

Linee programmatiche per l'anno 2014 relative alla formazione permanente dei magistrati giudicanti e requirenti che aspirano al conferimento di incarichi direttivi di primo e secondo grado, da trasmettere alla Scuola superiore della magistratura.

(Delibera del 12 giugno 2014)

Il Consiglio superiore della magistratura, nella seduta del 12 giugno 2014 ha adottato la seguente delibera:

“

Il Consiglio superiore della magistratura, delibera di approvare le seguenti linee programmatiche per l'anno 2014 relative alla formazione permanente dei magistrati giudicanti e requirenti che aspirano al conferimento di incarichi direttivi di primo e secondo grado, da trasmettere alla Scuola superiore della magistratura:

Sommario: 1. Premessa – 2.1 Le competenze della Scuola superiore della magistratura in materia di formazione dei magistrati aspiranti al conferimento di incarichi direttivi – 2.2.1 Le valutazioni degli aspiranti dirigenti da parte del Comitato Direttivo della Scuola superiore della magistratura - 2.2.2. Le schede valutative dei docenti e gli “elementi di valutazione” del Comitato Direttivo - 3. L'esperienza didattica del CSM in materia di formazione dei dirigenti – 4. Le linee programmatiche – 4.1. Principi fondamentali – 4.1.1. Una formazione degli aspiranti dirigenti non solo “*tecnica*”, ma anche aperta al pluralismo culturale e ai saperi extragiuridici. - 4.1.2 Elementi comuni e specifici della formazione – 4.1.3. L'utilizzo delle nuove tecnologie nella scelta delle metodologie didattiche –4.1.4. Il ruolo della formazione decentrata – 4.2. Tematiche prioritarie – 4.2.1. I temi ordinamentali – 4.2.2. Progetti organizzativi per i settori requirenti e progetti tabellari e documenti organizzativi generali per il settore giudicante – 4.2.3 La redazione dei rapporti informativi – 4.2.4. L'attività di vigilanza spettante al dirigente – 4.2.5. La comunicazione pubblica ed i rapporti con i media.

1. Premessa.

Il D.Lgs. 30 gennaio 2006, n. 26 e succ. mod. disciplina la materia della formazione e dell'aggiornamento professionale dei magistrati, definendo i compiti del Consiglio superiore della magistratura e della Scuola superiore della magistratura .

Tra le diverse competenze della Scuola, l'art. 2 della citata normativa indica: la formazione e l'aggiornamento professionale dei magistrati ordinari (lett. a), l'organizzazione di seminari di aggiornamento professionale e di formazione dei magistrati (lett. b), la formazione dei magistrati titolari di funzioni direttive e semidirettive negli Uffici giudiziari (lett. d), l'organizzazione di corsi di formazione per i magistrati giudicanti e requirenti che aspirano al conferimento degli incarichi direttivi di primo e di secondo grado (lett. d-*bis*), la formazione dei magistrati incaricati di compiti di formazione (lett. e) e le attività di formazione decentrata (lett. f).

Per l'espletamento di tali compiti, il Comitato Direttivo della Scuola adotta ogni anno, ai sensi degli artt. 5 e 12 D.Lgs. n. 26/2006, il programma dell'attività didattica, sulla base di “*linee programmatiche*” elaborate e approvate annualmente dal Consiglio superiore della magistratura e dal Ministro della Giustizia, nonché delle proposte del Consiglio Nazionale Forense e del Consiglio Universitario Nazionale.

Il Consiglio superiore della magistratura con delibera del 30 luglio 2013 ha già tracciato le “*linee programmatiche*” relative all'attività di formazione e di aggiornamento professionale dei magistrati per l'anno 2014. E' necessario, pertanto, procedere – tenuto conto del confronto tra la Quinta Commissione ed il gruppo del Comitato Direttivo della Scuola superiore della magistratura che presiede alla formazione degli aspiranti dirigenti, nell'ambito del tavolo tecnico appositamente

istituito – all’elaborazione delle “*linee programmatiche*” per l’anno 2014 relative alla formazione permanente dei magistrati giudicanti e requirenti che aspirano al conferimento di incarichi direttivi di primo e secondo grado, al fine di consentire alla Scuola superiore della magistratura di elaborare il programma annuale della relativa attività didattica.

2.1 Le competenze della Scuola superiore della magistratura in materia di formazione dei magistrati aspiranti al conferimento di incarichi direttivi.

Il D.Lgs. 30 gennaio 2006, n. 26, che ha istituito la Scuola superiore della magistratura, le attribuisce compiti estremamente importanti in materia di formazione dei dirigenti: da un lato quelli, previsti dall’art. 2, lett. d) del D.Lgs. 26/2006, relativi alla formazione dei magistrati titolari di funzioni direttive e semidirettive negli uffici giudiziari; dall’altro lato, quelli previsti dall’art. 2, lett. d)-*bis*, relativi all’organizzazione di corsi di formazione per i magistrati, giudicanti e requirenti, che aspirino al conferimento degli incarichi direttivi di primo e secondo grado. Con particolare riferimento alla formazione degli aspiranti dirigenti, l’art. 26-*bis* della citata normativa prevede che:

“1. I corsi di formazione per i magistrati giudicanti e requirenti che aspirano al conferimento degli incarichi direttivi di primo e di secondo grado sono mirati allo studio dei criteri di gestione delle organizzazioni complesse, nonché all’acquisizione delle competenze riguardanti la conoscenza, l’applicazione e la gestione dei sistemi informatici e dei modelli di gestione delle risorse umane e materiali utilizzati dal Ministero della giustizia per il funzionamento dei propri servizi.

2. Al termine del corso di formazione, il comitato direttivo, sulla base delle schede valutative redatte dai docenti nonché di ogni altro elemento rilevante, indica per ciascun partecipante elementi di valutazione in ordine al conferimento degli incarichi direttivi con esclusivo riferimento alle capacità organizzative.

3. Gli elementi di valutazione sono comunicati al Consiglio superiore della magistratura per le valutazioni di competenza in ordine al conferimento dell’incarico direttivo.

4. Gli elementi di valutazione conservano validità per cinque anni.

5. Possono concorrere all’attribuzione degli incarichi direttivi, sia requirenti che giudicanti, sia di primo che di secondo grado, soltanto i magistrati che abbiano partecipato al corso di formazione.”.

La frequenza dei corsi di formazione per aspiranti dirigenti diventa quindi condizione soggettiva necessaria per la partecipazione al concorso per l’attribuzione di incarichi direttivi. Inoltre, la Scuola non solo dovrà formare l’aspirante dirigente, ma si farà carico di esprimere nei confronti di ciascun partecipante, al termine del corso di formazione, “*elementi di valutazione in ordine al conferimento degli incarichi direttivi con esclusivo riferimento alle capacità organizzative*”, avendo come parametro di riferimento le “*schede valutative redatte dai docenti*” ed “*ogni altro elemento rilevante*”.

Occorre precisare in che termini gli “*elementi di valutazione*” forniti dalla Scuola superiore della magistratura vadano ad incidere nel procedimento deliberativo consiliare di conferimento dell’incarico direttivo o semidirettivo, procedimento che è di esclusiva competenza del CSM, senza che organi estranei al Consiglio possano incidere o condizionarne le autonome determinazioni. Immediata conseguenza è che il CSM ben può utilizzare – conformemente alla previsione normativa – gli strumenti idonei a tal fine, donde la facoltà di incrementi istruttori compiuti *aliunde*, da organi esterni alla struttura, quali gli elementi acquisiti dalla “Scuola”. In tale ambito vanno collocati i compiti attribuiti alla Scuola superiore della magistratura dall’art. 26-*bis* comma 2

del D.Lgs. 30 gennaio 2006, n. 26. Deve, pertanto, concludersi, *secundum legem*, che la Scuola superiore della magistratura, nel fornire “*elementi di valutazione in ordine al conferimento degli incarichi direttivi con esclusivo riferimento alle capacità organizzative*”, svolgerà le funzioni di “*organo tecnico ausiliario*” della Commissione consiliare competente al conferimento degli incarichi direttivi¹.

2.2.1 Le valutazioni degli aspiranti dirigenti da parte del Comitato Direttivo della Scuola superiore della magistratura.

E' ora necessario chiarire quali siano le concrete attribuzioni della Scuola in materia di valutazione delle capacità organizzative del partecipante al corso di formazione.

Dal dato normativo (e segnatamente dall'art. 26-bis, comma 2, D.Lgs. n. 26/2006) si ricava che il Comitato Direttivo della Scuola dovrà esprimere, al termine del corso di formazione, nei confronti di ciascun partecipante, “*elementi di valutazione in ordine al conferimento degli incarichi direttivi, con esclusivo riferimento alle capacità organizzative*”;

La norma va letta in combinazione con il comma 1 del richiamato art. 26-bis, secondo cui i corsi di formazione devono essere “*mirati allo studio dei criteri di gestione delle organizzazioni complesse, nonché all'acquisizione delle competenze riguardanti la conoscenza, l'applicazione e la gestione dei sistemi informatici e dei modelli di gestione delle risorse umane e materiali utilizzati dal Ministero della giustizia per il funzionamento dei propri servizi*”.

Il combinato disposto delle due norme implica che il Comitato Direttivo della Scuola dovrà ricavare gli “*elementi di valutazione*” da mettere a disposizione del CSM dalle conoscenze acquisite dall'aspirante dirigente nelle materie indicate al comma 1 dell'art.26 bis.

Va, invece, escluso che nel corso di formazione possano essere previsti momenti di verifica delle attitudini direttive dei partecipanti finalizzate a valutarne le concrete capacità organizzative sulla base delle esperienze maturate nella vita professionale, ovvero su questioni, materie o tematiche non oggetto di corso.

Tale opzione interpretativa si fonda in primo luogo sul dato letterale della norma; il momento valutativo delle capacità organizzative dell'aspirante dirigente riservato al Comitato Direttivo è, infatti, temporalmente collocato “*all'esito*” del corso di formazione e non “*durante*” il corso di formazione e dovrà essere fondato sulle “*schede valutative redatte dai docenti*” (che non possono che avere ad oggetto i risultati dell'attività formativa svolta) e su “*ogni altro elemento rilevante*” emerso durante il corso di formazione e comunque riguardante le materie di cui al comma 1 dell'art.26 bis².

Una diversa opzione interpretativa, che riconosca al Comitato Direttivo della Scuola il potere di esprimere valutazioni sulle complessive capacità organizzative dell'aspirante dirigente, oltre a costituire una forzatura del dato letterale della norma, non trova riscontro sul piano sistematico; ed opinare diversamente comporterebbe una illogica duplicazione di valutazioni, con reciproche interferenze prive di riferimento normativo, in quanto la valutazione del Comitato Direttivo si sovrapporrebbe inutilmente al parere attitudinale specifico espresso dal Consiglio giudiziario

¹ Invero, non si tratta di una novità assoluta nel panorama normativo, in quanto anche per il conferimento delle funzioni di legittimità l'art. 12 del D.lgs. n.160/2006, come modificato dalla legge 30 luglio 2007 n. 111, prevede che una commissione tecnica valuti ciascun candidato con un parere motivato unicamente in ordine alla capacità scientifica e di analisi delle norme. Anche in questo caso il CSM, con delibera del 12 novembre 2008, ha definito la commissione tecnica come “*organo tecnico ausiliario*” del Consiglio.

² E' evidente che il riferimento ad “*ogni altro elemento rilevante*” trova la sua ragion d'essere nell'intento del legislatore di evitare che il Comitato Direttivo nel formulare gli “*elementi di valutazione*” sia vincolato esclusivamente alle schede di valutazione redatte dai docenti.

territorialmente competente, quale organo ausiliario deputato ad esprimere un parere sulle attitudini direttive dell'aspirante dirigente sulla base di tutti i dati acquisiti, teorici ed esperenziali, riferiti al complessivo *iter* professionale del magistrato in scrutinio.

Ad ulteriore esplicazione argomentativa, non è fuor d'opera sottolineare come le indicazioni del Comitato Direttivo estese alle complessive capacità organizzative del magistrato rischierebbero di rivelarsi fuorvianti in quanto espresse sulla base di una conoscenza parziale del profilo professionale del magistrato, non disponendo la Scuola delle principali fonti di conoscenza necessarie ad esprimere una compiuta valutazione ed in particolare del complessivo patrimonio di conoscenze del singolo aspirante, proiettate nell'esercizio concreto della giurisdizione.

Il complessivo giudizio sulle capacità organizzative del magistrato non può, infatti, prescindere dal suo complessivo profilo professionale, "*costruito*" negli anni dalle valutazioni quadriennali (espresse eventualmente anche in sede di conferma di incarichi semidirettivi), utili anche a monitorare e rilevare, nel corso della vita lavorativa, l'eventuale sviluppo di una o più specifiche attitudini (per ricoprire incarichi direttivi, per svolgere funzioni di legittimità e per transitare dalla funzione requirente a quella giudicante e viceversa).

La ricostruzione proposta trova pieno riscontro nella circostanza che la Scuola è istituzionalmente deputata a svolgere un'attività formativa (che comprende oltre all'aggiornamento professionale, la promozione di conoscenze e di abilità operative), con la conseguenza che tutte le indicazioni che dovrà fornire al Consiglio superiore della magistratura sull'aspirante dirigente non potranno che essere legate all'attività formativa espletata.

In realtà, quindi, il compito della Scuola non è quello di procedere direttamente ad una valutazione sulla capacità organizzativa degli aspiranti dirigenti, ma quello di fornire alla commissione referente "*elementi di valutazione*" con riferimento alle competenze acquisite nelle materie di cui al comma 1 dell'art. 26 *bis*, al fine di permettere alla Quinta Commissione referente, e quindi al Consiglio in sede plenaria, di esprimere una più compiuta valutazione finale sulle capacità organizzative dell'aspirante. Resta fermo che, in osservanza dell'art. 105 della Costituzione, l'apprezzamento deliberativo sul conferimento dell'incarico direttivo è, esclusivamente ed integralmente, di competenza dell'Organo di Autogoverno, il quale potrà discostarsi dalle indicazioni espresse dal Comitato Direttivo della Scuola, attribuendo alle stesse un diverso peso nell'ambito della valutazione complessiva della capacità organizzativa dell'aspirante dirigente. Infatti, spetta sempre al Consiglio il potere di operare una riconsiderazione delle indicazioni della Scuola alla luce degli elementi disponibili, secondo logica di sistema. E' evidente, infatti, che agli "*elementi di valutazione*" espressi dalla Scuola possono affiancarsi altre fonti di conoscenza, il cui apprezzamento è di pertinenza esclusivamente consiliare (per esempio: la varietà delle esperienze lavorative in diversi settori, che arricchisce il bagaglio culturale del magistrato, l'esercizio di fatto di funzioni direttive, l'espletamento di particolari funzioni organizzative delegate dal dirigente), che possono essere ritenute incidenti in un giudizio di comparazione. Non è al riguardo superfluo rammentare che, secondo quanto previsto dal Testo Unico sulla Dirigenza del 30 luglio 2010 e successive modifiche, la scelta del dirigente più idoneo per attitudini e merito va operata nel singolo concorso con riferimento alle esigenze concrete dello specifico ufficio direttivo a concorso ed è con riferimento a tale obiettivo che va operata la valutazione comparativa fra i diversi aspiranti.

Nell'ambito del quadro tracciato, è evidente che è rimesso alla Scuola superiore della magistratura il delicatissimo compito di offrire un importante contributo nella fase di formazione dei futuri dirigenti degli uffici giudiziari, fornendo al Consiglio Superiore ulteriori elementi per valutare in modo più approfondito le concrete capacità organizzative in sede di conferimento di incarico direttivo. In quest'ottica si giustifica pienamente quanto previsto dal comma 5 dell'art. 26-bis del D.Lgs. n. 26/2006, secondo cui la partecipazione al corso di formazione condizione necessaria per legittimare il magistrato a concorrere per l'attribuzione di un incarico direttivo.

2.2.2. Le schede valutative dei docenti e gli “*elementi di valutazione*” del Comitato direttivo

Secondo quanto previsto dalla richiamata normativa primaria gli “*elementi di valutazione*” forniti dal Comitato Direttivo della Scuola devono essere espressi sulla base delle “*schede valutative redatte dai docenti*”.

Giova ribadire che la Scuola è istituzionalmente deputata a svolgere un’attività meramente formativa finalizzata prevalentemente a consolidare, sotto il profilo teorico/pratico, le attitudini organizzative già in possesso degli stessi aspiranti dirigenti, in quanto frutto del loro bagaglio di esperienza³, con la conseguenza che tutte le indicazioni che dovrà fornire al CSM sull’aspirante dirigente dovranno essere strettamente legate a tale ruolo istituzionale. Da ciò si ricava che le schede valutative dovranno essere strutturate in modo da consentire al Comitato Direttivo di esprimere “*elementi di valutazione*” su ogni partecipante in ordine alle conoscenze acquisite sulla materia di cui al comma 1 dell’art.26 *bis* e quindi: a) sui criteri di gestione delle organizzazioni complesse; b) sui sistemi informatici e modelli di gestione delle risorse umane e materiali utilizzati dal Ministero della giustizia per il funzionamento dei propri servizi.

Inoltre, le schede valutative redatte dai docenti e gli ulteriori e conseguenti “*elementi di valutazione*” espressi dal Comitato Direttivo⁴ dovranno essere elaborati esclusivamente sulla base di dati oggettivi e riscontrabili e più precisamente sulla base del contributo reso dal partecipante durante i seminari o i gruppi di lavoro, ovvero in ogni altra occasione di confronto all’interno del corso, al fine di permettere al Comitato Direttivo della Scuola l’extrapolazione di elementi di valutazione circa il “grado di formazione” raggiunto dall’aspirante dirigente al termine delle sessioni di lavoro

A questi fini, ferma restando l’autonomia della Scuola nell’individuazione delle metodologie didattiche, è auspicabile che siano previsti percorsi formativi nei quali, ad esempio, al termine di ogni sessione plenaria, si passi ad esporre casi pratici in gruppi di studio, nell’ambito dei quali i singoli partecipanti dovranno trovare una soluzione a questioni concrete e specifiche, mediante l’utilizzo delle tecniche e della teoria appresa durante le sessioni plenarie. Le “schede di valutazione” saranno redatte sulla base del modulo allegato alla presente delibera (allo stato in versione di bozza), alla luce degli esiti documentati dei gruppi di studio.

Gli elementi di valutazione, sopra richiamati, saranno raccolti, rispetto ad ogni singolo aspirante dirigente, ed esposti dai docenti nella scheda di valutazione prevista dalla legge. In tal modo rispetto ad ogni singolo aspirante dirigente sarà tracciato uno schema utile per comprendere in via immediata il suo profilo attitudinale, in ordine alle materie di cui al comma 1 dell’art. 26 *bis*.

Nelle schede di valutazione si dovrà dar conto del percorso formativo svolto dal discente.

Va poi escluso che le schede di valutazione e le conseguenti indicazioni del Comitato Direttivo esprimano per ciascun partecipante giudizi formulati con motivate valutazioni sul livello di apprendimento o di rendimento, ovvero articolati su scale di valutazione (come ad es.: eccellente, buono, sufficiente etc.).

Siffatti giudizi, infatti, presuppongono una approfondita e complessiva conoscenza delle attitudini organizzative del partecipante, secondo un giudizio esulante dalle competenze della Scuola per l’attività ad essa richiesta. Pare utile, dunque, ricordare che il legislatore ha attribuito al

³ Va rammentato al riguardo che gli aspiranti dirigenti sono magistrati già strutturati con non meno di dodici anni di anzianità.

⁴ Si rammenta al riguardo che il comma 2 dell’art.26 *bis* prevede che le indicazioni del Comitato Direttivo siano formulate non solo sulla base delle schede valutative ma sulla base di “*ogni altro elemento rilevante*”; in ordine alla *ratio* della norma si veda la nota 2.

Comitato Direttivo della Scuola il compito di fornire soltanto “*elementi di valutazione*” e non una “*compiuta ed articolata valutazione*” sulle capacità organizzative dell’aspirante dirigente, atteso che quest’ultima spetta esclusivamente al CSM, all’esito della valutazione del complessivo quadro e percorso professionale del magistrato, del quale ha diretta ed esclusiva cognizione.

Va altresì esclusa la somministrazione di test attitudinali, questionari o altre forme di verifica che implicino giudizi sul livello di apprendimento dei partecipanti e ciò per diverse ragioni.

In primo luogo, i relativi risultati sarebbero fortemente condizionati dai diversi tempi di “metabolizzazione” delle nozioni acquisite da ciascun partecipante e quindi fornirebbe al CSM inadeguati “*elementi di valutazione*”. In secondo luogo, la materia di cui al comma 1 dell’art. 26 *bis* non si presta ad essere incasellata in risposte preconfezionate da rendere in test attitudinali, questionari o altre forme di verifica, non essendo prospettabile una formula prestabilita di gestione di organizzazione complesse, come gli uffici giudiziari; al riguardo vale evidenziare che il dirigente spesso si trova di fronte a molteplici soluzioni organizzative, la cui valutazione è rimessa esclusivamente al CSM. Infine, i risultati di siffatte verifiche si rivelerebbero estremamente generici e quindi inadeguati ad offrire al CSM il contributo di conoscenza richiesto dal legislatore.

Il Consiglio fornisce in allegato (1) una bozza di scheda di valutazione predisposta sulla base dei criteri e delle indicazioni di cui al presente paragrafo. La stesura definitiva della **scheda di valutazione avverrà entro il 15 luglio 2014, all’esito del necessario ulteriore confronto con il Comitato Direttivo nell’ambito del tavolo tecnico appositamente istituito.**

3. L’esperienza didattica del CSM in materia di formazione dei dirigenti

Il Consiglio superiore della magistratura ha sviluppato una significativa esperienza in materia di formazione dei dirigenti e sui temi di organizzazione degli uffici, nella consapevolezza che le capacità organizzative, richieste soprattutto nelle figure apicali, costituiscono un elemento caratterizzante il profilo professionale di ciascun magistrato.

Orbene, per l’elaborazione delle “*Linee programmatiche*” per l’anno 2014 relative alla formazione permanente dei magistrati giudicanti e requirenti che aspirano al conferimento di incarichi direttivi di primo e secondo grado, il Consiglio reputa necessario attingere, nella fase di avvio dell’attività formativa della Scuola Superiore, al proprio patrimonio di esperienze didattiche e formative in materia di dirigenza e organizzazione degli uffici, accumulato soprattutto nel corso degli ultimi anni, anche grazie al supporto tecnico offerto dal Comitato Scientifico. Il riferimento all’esperienza pregressa non vuole costituire, soltanto, doverosa memoria e orgogliosa rivendicazione di quanto in materia di formazione dei dirigenti il CSM ha saputo realizzare, ma intende rappresentare anche un modo per dar conto dei problemi che sin qui questo specifico settore dell’attività formativa ha dovuto affrontare, per consentire alla nuova istituzione – in un’ottica di leale collaborazione – di conseguire quegli ulteriori miglioramenti che da essa ci si attende, programmando corsi di formazione che riescano concretamente a rispondere alle esigenze formative degli aspiranti dirigenti.

I corsi organizzati in passato dal CSM sono stati articolati secondo due differenti modalità che rispondevano ad esigenze ed obiettivi differenti: da un canto, è stata avviata una riflessione sul ruolo dei direttivi e semidirettivi, mettendo a confronto le diverse esperienze maturate nei distretti giudiziari e focalizzando criticità, ma anche prassi virtuose e modelli condivisi (in questo ambito si sono collocati i c.d. “*incontri*” coi dirigenti); dall’altro canto, sono state approfondite alcune tematiche gestionali, oggi particolarmente rilevanti per il governo dei servizi e delle attività della giustizia civile e penale, tenendo conto del ruolo e dei compiti compositi del dirigente di uffici giudiziari (in questo ambito si sono collocati i c.d. corsi “*strumenti*”).

Vi sono stati corsi finalizzati ad una sorta di “*alfabetizzazione*” dei dirigenti sui principi delle scienze dell’organizzazione e della comunicazione, al fine di aggiungere al bagaglio culturale

giuridico, tipico del magistrato, anche elementi di conoscenza che avrebbero potuto agevolarli nel lavoro di direzione degli uffici ed in particolare, nella gestione delle risorse, nella individuazione degli obiettivi e nelle tecniche di comunicazione.

Si sono realizzati anche corsi di “*secondo livello*”, con l’obiettivo dell’analisi dei risultati dell’attuazione del metodo presentato nei primi corsi e dell’approfondimento delle tecniche di *management* attraverso l’analisi di nuove aree tematiche, individuate con l’ausilio degli esperti che avevano collaborato alla realizzazione del primo *step* formativo.

Tra i temi approfonditi nei seminari di “secondo livello”, quelli relativi al cambiamento ed all’innovazione amministrativa nelle organizzazioni complesse; agli strumenti per gestire i cambiamenti, agli strumenti per costruire reti locali interistituzionali a supporto della giustizia civile e penale, requirente e giudicante; agli strumenti per pianificare e rendicontare i piani di lavoro e di sviluppo dell’ufficio giudiziario; agli strumenti di misura, quantificazione e qualificazione dei servizi della giustizia.

Con riferimento ai risultati conseguiti si legge nella relazione quadriennale sulla formazione 2009-2012 del CSM: “ ... *la caratteristica saliente di questo genere di corsi è ravvisabile nel ripetuto e serrato confronto con saperi diversi: il significativo apporto del metodologo e dell’esperto di scienza dell’organizzazione hanno consentito un’ampia discussione su quello che a lungo è stato un nodo problematico nella formazione dei direttivi e dei semidirettivi, vale a dire le riscontrate forti perplessità dei magistrati a recepire un ruolo c.d. manageriale, in ragione dell’apparente antinomia tra giurisdizione ed organizzazione e di una formazione tradizionale esclusivamente incentrata sulla cultura del diritto.*

Il continuo dialogo con l’“altrui sapere” ha consentito di avviare in sede formativa un’approfondita riflessione sul ruolo dirigenziale in genere, mettendo in evidenza come le capacità organizzative, senza snaturare la funzione fondamentale del giudicare, rappresentino, ormai, un profilo saliente della professionalità dei magistrati ad ogni livello, soprattutto a quello dirigenziale; e siano, anzi, richieste dal modello di “giusto processo”, che implica l’impegno per una razionalizzazione organizzativa. ... La strutturazione – peraltro solo abbozzata – di un percorso in più livelli ha consentito anche di misurare sul campo gli effetti delle acquisizioni precedenti e di sottoporre a revisione critica i risultati dei “corsi-base”.

Su queste premesse l’attività formativa per gli aspiranti dirigenti da parte della Scuola superiore della magistratura potrà muoversi sfruttando al meglio la parte più stimolante delle pregresse esperienze - nella piena consapevolezza che si tratta di esperienze calibrate alle esigenze di magistrati che già svolgevano le funzioni direttive e che quindi si cimentavano quotidianamente con problemi organizzativi - introducendo le innovazioni che la pratica suggerirà, anche tenendo conto del fatto che nel settore della formazione per gli aspiranti ad incarichi direttivi di primo e secondo grado è la legge a dettare direttamente un contenuto specifico dei corsi, che dovranno essere “*mirati allo studio dei criteri di gestione delle organizzazioni complesse nonché all’acquisizione delle competenze riguardanti la conoscenza, l’applicazione e la gestione dei sistemi informativi e dei modelli di gestione delle risorse umane e materiali utilizzati dal Ministero della giustizia per il funzionamento dei propri servizi*”.

4. Le linee programmatiche.

La necessità di attribuire concreto contenuto alle linee programmatiche annuali, destinate a essere affiancate da quelle del Ministro della Giustizia, nonché dalle eventuali proposte provenienti da altri soggetti istituzionali, quali il Consiglio Nazionale Forense e il Consiglio Universitario Nazionale, induce a fissare i principi fondamentali e le tematiche prioritarie di cui la Scuola, pur nella sua autonomia, dovrà tener conto nella pianificazione dei programmi e nell’individuazione dei contenuti dei singoli corsi, sia in sede centrale sia in sede decentrata.

Con riferimento al procedimento avente ad oggetto l’approvazione delle linee programmatiche per gli anni successivi – conformemente a quanto disposto con delibera consiliare del 30 luglio

2013 per le linee programmatiche relative alla formazione permanente dei magistrati per l'anno 2014 - l'attività istruttoria da parte del Consiglio, da concludersi entro la prima metà dell'anno solare, dovrà essere preceduta dalla trasmissione della relazione sull'attività svolta dalla Scuola nell'anno precedente, predisposta in tempo utile dal Segretario generale ai sensi dell'art. 17-bis D.Lgs. n. 26/2006 e approvata dal Comitato direttivo (art. 5 D.Lgs. n. 26/2006). Alla relazione dovrà far seguito la valutazione, a opera del Consiglio, dell'attività didattica dell'anno precedente, comparandola con le linee programmatiche adottate dal Consiglio. La relazione annuale, perciò, non si dovrà limitare a una mera elencazione delle attività svolte, ma dovrà fornire gli elementi utili per consentire al Consiglio le proprie valutazioni.

In questo contesto, si apprezzerà necessaria la costante e leale collaborazione tra la Scuola, preposta istituzionalmente alla formazione dei magistrati, e il CSM, organo di rilievo costituzionale e massima espressione dell'autonomia e dell'autogoverno.

4.1. Principi fondamentali.

Il Consiglio ritiene che, tenendo conto di quanto indicato nella delibera sulle linee programmatiche dell'anno scorso, l'attività di pianificazione dei programmi per l'anno 2014 debba tener conto dei seguenti principi fondamentali:

4.1.1 Una formazione degli aspiranti dirigenti non solo “tecnica”, ma anche aperta al pluralismo culturale e ai saperi extragiuridici.

In tale contesto di riferimento, si pone l'opzione del Legislatore che affida *ex professo* alla Scuola il compito di “*istruzione*” secondo le modalità dei corsi finalizzati “*allo studio dei criteri di gestione delle organizzazioni complesse nonché all'acquisizione delle competenze riguardanti la conoscenza, l'applicazione e la gestione dei sistemi informativi e dei modelli di gestione delle risorse umane e materiali utilizzati dal Ministero della giustizia per il funzionamento dei propri servizi*”.

Il contenuto disegnato non è casuale o carente per difetto laddove si riserva alla Scuola un ufficio di indirizzo e di preparazione dei dirigenti incidente sull'aspetto tecnico-gestionale, espressione esclusiva della funzione organizzativa delle risorse materiali ed umane secondo un modello gestionale pertinente e congruo con la funzione giurisdizionale, vista prevalentemente nella dinamica funzional-amministrativa, giustappunto della ottimale organizzazione delle risorse.

Non è casuale, in tale contesto, il puntuale riferimento oggettivo alle “*risorse umane e materiali*” connotato e specificato dalla specificazione di destinazione, “*utilizzati dal Ministero della giustizia*”.

Tale è il perimetro di intervento assegnato dal Legislatore alla Scuola chiamata alla formazione del “*manager*” dell'ufficio giudiziario, a connotazione spiccatamente gestionale e di organizzazione delle risorse.

In diverso ambito si pongono le esigenze funzionali all'esercizio della giurisdizione, non espressamente assegnate alla Scuola, riconducibili alla conoscenza ed applicazione del *corpus* normativo ordinamentale costituito da Ordinamento giudiziario, Legge Delega 150/2005 e Decreti attuativi, quale normativa primaria, e dalle Circolari CSM, riconducibili al cd “*diritto tabellare*” consolidatosi negli ultimi 45 anni, da ascrivere alla normazione secondaria.

E' di prima evidenza, dunque, che il *dictum* legislativo di assegnazione di competenza alla Scuola non può esaurire il percorso formativo della figura apicale, occorrendo viceversa che i futuri dirigenti approfondiscano la materia ordinamentale.

Pare pertinente l'espressione “*approfondimento*” laddove si consideri che tra i requisiti soggettivi indispensabili per l'accesso alle funzioni direttive, il candidato deve avere maturato la II valutazione di professionalità ed il dato di “*anzianità*” indica una dimestichezza con la materia organizzativo-tabellare formatasi su almeno tre progetti organizzativi (si ponga mente alla durata di efficacia triennale delle tabelle) vissuti direttamente.

I due percorsi, funzionale – gestionale e funzionale-giurisdizionale, disegnano una figura di

dirigente consapevole delle responsabilità che andrà ad assumere nella qualità di rappresentante dell'ufficio; un dirigente, quindi, che sia anche capace di tenere e sviluppare i rapporti con gli interlocutori esterni (le istituzioni che concorrono al buon funzionamento della giustizia, gli ordini forensi e professionali, le amministrazioni locali, le varie istituzioni culturali ed i vari organi che danno voce all'opinione pubblica) e che all'esterno dia un'immagine di giustizia responsabile ed equilibrata grazie alla capacità di promuovere il confronto e la discussione dei diversi orientamenti per assicurare, nel pieno rispetto dell'autonomia dei singoli magistrati, nel settore giudicante l'omogeneità delle decisioni delle varie sezioni o dei singoli giudici; e nel settore requirente il corretto e uniforme esercizio dell'azione penale; un dirigente che si caratterizzi, non solo per le conoscenze tecniche e l'elevata caratura professionale, ma anche per la capacità di dialogare, stimolare, motivare e coinvolgere i magistrati togati, i magistrati onorari ed il personale amministrativo, per la capacità di valorizzarne le attitudini, sensibilizzando i colleghi a fare propria la "*cultura della responsabilità*", valutando positivamente le effettive disponibilità al servizio e dandone atto nei rapporti ai fini della valutazione di professionalità e di progressione in carriera; ed ancora per la costante attenzione verso la cittadinanza e le istituzioni presenti sul territorio e per la capacità di ottimizzare tutte le risorse che potrebbero essere messe a disposizione dalle altre amministrazioni.

Si comprende quindi che la formazione dell'aspirante dirigente non può essere di natura esclusivamente tecnica, ma deve essere aperta alle varie sollecitazioni culturali ed ai saperi extragiuridici (costituiti, in primo luogo, dalla scienza dell'organizzazione e dalla scienza della comunicazione). La formazione di un simile dirigente, di elevato sapere e di duttile e profonda professionalità, implica una profonda conoscenza delle modalità di funzionamento di tutte le realtà istituzionali presenti sul territorio con cui si dovrà quotidianamente misurare, nonché ponderatezza e cautela nel rapporto con i mass-media e con tutti gli interlocutori esterni all'ufficio giudiziario. Tutto ciò richiede una consapevolezza della complessità della realtà sociale e culturale che non può svilupparsi solo mediante un'impostazione formale e di carattere tecnico-giuridico.

La divaricazione dei percorsi suggerisce un penetrante impegno culturale della Scuola non di esorbitanza ma di integrazione delle attribuzioni normative mediante ipotizzabili riferimenti ad esperienze, già tipizzate ed ormai consolidate, affluenti dalla pregressa esperienza consiliare, ed in correlazione dinamica, e per un verso, con la struttura consiliare medesima, intesa sia come soggetto di produzione normativa (circolari) che attuativa di esse (individuate nelle figure intermedie di IV, V e VII commissione), e, per altro verso, con apporto di *tutors* provenienti dalla pratica quotidiana di esercizio della funzione costituiti in prevalenza da dirigenti in servizio.

Siffatto argomento costituisce principio fondante, ipostasi di tutto il sistema formativo, inteso come percorso dinamico di acquisizioni progressive di saperi ed esperienze, suggerite dalla quotidiana sfida dei dirigenti in servizio con la realtà concreta dell'esercizio della giurisdizione, riversata nell'intervento normativo del CSM, chiamato a formare le regole ed a controllarne l'applicazione.

L'argomento trova diretta e necessaria esplicitazione in materia di "*Progetti organizzativi per i settori requirenti e Progetti Tabellari e Documenti Organizzativi Generali per il settore giudicante*" (sub 4.2.2), così come di "*redazione dei rapporti informativi*" (sub 4.2.3).

In siffatto percorso, quindi, il Consiglio invita la Scuola superiore della magistratura ad ispirare l'attività formativa degli aspiranti dirigenti. In particolare, la programmazione formativa della Scuola dovrà avere come obiettivo una figura di dirigente che, accanto ad una completa preparazione tecnica e ad una rigorosa competenza professionale, abbia piena consapevolezza del suo delicatissimo ruolo istituzionale ed abbia gli strumenti e la sensibilità per adeguare il sapere normativo alla concretezza delle problematiche che dovrà affrontare e dei rapporti istituzionali di istituto.

Tutto ciò non potrà non riflettersi sui contenuti dei programmi, ed anche sulle strutture dei corsi, che dovranno, ove possibile, essere aperti agli apporti di diverse professionalità, di differenti voci, di espressioni culturali provenienti dai molteplici settori della società in modo da arricchire il

bagaglio e la sensibilità culturale degli aspiranti dirigenti, favorendo così la promozione di una figura apicale, capace di dialogare con il mondo esterno alla realtà giuridica e giudiziaria.

L'esperienza consiliare di cui si è detto potrebbe costituire una base di elaborazione di significativi ed efficaci moduli formativi, ispirati al pregresso e tali da prevedere il contributo di affiancamento a docenti di scienze organizzative extragiuridiche, di *tutors* magistrati (un dirigente di ufficio per ogni area tematica), con il compito di veicolare l'apporto, scientifico dei primi e teorico-esperienziale dei secondi, nella prospettiva di gestione concreta degli uffici giudiziari, e di coordinare – d'intesa con il docente esterno – lo sviluppo della discussione in ciascun gruppo.

Va ricordata, invero, la prassi secondo la quale i docenti esterni (selezionati per l'alta professionalità e per la loro esperienza nel settore pubblico) hanno partecipato, anche nel passato recente – insieme ai *tutors* magistrati –, ad incontri preparatori finalizzati alla individuazione di contenuti e metodi del corso, allo scopo di “mirare” l'intervento alla risoluzione dei problemi concreti posti dalla gestione dei problemi dell'ufficio diretto e di garantire unitarietà e coerenza fra i diversi moduli del percorso formativo proposto.

Si è trattato comunque di una formula sperimentale che ha conseguito positivi risultati e sarà sicuramente migliorata dal Comitato Direttivo della Scuola.

4.1.2 Elementi comuni e specifici della formazione

Va altresì favorita una formazione di base comune sulla dirigenza per i settori requirenti e giudicanti, così come tra i dirigenti degli uffici di primo e di secondo grado, che dovrà dunque ispirarsi a principi comuni di efficienza e buona amministrazione degli uffici giudiziari, anche in funzione delle peculiarità proprie dei ruoli direttivi requirenti o giudicanti, gli indispensabili momenti di approfondimento specialistico, che dovrà assumere caratteristiche affatto particolari con riferimento agli uffici giudiziari aventi competenze specializzate, come nel caso dei tribunali per i minorenni e dei tribunali di sorveglianza. Con riferimento specifico alla tematica gestionale andrà, inoltre, assicurato un ampio spazio di riflessione alle interdipendenze tra tribunale e procura della Repubblica e, quindi, al coordinamento organizzativo degli uffici inquirenti e giudicanti.

4.1.3 L'utilizzo delle nuove tecnologie nella scelta delle metodologie didattiche.

Con riferimento alla scelta delle metodologie didattiche ritenute più adeguate ai bisogni formativi e alla struttura delle singole iniziative, è auspicabile, in linea con le indicazioni fornite dal Parlamento europeo nella Risoluzione del 14 marzo 2012 sulla formazione giudiziaria (2012/2575(RSP)), l'utilizzo, accanto ai metodi tradizionali, delle nuove tecnologie al servizio della didattica (*forum* telematici, *mailing-list*, videoconferenze, corsi *on-line*, *streaming web*, *on demand*, *podcasting* dei file audio e video digitali degli incontri di formazione, esercitazioni mediante l'utilizzo di specifici software), anche allo scopo di favorire la più ampia partecipazione possibile. A tale ultimo riguardo, va, infatti, tenuto in debito conto il fatto che, essendo stato previsto dal legislatore che la partecipazione al corso di formazione è condizione necessaria per concorrere ad incarichi direttivi di primo e secondo grado, almeno in questa prima fase di *start up* è prevedibile un considerevole numero di domande di partecipazione ai corsi di formazione, che sarà estremamente difficile da gestire per la Scuola superiore della magistratura.

4.1.4. Il ruolo della formazione decentrata.

Il quadro normativo e ordinamentale della formazione decentrata è oggi parzialmente mutato; con la istituzione della Scuola superiore della magistratura la formazione decentrata è diventata parte integrante della “struttura didattica” in cui si sostanzia la Scuola (art. 1, co.3, D.Lgs. n. 26/2006), atteso che l'attività di formazione decentrata è compresa fra quelle attività cui la Scuola è preposta per legge.

A seguito del nuovo assetto normativo il settore della formazione decentrata è stato compiutamente disciplinato dalla delibera quadro⁵ che ha definito i rapporti tra il Consiglio superiore della magistratura e la Scuola superiore della magistratura. In tale occasione si è tratto l'auspicio che la maggiore stabilità organizzativa della Scuola potesse rappresentare, per il futuro, l'occasione e lo strumento per *“la valorizzazione e la piena integrazione delle formazioni decentrate all'interno del complessivo circuito della formazione”*.

Si è, quindi, provveduto a definire i due principi chiamati a regolare i rapporti tra la Scuola e le formazioni decentrate: da un lato, la piena integrazione della formazione decentrata all'interno del circuito complessivo della formazione facente capo alla Scuola, anche per superare la frammentarietà e il non uniforme impegno registratosi in tutti i distretti in passato; dall'altro, la valorizzazione dell'autonomia delle singole formazioni decentrate.

In pratica è rimasta sostanzialmente immutata l'idea stessa di formazione decentrata, quale era stata immaginata e concretamente configurata dalla risoluzione consiliare del 26 novembre 1998; ci si riferisce in particolare al fatto che, pur riconoscendosi da parte della Scuola la *“piena autonomia didattica ed organizzativa delle strutture territoriali”*, rimangono fermi il rapporto di complementarità fra le iniziative formative centrali e quelle decentrate, nonché la possibilità di elaborare iniziative formative da svolgersi in sede decentrata, con il coordinamento e la direzione della Scuola Superiore⁶.

In tale prospettiva, è opportuno che la Scuola coinvolga attivamente nel programma formativo degli aspiranti dirigenti le formazioni decentrate, individuando e concordando proprio con i magistrati referenti per la formazione, la tipologia di interventi formativi da diffondere in modo unitario su tutto il territorio.

4.2. Tematiche prioritarie.

Accanto ai principi fondamentali su richiamati ed alle specifiche tematiche fissate dal legislatore all'art.26 *bis* comma 1 del D.Lgs. n.26/2006, il Consiglio ritiene di individuare, per l'anno 2014, le seguenti tematiche prioritarie:

4.2.1. I temi ordinamentali

Adeguato spazio dovrà essere dedicato alla materia ordinamentale, allo scopo di verificare l'operatività dei diversi istituti che regolano, alla luce dei principi costituzionali di indipendenza e autonomia, il funzionamento del sistema giudiziario e della vita professionale dei magistrati.

Particolare rilievo, tra gli altri, assumono i temi degli organismi del governo autonomo, della mobilità e delle incompatibilità, degli incarichi extragiudiziari e della formazione iniziale e permanente.

Auspicabile è anche la previsione di un periodo di tirocinio presso i Consigli giudiziari di appartenenza.

4.2.2 Progetti organizzativi per i settori requirenti e Progetti Tabellari e Documenti Organizzativi Generali per il settore giudicante.

Per l'accesso all'ufficio dirigenziale, è richiesto (v. Circolare sul conferimento degli incarichi direttivi) che l'aspirante predisponga un progetto organizzativo dell'ufficio richiesto, che evidentemente sarà oggetto di esame consiliare.

La normativa, dunque, tende a valorizzare la capacità *“progettuale”* del dirigente, da riversarsi nell'attività giurisdizional-organizzativa generale (Tabelle e Programmi di gestione ex art. 37, DL 98/2011).

Il requisito della capacità organizzativa, proprio del preposto ad ogni unità organizzativa genericamente intesa, dopo essere stato sostanzialmente disatteso sino al 1968, ha subito una

⁵ Delibera dell'assemblea plenaria del CSM del 22 maggio 2013.

⁶ Cfr. quanto risulta dalla nota del 13 febbraio 2013, con cui la Scuola ha comunicato al Consiglio le proprie linee programmatiche in tema di formazione decentrata.

valorizzazione normativa con il c.d. diritto tabellare evolutosi per inferenze esterne, costituite dalla giurisprudenza CEDU degli anni '90 con la reiterate condanne per durata ingiustificata dei processi, ex articolo 6 Carta Fondamentale dei Diritti dell'Uomo, poi riversata nell'Ordinamento con la Legge 89/2001, e "costituzionalizzato" con la nuova formulazione dell'articolo 111 della Carta Fondamentale..

L'osservanza del principio costituzionale di buona amministrazione, formulato nell'articolo 97 Cost. e specificato per il tema di interesse nell'articolo 111, inteso come celerità di risposta alla domanda di giustizia, impone che tutti gli uffici giudiziari, anche quelli dimensionalmente modesti, vengano condotti con adeguato progetto organizzativo; solo una sapiente capacità progettuale, che tenga conto della domanda di giustizia del territorio di competenza (i c.d. flussi di lavoro) e delle risorse materiali e personali disponibili, che distribuisca gli affari tra i magistrati, in conformità ai principi del giudice naturale in correlazione con le esigenze pressanti di specializzazione, può oggi assicurare un servizio giustizia efficiente. Un progetto che dovrà essere sottoposto a periodiche verifiche di valutazione delle *performances*, al fine di consentirne l'aggiornamento alla luce dei mutamenti nel frattempo intervenuti sulle risorse umane e materiali disponibili.

Diventa, quindi, necessario che la Scuola concentri massima attenzione e dia rigoroso impulso ed attenzione allo sviluppo delle capacità progettuali degli aspiranti dirigenti.

Pare opportuna, pertanto, la previsione di sessioni di studio che, con l'ausilio di esperti in controllo di gestione e metodi organizzativi, consentano agli aspiranti dirigenti di "entrare in contatto" con le scienze dell'organizzazione al fine di aggiungere al bagaglio culturale giuridico, tipico del magistrato, anche elementi di conoscenza provenienti da tali scienze, al fine di agevolare l'attività di direzione degli uffici giudiziari, che costituiscono delle complesse realtà organizzative, con ottimale gestione delle risorse ed individuazione degli obiettivi.

Vanno, di conseguenza, approfondite le più aggiornate tecniche di *management* con particolare riferimento al cambiamento ed all'innovazione amministrativa nelle organizzazioni complesse, agli strumenti per gestire i cambiamenti, ai mezzi per costruire reti locali interistituzionali a supporto della giustizia civile e penale, requirente e giudicante, agli strumenti per pianificare e rendicontare i piani di lavoro e di sviluppo dell'ufficio giudiziario, agli strumenti di misura, quantificazione e qualificazione dei servizi della giustizia.

I partecipanti ai corsi di formazioni, in definitiva, dovranno essere messi nelle condizioni non solo di acquisire le conoscenze basilari per predisporre tutti i progetti organizzativi di competenza del dirigente, ma di affrontare le complesse problematiche organizzative presenti in un ufficio giudiziario, sperimentando in tale ambito le rispettive attitudini già durante il corso di formazione.

Per raggiungere tali obiettivi è necessario che – nell'ambito della costante e leale collaborazione tra la Scuola ed il CSM – sia, secondo il criterio individuato sub 4.1., previsto un raccordo stabile e permanente tra la Quinta e la Settima Commissione referente del Consiglio ed il gruppo del Comitato Direttivo della Scuola competente per la formazione degli aspiranti dirigenti, coadiuvato eventualmente dagli esperti formatori del settore. L'innegabile vantaggio di siffatto stabile collegamento è dato dalla conoscibilità immediata da parte della Scuola a) delle criticità e dei principali nodi organizzativi riscontrati in concreto negli uffici giudiziari; b) delle varie soluzioni prospettate in sede consiliare, da sottoporre in sede di formazione agli aspiranti dirigenti.

In ulteriore esplicitazione di quanto precede, pare indispensabile che la Scuola si faccia carico di coinvolgere nei singoli moduli formativi le risorse consiliari in tutte le articolazioni e componenti (consiglieri, magistrati segretari e magistrati dell'Ufficio studi). In tal modo verrà assicurata una formazione aggiornata e rispondente alle più recenti scelte consiliari.

Nel medesimo ambito, pare funzionale al fine che la Scuola utilizzi gli strumenti ed apparati organizzativi secondo disponibilità consiliari⁷, ed utilizzi (eventualmente con il contributo della

⁷ Si pensi, ad esempio, al servizio di informazione "infotabelle@cosmag.it" e il servizio di massimazione delle decisioni consiliari sulla Circolare sulla Formazione delle tabelle attraverso l'istituto archivio tabellare (cd. Albero

struttura informatica consiliare), in sede di formazione, un *software in modalità @*“valeria” (com’è noto, programma di gestione ed inserimento delle Tabelle e delle modifiche tabellari nel sito COSMAG); e tanto al fine di far acquisire ai “corsisti” non solo la conoscenza teorica, ma il completamento pratico della stessa anche sotto il profilo di concretezza.

Adeguata attenzione dovrà essere rivolta, infatti, al sistema tabellare, pensato ed elaborato non solo ai fini della tutela delle garanzie costituzionali del giudice naturale precostituito per legge, ma in funzione del rispetto del principio della ragionevole durata del processo e dell’efficienza della giustizia. In tal modo, le tabelle, rispecchiando la gestione partecipata dell’ufficio anche nella scelta dei risultati da raggiungere, consentiranno un controllo effettivo sull’attuazione del progetto organizzativo e si tradurranno in un concreto strumento di garanzia del buon funzionamento della struttura nel suo complesso.

Particolare rilievo dovrà, infine, essere dedicato all’organizzazione dell’ufficio di procura – nel cui ambito si incrociano principi costituzionali, dinamiche ordinamentali e potestà di contenuto processuale – alla luce delle novità introdotte dalla legge di riforma dell’ordinamento giudiziario (D.Lgs. 20 febbraio 2006, n. 106), al fine specifico di diffondere la cultura della dirigenza, modellata su di una gestione trasparente dell’ufficio, coniugando efficienza e garanzia.

4.2.3 La redazione dei rapporti informativi

Particolare attenzione deve essere prestata alle tecniche di redazione da parte dei dirigenti dei rapporti informativi dei magistrati dell’ufficio per le periodiche valutazioni di professionalità, nonché per le valutazioni attitudinali specifiche per il conferimento di incarichi direttivi e semidirettivi. Al dirigente è infatti richiesto di valutare periodicamente il lavoro dei magistrati del suo ufficio per mettere il Consiglio giudiziario ed il Consiglio superiore della magistratura nelle condizioni di esprimere le valutazioni di rispettiva competenza. E’ necessario responsabilizzare i futuri dirigenti in questo ambito, sottolineando l’importanza di valorizzare le attitudini dei magistrati e del personale amministrativo e di premiare le effettive disponibilità al servizio, nonché di stigmatizzare eventuali sacche di inefficienza e di impostazione del lavoro obsoleta o inadeguata, dandone atto nei rapporti ai fini della valutazione di professionalità e di progressione in carriera. Occorre, dunque, superare definitivamente il ricorso a valutazioni stereotipate e di carattere puramente elogiativo, invitando i futuri dirigenti ad assumere un nuovo atteggiamento culturale, assolutamente indispensabile nel processo di ammodernamento del sistema giudiziario.

Anche in questo caso è opportuno che la Scuola coinvolga nei singoli moduli formativi le risorse consiliari della Quarta e della Quinta Commissione (consiglieri, magistrati segretari), oltre ai magistrati dell’Ufficio studi.

4.2.4 L’attività di vigilanza spettante al dirigente.

Altra tematica da approfondire riguarda il ruolo di vigilanza degli uffici giudiziari che compete ai dirigenti. E’ necessario, infatti, sensibilizzare i futuri dirigenti verso questa tematica, trasmettendo l’idea che la vigilanza sull’andamento dell’ufficio, se concretamente esercitata, consente di registrare tempestivamente attitudini professionali e patologie, capacità organizzativa del lavoro e modi obsoleti di svolgere la funzione, disponibilità al servizio e ritardi culturali. La vigilanza, dunque, non deve essere intesa come occhiuta presenza del capo dell’ufficio finalizzata all’esercizio delle sue attribuzioni gerarchiche ovvero al pedissequo adempimento degli obblighi di segnalazione previsti dall’ordinamento giudiziario, quanto come preconditione per assicurare, da un lato, la coesione e la coerenza dell’attività dell’ufficio giudiziario, e dall’altro lato l’efficacia di ogni iniziativa organizzativa, in specie di programmazione. La vigilanza, quindi, costituisce in primo luogo uno strumento di conoscenza della concreta realtà dell’ufficio, attraverso il quale il dirigente può esercitare il proprio ruolo di stimolo e di guida in maniera propositiva e non

burocratica, in vista di una gestione partecipata e condivisa delle problematiche dell'ufficio stesso, capace di valorizzare le competenze di ciascuno dei suoi componenti.

Non dovrà mancare l'attenzione nell'attività formativa degli aspiranti dirigenti al tema della «durata ragionevole del processo», che rappresenta uno dei più rilevanti principi processuali presenti nella nostra Carta costituzionale. In tale ambito è necessario predisporre moduli formativi sui criteri di gestione funzionali ad individuare eventuali sacche di inefficienza, ovvero eventuali situazioni di difficoltà in cui può trovarsi un magistrato e le modalità più opportune per risolverle (redistribuzione dei ruoli, predisposizione di piani di rientro da eventuali ritardi, etc.).

L'offerta formativa in questo ambito non potrà trascurare, infatti, strumenti atti a stimolare una riflessione sul ruolo di impulso del dirigente ed in specie sul modo in cui questo ruolo andrà esercitato. Dovranno, quindi, essere individuate e divulgate quelle esperienze che valorizzano questa funzione, rivelando come l'attenzione alla fissazione e gestione del ruolo d'udienza, l'esame periodico delle statistiche, il monitoraggio dei processi definiti e delle decisioni adottate, rappresentano le modalità operative che consentono di cogliere tempestivamente l'incapacità organizzativa del singolo giudice e valutare l'entità del ritardo eventualmente riscontrato (occasionale, continuo, costante, cronico), creando le condizioni per evitare le disfunzioni del servizio ed attivando, dove necessario, la procedura disciplinare.

4.2.5 La comunicazione pubblica ed i rapporti con i media

Adeguato spazio dovrà essere dedicato all'approfondimento delle tecniche di comunicazione pubblica e dei rapporti con i *media*, con l'ausilio di docenti esperti di comunicazione. Al dirigente, infatti, nella qualità di rappresentante unico dell'ufficio giudiziario, compete il mantenimento dei rapporti con l'esterno ed in particolare con le altre istituzioni (CSM, Ministero della giustizia, Enti territoriali); occorre, pertanto, fornire agli aspiranti dirigenti le conoscenze necessarie a relazionarsi correttamente con le altre istituzioni. E' inoltre indispensabile che i futuri dirigenti sappiano intrattenere corretti rapporti anche con gli organi di informazione e comunicazione e, soprattutto, sappiano valutare l'opportunità di rendere dichiarazioni.

Allegato 1

BOZZA SCHEDA VALUTATIVA

a) Partecipazione al corso

Indica il livello di partecipazione di ciascun partecipante ai corsi.

Adeguato **Non adeguato** Motivi _____

b) Capacità organizzativa

Indica il percorso logico seguito da ciascun partecipante nella valutazione e soluzione dei temi affrontati.

Adeguato **Non adeguato** Motivi _____

c) Interazione con i colleghi

Indica la capacità di ciascun partecipante ad interagire nel gruppo di lavoro per la ricerca di soluzioni organizzative idonee e condivise.

Adeguato **Non adeguato** Motivi _____

d) Studio dei criteri di gestione delle organizzazioni complesse

Indica il livello di approfondimento in relazione allo studio dei criteri di gestione delle organizzazioni complesse.

Adeguato **Non adeguato** Motivi _____

e) Applicazione e gestione dei sistemi informatici

Indica il livello di approfondimento in relazione allo studio dei sistemi informatici utilizzati dal Ministero della giustizia.

Adeguato **Non adeguato** Motivi _____

f) Applicazione e gestione dei modelli di gestione di risorse umane e materiali

Indica il livello di approfondimento in relazione ai modelli di gestione di risorse umane e materiali.

Adeguato Non adeguato Motivi _____

Il docente

“

