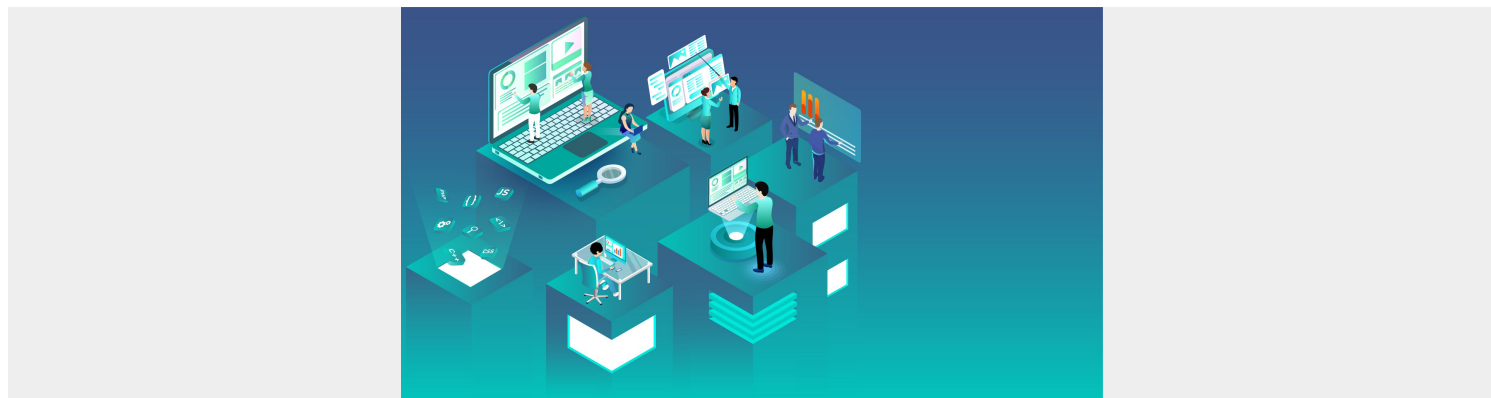




IL POTENZIALE INESPLORATO DEL LAVORO DA REMOTO PER COMBATTERE IL TURNOVER DEL PERSONALE: IL CASO GIUDIZIARIO

Publicato il 25 Gennaio 2024 di Ciabattoni Arianna, Eleonora Veglianti e Ricciardi Francesca



Categoria: [Capitale umano e lavori ibridi](#)

Abstract

Questo studio mette in luce un fenomeno di notevole rilevanza all'interno delle nostre organizzazioni: l'alto tasso di turnover del personale, con conseguenti perdite significative di efficienza ed efficacia. Attraverso un'ampia analisi incentrata sul contesto giudiziario italiano, cerchiamo di comprendere come il lavoro da remoto, organizzato e gestito in maniera efficace, possa ridurre il turnover correlato all'insoddisfazione geografica (e quindi non correlato a opportunità di carriera e stipendi migliori).

IL TURNOVER GIUDIZIARIO: UN'EMERGENZA SILENTE

Oggi, l'incremento del turnover del personale che caratterizza il settore pubblico, in generale, e di quello dell'organizzazione giudiziaria, nello specifico, richiede attenzione urgente. Questo fenomeno, infatti, comporta crescenti costi indiretti in termini di perdita di efficienza ed efficacia del sistema di riferimento (Guerra e Tagliapietra, 2017). Anche in assenza di prove empiriche concrete, i professionisti percepiscono chiaramente gli effetti negativi di questa continua rotazione. Le maggiori criticità sono quelle associate alla perdita di



competenze, ai tempi di assunzione prolungati, allo sforzo ingente derivante dalla formazione del nuovo personale, ecc. La nostra indagine si muove in questa prospettiva, considerando quanto emerso dalle numerose interviste e dall'intensa attività di "shadowing" (osservazione non partecipata del personale durante lo svolgimento della propria attività lavorativa) condotte nel contesto del progetto "Next Generation UPP" del Ministero della Giustizia italiano. I risultati mettono in luce come gli elevati tassi di turnover abbiano un impatto negativo sulla durata media dei procedimenti giudiziari - misurata efficacemente dall'indicatore denominato Disposition Time (DT) - contribuendo anche all'accumulo di arretrati e riducendo, di conseguenza, il Clearance Rate (CR), un indicatore chiave delle prestazioni del sistema giudiziario che ne pone in evidenza le capacità di smaltimento dei procedimenti in ingresso. Inoltre, dato che il turnover del personale colpisce principalmente gli Uffici Giudiziari (Tribunali e Corti di Appello) collocati in aree geografiche svantaggiate, ne consegue che tale fenomeno acuisce il problema dell'ineguale accesso ed erogazione della giustizia sul territorio nazionale, con possibili violazioni di fondamentali principi costituzionali.

SCAVANDO SULL'ORIGINE DEL TURNOVER DEL PERSONALE

Alla luce del quadro delineato, riteniamo cruciale comprendere le cause profonde del turnover. Tra queste, abbiamo individuato, a titolo esemplificativo, il perseguimento di retribuzioni più alte, la ricerca di migliori opportunità di carriera e di più vantaggiose condizioni di lavoro, o anche il desiderio di risiedere in una diversa area geografica. A tal proposito, il caso del sistema giudiziario, con specifico riguardo al personale giurisdizionale (i giudici), offre un contesto di ricerca particolarmente favorevole perché consente di distinguere le motivazioni "classiche", quelle legate alla carriera e al salario, da altre possibili cause che influiscono sulla decisione del trasferimento. Le carriere dei magistrati sono rigidamente basate sull'anzianità e sul periodico controllo della capacità professionale. Pertanto, per queste figure professionali, strettamente legate all'organizzazione giudiziaria, le progressioni sono principalmente quelle determinate dall'aumento salariale, che non subisce variazioni a seconda del luogo geografico di lavoro. Esplorando il turnover del personale giurisdizionale, siamo in grado di distinguere queste motivazioni tipiche da altre associate alla posizione geografica indesiderata del posto di lavoro che, sulla base dei dati raccolti, risulta la principale determinante della decisione del giudice di trasferirsi presso un'altra sede.

RIVOLUZIONE DIGITALE: IL POTERE DEL LAVORO A DISTANZA

La crisi pandemica del COVID-19 ha trasformato rapidamente gli ambienti di lavoro tradizionali, accelerando l'utilizzo del lavoro a distanza (Kniffin et al., 2021), descritto dalla letteratura come: "un accordo di lavoro flessibile in base al quale i lavoratori lavorano in luoghi lontani dai loro uffici centrali o impianti di produzione, dove non hanno contatti personali con i colleghi, ma possono comunicare con loro utilizzando la tecnologia"



(Di Martino e Wirth, 1990). Questo scenario ci porta ad interrogarci sul ruolo che il lavoro da remoto potrebbe avere nell'ambito del nostro specifico contesto di ricerca. In altri termini, il lavoro a distanza se ben organizzato e gestito – e quindi idoneo a consentire una maggiore flessibilità e un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata – potrebbe mitigare il fenomeno del turnover nell'organizzazione giudiziaria? Nel nostro contributo, sosteniamo che non è il lavoro a distanza di per sé a trasformare l'organizzazione (ad esempio, rendendola più attraente per i lavoratori talentuosi), ma è l'efficacia di tale modalità di lavoro. Procediamo però con ordine. Proviamo prima di tutto a chiarire ulteriormente la questione che ci ha attenzionato sintetizzando i passaggi salienti della ricerca, per poi descrivere il contesto e i risultati più rilevanti ottenuti. Infine, nella parte conclusiva, proponiamo alcuni input ed implicazioni manageriali. Nonostante l'attenzione dedicata dalla letteratura al lavoro da remoto (a titolo esemplificativo, Bednar e Welch, 2020; Torre e Sarti, 2019), rimane spazio per analizzare l'efficacia di questo work setting, nello specifico non risulta che sia mai stato approfondito per quel che concerne il mondo giudiziario. Lo studio che abbiamo condotto ci ha offerto alcuni risultati interessanti, che riteniamo importante presentare e discutere con l'obiettivo di proporre indicazioni ed elementi di riflessione per tutti coloro che studiano, gestiscono e vivono le organizzazioni del sistema giudiziario e non solo. La nostra ricerca, basata sui dati qualitativi raccolti tra settembre 2022 ad agosto 2023, ci ha consentito di sviluppare induttivamente un costrutto tridimensionale denominato "Efficacia del lavoro a distanza" e una scala di misurazione per renderlo operativo. Tutto questo è stato possibile effettuando un'analisi delle condizioni di lavoro dei magistrati che può essere generalizzata ad altri settori, soprattutto alle organizzazioni della sfera pubblica. Dall'altro lato, abbiamo indagato su come l'efficacia del lavoro a distanza possa mitigare il turnover del personale, migliorando così le prestazioni dell'organizzazione. Questo studio prende vita dal progetto "Next Generation UPP" del Ministero della Giustizia italiano, il cui obiettivo è sviluppare nuovi schemi di collaborazione tra le università e il sistema giudiziario per innovare l'organizzazione, favorire la digitalizzazione e migliorarne quindi le prestazioni. Infatti, con l'approvazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) nell'ambito di Next Generation UE, il Ministero della Giustizia si è impegnato nei confronti della Commissione Europea a raggiungere obiettivi specifici, con particolare riferimento alla riduzione della durata media dei procedimenti giudiziari e dell'arretrato giudiziario civile di oltre tre anni, secondo il principio della ragionevole durata del processo. In altre parole, il trasferimento dei giudici tra gli Uffici Giudiziari aumenta, inevitabilmente, il tempo necessario per la definizione dei procedimenti e, quindi, influisce sfavorevolmente sul DT e sul CR. Questi ultimi registrano andamenti preoccupanti in riferimento al nostro sistema giudiziario, la cui performance ha un impatto significativo – come ampiamente dimostrato dagli studi condotti nel campo dell'Analisi Istituzionale – su molteplici attività economiche, sotto il profilo dell'affidabilità e, quindi, attrattività del sistema-Paese per gli investimenti esteri. Pertanto, i livelli delle prestazioni della giustizia richiedono una sempre crescente attenzione per le possibili ripercussioni sulle prospettive di crescita socio-economica del contesto nazionale di riferimento. Infatti, come già evidenziato da altri studi (Guerra e Tagliapietra, 2017), in Italia, il tempo necessario per definire i procedimenti riassegnati ad un giudice diverso da quello iniziale, risulta notevolmente più alto rispetto alla durata di quelli gestiti interamente dallo stesso giudice. In quest'ottica il tasso di turnover ha effetti particolarmente negativi: quanto maggiore è il numero di giudici trasferiti ogni anno, tanto più lungo sarà il tempo necessario al giudice subentrante per studiare e concludere ogni procedimento ereditato rispetto al tempo che avrebbe impiegato il giudice originario. Tale dinamica favorisce, quindi, l'accumulo dell'arretrato, andando ad accrescere il numero di casi non definiti dal giudice predecessore. Il turnover risulta ancor più problematico per gli Uffici Giudiziari con un carico di procedimenti pendenti già elevato.



Inoltre, il reclutamento dei giudici è lento e, pertanto, non si riesce a garantire la copertura tempestiva dei posti vacanti, per motivi derivanti dal pensionamento e, soprattutto, dai trasferimenti che ogni giudice, peraltro, ha il diritto di chiedere ogni tre anni. Tutto ciò influisce ovviamente sulla stabilità delle assegnazioni, con inevitabili conseguenze sulle prestazioni. È evidente, infatti, che un giudice che resta più a lungo presso lo stesso Ufficio Giudiziario non solo riesce a dare continuità a un “ciclo” di procedimenti, ma può anche avvalersi della specializzazione e del know-how acquisiti in una materia e nelle procedure tipiche di uno specifico contesto di lavoro.

I SEGRETI DEL LAVORO DA REMOTO EFFICACE

In una realtà già complessa di per sé, la nostra ricerca ha l'ambizione di gettare luce su un aspetto cruciale. In particolare, ci proponiamo di esplorare quanto il lavoro a distanza possa rendere un lavoro più attraente rispetto a un ruolo simile in cui questa opzione non è presente o è scarsamente implementata. Muoviamo i nostri passi sapendo che il fattore geografico è motivo fondamentale di turnover del personale nell'organizzazione giudiziaria, dove spesso le assegnazioni alle sedi di lavoro obbligano i giudici a lavorare lontano dalle proprie residenze preferite.

D'altra parte, data la natura stessa dell'attività giudiziaria, è, almeno, in teoria possibile svolgere gran parte del lavoro a distanza per molti ruoli organizzativi, compreso quello centrale dei giudici. Ciò è sicuramente valido per il settore civilistico, per il quale grazie all'avvento del processo telematico e agli applicativi messi a disposizione dal Ministero della Giustizia al personale (come, ad esempio, Consolle del Magistrato e SICID per l'area amministrativa) è possibile svolgere da remoto l'intero flusso di attività, mentre una tale trasformazione delle modalità di lavorare risulta ben più difficoltosa nell'ambito penalistico, mancando anche molti degli strumenti tecnici e digitali necessari per implementarla. Possiamo così affermare che tale contesto offre condizioni di ricerca favorevoli per esplorare empiricamente le dimensioni dell'efficacia del lavoro a distanza e per sviluppare induttivamente un modello verificabile su come questa influenzi il turnover (legato a motivazioni geografiche) del personale. Il nostro modello di ricerca identifica una condizione fondamentale e due percorsi potenziali che collegano l'efficacia del lavoro a distanza al turnover, con implicazioni dirette sulle prestazioni complessive dell'organizzazione. Questa condizione chiave per massimizzare l'impatto positivo del lavoro a distanza consiste nell'organizzazione attenta e ben gestita di questa particolare modalità. Introduciamo pertanto il concetto di “Efficacia del lavoro a distanza” come possibile variabile operativa, che rappresenta un'innovazione nel panorama scientifico.

Sulla base dei dati empirici e dell'analisi induttiva, possiamo delineare la “Efficacia del lavoro a distanza” attraverso tre componenti chiave: la Remotabilità del lavoro, la Disponibilità delle risorse per il lavoro a distanza e le Capacità per il lavoro a distanza.

1. La Remotabilità del lavoro riguarda quanto una specifica attività possa essere svolta in remoto. È come se



chiedessimo: è possibile lavorare efficacemente senza dover essere fisicamente presente in un luogo specifico con persone o risorse fisiche? Ma la remotabilità non si limita solo all'aspetto tecnico; essa include anche la conformità alle regole formali e alle norme culturali dell'organizzazione, nonché l'incidenza sul benessere socio-emotivo del lavoratore. Un'attività lavorativa o una parte di essa è pienamente remotabile quando tutti gli aspetti sopraindicati sono compresenti e soddisfatti.

2. La Disponibilità delle risorse per il lavoro a distanza attiene alla presenza di tutte le risorse necessarie per lavorare efficacemente da remoto. È come se ci chiedessimo: abbiamo a disposizione tutto ciò di cui abbiamo bisogno per svolgere il lavoro a distanza? Questo aspetto comprende l'accesso a spazi, dati, documenti, software, hardware, persone e regole che facilitano il lavoro da remoto.
3. Le Capacità per il lavoro a distanza si concentrano sulle abilità e le competenze necessarie per lavorare in modo efficace da remoto. In altri termini, è come se ci chiedessimo: siamo in grado di svolgere il lavoro a distanza con produttività, efficacia nelle interazioni sociali, capacità di risolvere problemi, creatività, motivazione, aspettative chiare e senso di responsabilità? Questi aspetti ci permettono di comprendere non solo se il lavoro può essere svolto a distanza, ma anche se vi sono le risorse e le capacità necessarie per farlo in modo efficace. Inoltre, ci aiutano a valutare come il lavoro da remoto influenzi il benessere e la produttività dei lavoratori.

Invece, per quanto riguarda i due percorsi emergenti dal nostro modello, nel primo l'efficacia del lavoro a distanza potrebbe influenzare positivamente l'accettazione di posizioni geografiche meno desiderate, mentre nel secondo percorso, l'IT Management e la Knowledge Management giocano un ruolo chiave nell'ottimizzare l'organizzazione del lavoro da remoto. Infatti, un lavoro a distanza efficace tende a richiedere miglioramenti continui nella digitalizzazione dei processi e nelle capacità di gestione della conoscenza. Possiamo così suggerire che il maggior investimento nelle capacità di organizzare in maniera snella e agile i sistemi informativi, nella diffusione delle conoscenze tecniche, nonché nella formazione continua del personale, potrebbe tradursi sia direttamente che indirettamente (attraverso una maggiore efficacia del lavoro remoto) in livelli più bassi di frustrazione e stress del personale per lo spreco di risorse profuse nelle attività lavorative. Ciò, di conseguenza, potrebbe contribuire significativamente a mitigare il fenomeno del turnover del personale.

DOMARE IL CAMBIAMENTO: IMPLICAZIONI MANAGERIALI

Questo studio, partendo da una necessità chiara, offre una panoramica delle cause specifiche del turnover del personale nell'ambito giudiziario, distinguendole da motivazioni più tradizionali come la ricerca di salari migliori e opportunità di carriera. Le implicazioni di questa ricerca non si limitano solo al sistema giudiziario, ma si estendono al più ampio contesto della trasformazione del lavoro a distanza, che richiede una gestione e un'organizzazione attente. Il lavoro a distanza è stato a lungo oggetto di discussione nell'ambito del settore pubblico, in cui tale sfida si fa sempre più pressante e cruciale. Il nostro studio è stato progettato per gettare luce su una questione fondamentale: come può il lavoro da remoto influenzare il turnover del personale, uno



dei problemi principali che affligge queste organizzazioni? Abbiamo tracciato un percorso attraverso le complesse norme che regolano il lavoro e la carriera dei giudici, cercando di capire meglio quali siano le cause specifiche del turnover. Il risultato? Abbiamo identificato la principale determinante: l'insoddisfazione dovuta all'ubicazione geografica del luogo di lavoro. Questa scoperta non solo favorisce una panoramica più chiara sulle sfide che l'organizzazione giudiziaria deve affrontare, ma getta anche le basi per delle azioni concrete. Gli organi di governance del sistema in oggetto hanno ora una guida per ridurre il turnover del personale e, di conseguenza, migliorare l'efficienza e le performance complessive del mondo della magistratura. Inoltre, il nostro studio mette in evidenza un cambiamento fondamentale nell'analisi di questa modalità di lavoro: la crescente importanza del lavoro a distanza come contesto socio-tecnico. Questa trasformazione sta ridefinendo il modo in cui le organizzazioni operano, creando nuove sfide ma anche opportunità. Studi e professionisti devono muoversi in modo proattivo per comprendere e gestire questo cambiamento, sfruttando al massimo i vantaggi offerti dal lavoro da remoto. In definitiva, questo contributo getta luce su un'importante possibile evoluzione nell'organizzazione giudiziaria e offre spunti di riflessione e azione che possono plasmare in modo significativo il futuro non solo di questo settore, ma anche di altri contesti sia pubblici che privati. La gestione efficace del lavoro a distanza e l'ottimizzazione dell'efficacia del personale sono infatti aspetti cruciali per il successo delle organizzazioni in un mondo in costante evoluzione. Studiosi e *practitioners* hanno ora a disposizione nuove informazioni per affrontare sfide e opportunità!

Bibliografia

- Bednar P. M., Welch C. (2020). Socio-technical perspectives on smart working: Creating meaningful and sustainable systems. *Information Systems Frontiers*, 1-18.
- Di Martino, V., Wirth, L. (1990). Telework: A new way of working and living. *Int. Labour Rev.*, 129, 529-554.
- Guerra A., Tagliapietra C. (2017). "Does Judge Turnover Affect Judicial Performance? Evidence from Italian Courts Records", *Justice System Journal*, 38:1, 52-77.
- Kniffin, M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S.P., Bakker, A.B., Vugt, M.V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *Am. Psychol.*, 76, 63-77
- Torre, T., Sarti, D. (2019). Themes and Trends in Smart Working Research: A Systematic Analysis of Academic Contributions. In *HRM 4.0 For Human-Centered Organizations*. Emerald Publishing Limited.