Scuola Superiore della Magistratura
Strutture territoriali decentrate di Napoli e Salerno
Capri, 10 ottobre 2015

UFFICIO DEL PROCESSO: OPPORTUNITA' E LIMITI

L'immagine della *home page* del ministero con l'annuncio del recentissimo Decreto del Ministro della Giustizia del 2 ottobre 2015, affiancata a quella in pari data della *home* dell'ANM, che annota i giorni trascorsi dall'ultimo concorso per l'assunzione di

assistenti giudiziari/cancellieri, sintetizza le due facce della medaglia dell'ufficio del processo di recente normazione "di dettaglio" mediante fonte normativa di terzo grado, come proverò ad evidenziare nella mia relazione, necessariamente schematica e di sintesi, ed alla quale allego una raccolta di materiale, cui rinvio per eventuali approfondimenti.

Poiché le nuove "strutture organizzative" saranno da organizzare *ex novo*, essendo demandato ai dirigenti di articolarle, e quindi di crearle e suddividerle nell'ambito dell'ufficio giudiziario che presiedono (strutture il cui coordinamento e controllo viene poi demandato ai presidenti di sezione o a giudici a ciò delegati), vale la pena riassumere lo stato dell'arte sull'ufficio del processo e su coloro che ne faranno parte.

Come nasce l'idea dell'ufficio del processo. Dalla delibera del CSM sulle *Best Practices* del 17 giugno 2015, apprendiamo che

1) CARENZA DI RISORSE e ARRETRATEZZA ORGANIZZATIVA impediscono adeguati livelli di efficienza ed efficacia dell'intervento giudiziario.
2) l'organizzazione non può sostituire le risorse.
3) l'organizzazione non è un valore assoluto ma uno strumento, e non può portare ad una diminuzione delle garanzie del cittadino né ridurre la "centralità della funzione del giudice";
4) il monitoraggio delle cd. prassi virtuose compiuto dal CSM ha evidenziato che una delle principali aree di elezione della "creatività ed esigenza di miglioramento dal basso" (che sarebbe sottesa alle *best practices*) è quella volta ad assicurare "una qualche struttura di sostegno all'attività del magistrato";
5) è in ogni caso sottolineata la necessità di affiancare "figure esperte" al magistrato

Possiamo concludere nel senso che l'ufficio del processo è una possibile risposta al problema "inefficienza della giustizia" fondata su una considerazione ben precisa: IL GIUDICE HA BISOGNO DI ESSERE SUPPORTATO IN MODO EFFICACE DA FIGURE ESPERTE.

A livello normativo se ne parla per la prima volta in un disegno di legge del 2007 e, di seguito, nell'art. 16 *octies*, co. 2 D.L. 179/2012, conv. in L n. 221/2012, rubricato "ufficio del processo", ed in cui si prevede la costituzione presso le Corti d'Appello ed i Tribunali dell'ufficio del processo, e ciò al fine di "garantire la ragionevole durata del processo, attraverso "l'innovazione dei modelli organizzativi ed assicurando un più efficiente impiego delle tecnologia dell'informazione e della comunicazione", demandandosi al CSM ed al Ministro della giustizia di darvi attuazione "senza maggiori oneri a carico della finanza pubblica".

Cos'è l'ufficio del processo.

Nel progetto ministeriale la struttura organizzativa dell'ufficio del processo si "nutrirà di varie professionalità" - stante le finalità plurime che si vorrebbero perseguire per suo tramite ("assistenza al magistrato, supporto all'avvio delle tecnologie e innovazione organizzativa dei servizi di cancelleria"): 1) **la magistratura onoraria** 2) i **tirocinanti laureati** 3) i **soggetti che hanno completato lo stage ex art. 37 comma 11 del decreto legge 98/2011** 4) il **personale amministrativo** 5) i **magistrati ausiliari per le corti di appello.**

Con riguardo al ruolo dei **GOT**, ho allegato il *report* ministeriale sulla magistratura onoraria aggiornato al 27 aprile 2015, ed il testo

del disegno di legge delega n. 1738 sulla riforma della magistratura onoraria, e mi limito a sottolineare i seguenti aspetti: a) il Consiglio Superiore della Magistratura, pur individuando, sia nell'ambito civile che penale, delle materie la cui trattazione, per il grado di particolare difficoltà tecnico-giuridica, è "riservata" ai magistrati professionali, ha via via ampliato gli ambiti di utilizzo dei GOT, anche al fine di colmare le vacanze di organico nell'ambito della magistratura professionale; la scelta operata dal Consiglio in occasione della formazione delle tabelle 2014/2015, in controtendenza rispetto alla precedente circolare, è stata infatti nel senso di ridurre all'essenziale la previsione normativa dei limiti di materia all'utilizzo dei GOT; b) nell'organico dei GOT (le cui indennità costituiscono una voce non irrilevante del bilancio dei costi della giustizia) vi sono scoperture del 19% circa e per i giudici onorari scaduti nel 2013 e 2014 è stata prevista una proroga sino al 31.12.2015 in attesa della riforma della magistratura onoraria, quindi ormai prossima, e che vede la magistratura onoraria in fibrillazione; c) il numero dei magistrati onorari non può essere superiore alla metà dei magistrati professionali in organico nell'ufficio, salvo che specifiche esigenze consiglino di elevarne il numero.

OSSERVAZIONI. A fronte della discrezionalità attribuita al dirigente dell'ufficio circa le modalità di effettivo impiego dei GOT (pur nella cornice di principi nazionali uniformi, che però sono stati ridotti all'essenziale), le funzioni giudiziarie ad essi attribuite all'interno dell'ufficio risultano trattate quale questione di "complessiva strategia organizzativa dell'ufficio", come si afferma testualmente nel *report* ministeriale citato; ove peraltro viene rimarcato al tempo stesso che, nel delineare il ruolo da attribuire alla

magistratura onoraria all'interno dell'ufficio, occorrerà evitare un "eccessivo sacrificio del principio che impone l'attribuzione della funzione giurisdizionale — almeno in via ordinaria — a soggetti la cui preparazione tecnico-giuridica sia stata verificata con certezza e obiettività secondo il modello concorsuale". Parlare di "strategia organizzativa" per motivare le scelte di un dirigente d'ufficio giudiziario che si dibatte quotidianamente tra drammatiche carenze di organico e pressanti richieste di miglioramento di *performance* ed abbattimento dell'arretrato, e che quindi non può che ricorrere ad un impiego massiccio dei GOT (del pari sottorganico), e rammentargli al tempo stesso che rappresenta fatto "non ordinario", e quindi "straordinario", attribuire la funzione giurisdizionale ai GOT sembra francamente il gioco delle tre carte, perché qualsiasi "complessa strategia organizzativa" non potrà che risultare perdente nell'obiettivo di ritagliare per i GOT un ruolo marginale nell'esercizio della funzione giudiziaria, stanti le drammatiche carenze di organico della magistratura ordinaria. Più che di scelta organizzativa occorrerebbe quindi parlare *in primis* di scelta di politica legislativa, che addossa peraltro sui dirigenti degli uffici l'onere di dimostrarsi efficienti organizzatori di risorse che non hanno.

In proposito vale la pena rammentare che anche la delibera del CSM del 2008 sul concetto di impedimento; a norma dell'art. 43 bis dell'Ordinamento giudiziario i GOT "non possono tenere udienza se non nei casi di impedimento o di mancanza dei giudici ordinari" debba intendersi "il complessivo carico di lavoro del giudice in un determinato arco temporale" situazione in cui "ben può parlarsi di un impedimento contingente che può essere fronteggiato con l'utilizzo dei GOT, cui attribuire parte degli affari del giudice togato

in tal modo impedito". In detta risoluzione peraltro si ribadiva che in nessun caso ai GOT potevano essere affidati ruoli autonomi, limitazione oramai venuta meno.

Ora, non si vuole discutere qui circa l'opportunità della scelta di stabilizzare una realtà di ormai massiccio affidamento dell'esercizio della giurisdizione alla magistratura onoraria, ma di verificare se non sia il caso di palesare che l'ufficio del processo non è semplicemente una struttura a supporto del giudice, ma piuttosto una struttura nel cui ambito una parte, a volte significativa, della funzione giurisdizionale, viene demandata al magistrato onorario, e ciò per scelta "organizzativa" inevitabile in presenza di scoperture di organico, pena la paralisi del servizio giustizia. Se è poi vero che il magistrato ordinario sarà il referente ed il coordinatore del lavoro del GOT (specie in caso di cause "coassegnate"), occorrerà anche verificare l'ambito di responsabilità (disciplinare e contabile) che potrà gravare sul magistrato ordinario per eventuali errori e mancanze del magistrato onorario che gli viene affiancato. Ed ulteriormente: nell'illustrare i vantaggi che si profileranno per i vari attori degli uffici del processo, il Ministro Orlando in conferenza stampa ha precisato che per i GOT si tratterà di un percorso formativo e professionalizzante. Di fatto, visto che al GOT risulta erogata (giusto per fare un esempio tra tanti) minima o nulla formazione su Consolle, ciò equivale a dire che il dispensatore primo della necessaria formazione sarà il giudice togato cui il GOT è affiancato. E tutto ciò a personale amministrativo invariato, con la conseguenza che il giudice togato dovrà condividere con i GOT il supporto dell'unica risorsa la cui professionalità risulta vagliata con concorso. GOT che, a sua volta, sarà "condiviso" da più giudici, visto il rapporto tra i rispettivi organici normativamente previsto.

Nella scheda illustrativa dell'ufficio per il processo di fonte ministeriale si legge che "*Attraverso le strutture organizzate dell'Ufficio per il processo, nell'ambito dell'autonomia dei singoli uffici giudiziari, potranno svolgersi tutti i compiti e le funzioni necessarie ad una maggiore assistenza all'attività giurisdizionale dei magistrati. Le attività potranno quindi essere di vario contenuto, anche in relazione al soggetto che le svolge: ricerca dottrinale e dei precedenti giurisprudenziali, stesura di relazioni, massimazione di sentenze, collaborazione diretta con il magistrato per compiti strettamente ancillari all'attività di udienza e di preparazione della stessa, rilevazione dei flussi dei dati statistici, controllo della corretta gestione dei registri informatizzati e ogni altra attività di supporto al processo civile telematico e all'informatizzazione del processo penale. Le strutture dell'ufficio per il processo potranno essere organicamente inquadrate dagli uffici all'interno delle sezioni o delle altre unità organizzative degli uffici stessi, con modalità che potranno essere diverse ma non necessariamente alternative, anche in relazione alla figura dell'assistente addetto e all'attività di riferimento. Potrà prevedersi, quindi, da un lato, la destinazione di alcuni soggetti all'affiancamento del singolo magistrato per compiti di assistenza e collaborazione diretta, e dall'altro, invece si potranno creare delle strutture o figure a servizio di tutta la sezione o unità organizzativa (ad es. servizi unici di massimazione delle sentenze della sezione, presidi unici di una o più sezioni per la gestione del processo telematico e dell'informatizzazione del settore penale, servizi di rilevazione statistica), nonché a supporto dell'attività propriamente di cancelleria*".

Il decreto ministeriale e la suddetta scheda illustrativa, nella misura in cui parlano di attività ancillari e di mero supporto, sembrano quindi ignorare gli attuali modelli di utilizzo del GOT, come previsti della circolare sulle tabelle 2014/2016, ossia: 1) in affiancamento al giudice togato – cui deve essere affidato un "ruolo aggiuntivo"; 2) con assegnazione di un proprio ruolo e l'individuazione di un giudice togato come referente, e ciò per il caso di "significative vacanze nell'organico dell'ufficio"; 3) in supplenza al giudice togato, anche nei collegi. Risulterebbero pertanto non palesati né tanto meno affrontati gli aspetti critici sopra evidenziati.

Con riguardo ai **"tirocinanti laureati"**, per una analisi dei vari soggetti dei tirocini formativi e delle rispettive competenze (dirigenti, magistrato coordinatore dei tirocini, magistrato formatore, tirocinante) rinvio alle esaurienti relazioni sull'argomento che ho allegato al materiale di studio, tra cui quelli di Amedeo Santuosso, Vincenzo Amato e Giuseppe Rana. Vorrei solo sottolineare qui alcuni aspetti problematici: quello delle caratteristiche dell'offerta formativa, quelle del reperimento dei fondi ed infine la questione della necessità che venga creata una struttura di supporto che dovrebbe coadiuvare il magistrato coordinatore, come previsto dalla delibera del CSM del 29.4.2014.
Il tirocinante deve servire di ausilio e di supporto al giudice, tanto è vero che il legislatore si aspetta un miglioramento delle "performance" degli uffici giudiziari (in conferenza stampa si riferisce che ove è già stato sperimentato, l'ufficio del processo ha comportato un aumento del 15% delle definizioni). Come delineare allora la valenza formativa del tirocinio? Sono diverse le questioni che nella pratica si è dovuto affrontare (ad es: come garantire al

tirocinante la possibilità di svolgere anche attività ulteriori normativamente previste come compatibili come il tirocinio, e comunque la possibilità di approfondire lo studio in vista della partecipazione a futuri concorsi? Il potenziale magistrato formatore deve avere determinate caratteristiche attitudinali, e ciò ove si ponga la necessità di scegliere a quale magistrato affiancare i tirocinanti? E' opportuno che il tirocinante ruoti su diversi magistrati formatori ?) A mio avviso, alla luce della finalità dell'ufficio del giudice, ma anche della natura stessa di questa peculiare esperienza lavorativa (che ha la funzione di fornire la preparazione pratica per esercitare un mestiere od una professione), il tirocinio, lato magistrato formatore, deve riguardare essenzialmente, per l'appunto, la "preparazione pratica", che involge necessariamente l'apprendimento di un metodo di lavoro, ed in cui peraltro è imprescindibile la fase di apprendimento e di studio. Il miglior risultato possibile sarà quindi quello di creare (o consolidare) una vocazione, condividendo l'"arte del mestiere" di giudice con il tirocinante. Non dimentichiamoci poi che si muove dall'esigenza di affiancare al giudice persone esperte, e siamo quindi agli antipodi se lo "staff" di cui viene dotata il giudice togato è costituito non solo da persone non esperte (qual è normalmente un giovane laureato), ma rispetto alle quali viene addirittura demandata al giudice una funzione formativa a tutto tondo. L'aspetto più propriamente teorico della formazione del tirocinante andrebbe quindi rimesso *in toto* alla formazione decentrata, e sviluppato tramite il sostegno che il tirocinante deve offrire nella ricerca giurisprudenziale e dottrinale (di cui si dirà oltre). I tirocinanti, una volta ammessi, "coadiuvano i magistrati che ne fanno richiesta nel compimento delle loro ordinarie attività, anche con compiti di studio" (art. 37, comma 5, l.

cit.). La legge prevede ancora che il tirocinante possa essere affiancato al magistrato che ne fa richiesta. Come si coordina questa previsione con la discrezionalità del dirigente dell'ufficio nell'inquadrare organicamente dette strutture organizzative all'interno dell'ufficio? Non tutti i magistrati hanno la medesima vocazione formativa e dunque a maggior ragione occorre intendersi sulla valenza formativa del tirocinio e sull'attribuzione di compiti di formazione più propriamente teorici.

La risoluzione del Consiglio superiore in materia di tirocini, esclusa la necessità di ricorrere per i tirocini ex art. 73 l. cit. al sistema convenzionale, attribuisce una discrezionalità eccezionalmente ampia ai dirigenti dei singoli uffici nella determinazione dei contenuti, dei modi e dei tempi della formazione, preoccupandosi essenzialmente che sia assicurata la predisposizione: 1) di un'indicazione programmatica sufficientemente specifica delle offerte formative che l'ufficio intende proporre; 2) di un vero e proprio "mansionario" delle attività del tirocinante, avuto riguardo di volta in volta alle attività preparatorie, contestuali e successive all'udienza, oltre che di supporto, di studio e di approfondimento; 3) di un progetto formativo individualizzato al momento dell'ingresso del singolo tirocinante, che assicuri l'adeguatezza e la continuità della formazione teorico-pratica.

Ritengo quindi che, nell'ambito di detta discrezionalità, sarebbe opportuno non dare spazio ad interpretazioni che rischiano di rendere inutilmente gravoso il ruolo del magistrato formatore, ovvero di vanificare i frutti che potrebbe dare un affiancamento precario ma comunque di durata significativa (niente rotazione di magistrati formatori, quindi, come peraltro suggerito nella risoluzione del CSM sui tirocini formativi). A margine, annoto che

dal decreto Ministeriale si apprende che verrà predisposto un modello *standard* di domanda di ammissione al tirocinio (nella prospettiva anche di un futuro inoltro esclusivamente per via telematica) e che sono previste linee guida per la predisposizione della relazione di fine tirocinio (il co. 7 dell'art. 4 del decreto Ministeriale contiene peraltro un errore, rimandando a disposizioni in modo incongruo). Sarebbero forse opportune linee guida più specifiche anche per i contenuti del tirocinio, visto che esistono prassi molto diverse (vedi ad esempio tirocini *part time* e *full time* previsti in certi uffici giudiziari).

Anche con riguardo alla struttura di supporto per il magistrato coordinatore dei tirocini, essendo inimmaginabile, almeno per alcuni uffici, l'individuazione di personale amministrativo da destinare a tale funzione, occorrerebbe quanto più possibile mettere a disposizione documentazione e materiale standardizzato, eventualmente personalizzabile in ragione delle peculiarità locali, come peraltro indicato dalla delibera del CSM sui tirocini formativi, in cui si è auspicata "un'interlocuzione con il Ministero della Giustizia, volta ad agevolare l'adozione dell'istituto dei tirocini ed a risolvere necessità operative (proponendosi come esempio quello della adozione di *software* per la gestione delle domande dei tirocinanti e di tutta la documentazione necessaria agli uffici) nonché ad evitare che il magistrato coordinatore sia onerato di adempimenti burocratici, creando quindi una struttura di supporto *in primis* a livello centrale.

L'ufficio del processo, pensato come modello organizzativo idoneo ad adattarsi alle differenti realtà dei singoli uffici, potrebbe aumentare la disomogeneità del servizio giustizia sul territorio nazionale, stanti le differenti opportunità di godere del supporto di

tirocinanti, e ciò anche in funzione della capacità di attrarre risorse destinate a promuovere l'avvio di tirocini. In proposito, con riguardo al reperimento dei fondi ed al fatto che viene attribuita al dirigente dell'ufficio la facoltà di stipulare convenzioni, non condivido l'opinione di coloro che colgono nel cd. *fund raising* una opportunità (in proposito evidenzio che è stato da taluno prospettato che, oltre che nelle forme di borse di studio, il contributo di soggetti terzi potrebbe concretarsi anche nella fornitura di risorse materiali, tipo pc e altro). Ritengo che la magistratura dovrebbe **evidenziare con forza il rischio che tale attività possa creare problemi di immagine e di inquinamento per l'ufficio giudiziario** (e vi è anche chi prospetta dubbi di costituzionalità); senza contare che non è il mestiere del giudice quello di andare in giro a caccia di fondi, ed altresì l'aggravio di lavoro, visto che gli uffici giudiziari non sono certo attrezzati per gestire le risorse eventualmente per tal modo acquisite. Quindi se *fund raising* deve essere, che se ne faccia carico direttamente il Ministero.

Nel presentare l'ufficio del processo è stato evidenziato lo stanziamento di risorse finanziare per lo sviluppo delle tecnologie per l'avvio della **"**banca dati della giurisprudenza di merito". L'obiettivo dichiarato è quello di consentire la conoscenza degli orientamenti della giurisprudenza degli uffici sul territorio, al fine di evitare il contenzioso esplorativo ed agevolare scelte conciliative. Ciò andrebbe fatto tramite il supporto dei tirocinanti, ma l'intera attività andrebbe organizzata, indirizzata e verificata da parte di almeno un magistrato dell'ufficio, con un ulteriore aggravio di lavoro, evitabile se operasse come dovrebbe la funzione delle ricerche giurisprudenziali nella Consolle del magistrato, fruibile anche da parte dell'avvocatura. Occorre in proposito rilevare che

negli uffici giudiziari non vi è allo stato la possibilità di assegnare a tutti i tirocinanti una postazione lavorativa con pc idoneo all'installazione dell'applicativo della Consolle del magistrato (dotazione che manca anche per i GOT, costretti a condividere postazioni di lavoro e privi del portatile). Sarebbe inoltre necessario garantire ai tirocinanti l'accesso alle banche dati della SSM, essendo ciò allo stato possibile tramite la postazione di lavoro del magistrato affidatario.

Con riguardo ai i **soggetti che hanno completato lo stage ex art. 37 comma 11 del decreto legge 98/2011** segnalo che in data 24 settembre 2015 è stata indetta con decreto ministeriale la procedura volta a selezionare 1500 tirocinanti scelti fra coloro che hanno completato il suddetto percorso formativo, e che saranno utilizzati per un anno negli uffici giudiziari dove maggiori sono le scoperture di organico di personale amministrativo. L'esperienza concreta presso il Tribunale di Brescia è stata positiva, se valutata al netto della necessaria preparazione che comunque va impartita a dette persone, ed alla precarietà della risorsa.

Con riguardo al **personale amministrativo** rimando all'eloquente immagine della *home page* dell'ANM.

Dovranno essere convogliate a breve presso gli uffici giudiziari persone provenienti da altri pubblici uffici (vedi personale delle Province), che peraltro andranno riqualificate, con conseguente onere, in prima battura, a carico del già scarso personale amministrativo operante presso gli uffici giudiziari. Per il Tribunale di Brescia comunque questo personale, pari ad otto unità, copre esattamente le unità che sono uscite con l'ultimo interpello per il

personale amministrativo che ha avuto luogo in occasione della soppressione delle Sezioni distaccate, quindi l'ufficio giudiziario non avrà di fatto nuove risorse (ed i quaranta posti scoperti quindi rimarranno tali).
Vi è inoltre l'incognita della gestione del personale amministrativo, visto che il dirigente amministrativo deve attenersi alle scelte strategiche del capo dell'ufficio e potrebbero quindi esserci problemi di coordinamento con la previsione da ultimo contenuta nel d.lgs n.165/2001.

Con riguardo **ai magistrati ausiliari delle Corti d'Appello** ricordo che il bando per la procedura di selezione dei 400 giudici ausiliari di Corte d'appello è stato pubblicato nella Gazzetta Ufficiale del 9 settembre 2014, dopo che tale nuova figura di magistrati onorari era stata istituita con il c.d. decreto "del fare" (Dl 69/2013) convertito nella legge 98/2013 Il giudice ausiliario è nominato per la durata di 5 anni, prorogabili per altro periodo di pari durata, e cessa dall'incarico al compimento del 68esimo anno di età oltre che nelle ipotesi di decadenza, dimissioni, revoca e mancata conferma annuale o quando sussiste una incompatibilità. Dal punto di vista processuale è previsto che del collegio giudicante non possa far parte più di un giudice ausiliario. Questi dovrà definire, nel collegio in cui è relatore, almeno 90 procedimenti per anno. A tal fine, con cadenza semestrale il Ministero della giustizia provvederà al monitoraggio dell'attività svolta dai giudici ausiliari al fine di rilevare il rispetto dei parametri di operosità ed il conseguimento degli obiettivi fissati. Per i compensi è disposto che ai giudici ausiliari verrà attribuita un'indennità onnicomprensiva, da corrispondere ogni 3 mesi, di 200 euro per ogni provvedimento che

definisce il processo, anche in parte o nei confronti di alcune delle parti. Vi è tuttavia un limite in base al quale detta indennità annua complessiva non potrà superare, in ogni caso, la somma di 20.000 euro (sulla stessa non saranno dovuti contributi previdenziali e sarà cumulabile con i trattamenti pensionistici e di quiescenza comunque denominati). Non è previsto alcun rimborso spese anche se l'attività dovrà essere svolta in un diverso Distretto rispetto a quello nel quale abitualmente si svolge l'attività professionale.
È prevista un'attività di tirocinio della durata di 2 mesi prima dell'assunzione delle funzioni giudiziarie. I Consigli giudiziari, d'intesa con le strutture di formazione decentrata, devono individuare un magistrato di riferimento in servizio presso la Corte di appello nel settore civile o del lavoro. Il tirocinio si svolgerà attraverso lo studio dei fascicoli seguendo le indicazioni del giudice titolare e la presenza ad udienze tenute da magistrati professionali. Al termine del tirocinio, i magistrati di riferimento esprimeranno in una relazione una valutazione sulla qualità dell'impegno e sulla professionalità del magistrato onorario nell'esame e nello studio degli atti processuali, nonché sulla redazione delle minute dei provvedimenti e sulle attitudini all'esercizio delle funzioni giurisdizionali, all'esito della quale (se positiva) l'aspirante potrà assumere le funzioni.
Allo stato con riguardo al distretto della Corte d'Appello di Brescia, compiuto il gravosissimo lavoro di selezione delle circa 1.200 domande (per tredici posti), si è in attesa della nomina dei giudici ausiliari, che dovrebbe avvenire entro l'anno. Dopo di che inizierà il tirocinio, che aggraverà il lavoro dei magistrati togati che dovranno farsene carico. Quindi inizierà la collaborazione degli ausiliari, per la quale si prospettano già grosse criticità, visto che

risulteranno in numero di 13 su 12 togati in servizio. Occorrerà quindi non solo formare plurimi collegi, ma altresì gravare il personale di cancelleria della cura dei maggiori adempimenti, senza contare l'aggravio di lavoro per il presidente di sezione, visto che per gli ausiliari risulta prevista l'incredibile indicazione della redazione di 90 sentenze all'anno. Considerato che il profilo medio del candidato è quello dell'avvocato di mezza età (che quindi verosimilmente dovrà contemporaneamente coltivare la professione legale), detto obiettivo pare francamente "lunare".

Considerazioni finali sulla "cultura dell'organizzazione".

Dopo lustri di lavoro in solitudine, con cancellieri condivisi da gruppi sempre più numerosi di magistrati, si è sviluppata l'arte di arrangiarsi, dovendosi supplire quotidianamente a carenze di ogni genere. Carichi di lavoro sperequati sul territorio, ed in alcuni uffici francamente spropositati, hanno poi forse determinato in alcuni di noi anche una certa misantropia, per cui l'idea di avere gente intorno (non precisamente esperta), di cui per di più si deve organizzare il lavoro, può finanche infastidire, (per inciso, esistono i fiori nel deserto, ma è un fatto che tante prassi virtuose nascono in uffici con determinati livelli di efficienza già acquisiti. Vi sono situazioni in cui probabilmente di essere creativi non si ha né il tempo né le forze). D'altro canto quell'"esigenza di migliorare dal basso" di cui parla la delibera del CSM sulle *best practices* non è forse espressione dello spirito di servizio - e della percezione di incarnare la Giustizia per le persone che incontriamo ogni giorno - che spinge tanti di noi a fare il possibile e l'impossibile per rendere un servizio giustizia degno di un paese civile, ed a non rassegnarsi di fronte a problemi e difficoltà che non vedono concrete possibilità di

evoluzione positiva in virtù di intervento esterno? L'ufficio del processo potrebbe comunque essere anche una occasione. Non si può sottacere che talvolta pigrizie ed abitudini serpeggiano nei nostri ranghi. Forse lo stimolo dato dal confronto con giovani preparati e motivati, e la necessità di fungere da riferimento per il magistrato onorario, potrebbero comportare l'abbandono di certe sciatterie e scorciatoie nell'esercizio della funzione giudiziaria che pure non mancano tra la magistratura professionale. C'è da augurarselo, anche perché il rischio opposto è quello di un livellamento qualitativo verso il basso.

Due sono peraltro i problemi connessi ad un intervento che si propone di produrre efficienza tramite la leva "organizzazione".

Occorre infatti individuare adeguate premesse di metodo e di linguaggio perché ci si possa intendere sul concetto di "cultura organizzativa", che deve necessariamente intersecarsi nella "delicata trama di rapporti con i valori essenziali dell'autogoverno e della giurisdizione", per usare parole del CSM. Che, quindi, spero avrà qualche obiezione da sollevare con riguardo al progetto Strasburgo 2 ed in particolare sulla analisi proposta all'esito del censimento speciale sulla giustizia civile, che vorrebbe individuare la causa del mancato abbattimento dell'arretrato all'incapacità dei giudici di organizzarsi il lavoro. Se peraltro non foste certi che CSM ed ANM sapranno salvaguardare quantomeno l'onore della magistratura per il lavoro svolto sinora, suggerisco sommessamente la redazione e l'inoltro al dirigente dell'ufficio di un *report* sulla situazione del proprio ruolo, ove vi siano pendenze ultratriennali matematicamente non riassorbibili alla luce del carico esigibile per il settore di appartenenza.

E’ comunque un fatto che il CSM ha ritenuto di evidenziare, nella delibera sulle Best Practices, la “necessità di apertura verso saperi diversi da quelli tradizionali del giurista, come quello della scienza dell’organizzazione”.

Il mondo del lavoro cambia ed è impossibile che il mestiere di magistrato resti immune da tale profonda metamorfosi. A partire dagli anni ’90 trasformazioni del mercato del lavoro a livello mondiale hanno portato ad evidenziare una visione meno rigida del posto di lavoro e del mestiere o professione legati ad esso. Si è passati progressivamente da una prospettiva del “saper fare” ad una del “saper agire” nella complessità crescente dei contesti lavorativi. Così, accanto alle competenze specifiche (cd. *hard skills*) sono divenute sempre più importanti le cd. competenze trasversali (*soft skills*), che vengono intese come il complesso di abilità e comportamenti di alto livello che permettono di fronteggiare la complessità e l’imprevedibilità delle situazioni (e che includono conoscenze, abilità, atteggiamenti, metacognizione, pensiero strategico, presupponendo la capacità di *problem solving* cosciente e intensionale). Ritengo che anche i magistrati più scettici a fronte dell’imperare della “cultura organizzativa” (temendo uno snaturamento della funzione del giudice) dovrebbero forse riflettere su tale complessiva metamorfosi del mondo del lavoro, e specchiarsi nella speculare posizione in cui si trova l’avvocatura, la cui capacità di sopravvivenza al turbine delle novità, con tutte le conseguenti problematiche, ha dell’incredibile.

Concludendo, direi che la mancanza di risorse potrà risultare il principale fattore di ostacolo al decollo di un modello organizzativo che si vorrebbe finalizzato ad un uso più efficiente delle risorse

stesse. E la principale risorsa mancante è quella umana, posto che la premessa, come detto, è che il giudice possa essere supportato in modo efficace da persone esperte, quali, fino a prova contraria, devono ritenersi quelle reclutate sulla base di pubblico concorso. D'altro canto è certo sin da ora che negli uffici giudiziari si farà, come sempre si è fatto, il possibile e l'impossibile per fronteggiare questa ennesima sfida, senza alibi.

Maria Grazia Cassia

giudice Tribunale di Brescia