

## La formazione iniziale alla luce delle novità introdotte dal d.lgs n. 26 del 2006

di Ernesto Aghina e Giovanna Ichino

Giovanna Ichino ed Ernesto Aghina, componenti del primo Comitato direttivo della Scuola superiore della magistratura e responsabili, in seno ad esso, del settore formazione iniziale, forniscono un quadro di dettaglio delle attività svolte nel quadriennio 2011-2015.

Spiegano quali siano stati gli obiettivi prescelti, nella cornice dettata dalle disposizioni del d.lgs n. 26/2006, e quali le iniziative messe in campo per conseguirli; danno conto delle opzioni originarie e dei correttivi via via adottati, così come della risposta, sicuramente positiva, fornita dai magistrati in tirocinio, destinatari delle azioni formative, e dalle istituzioni coinvolte.

Una esperienza fortemente innovativa ed in rapido divenire, quella descritta, nella quale la soddisfazione per i risultati ottenuti non fa velo alla consapevolezza della persistenza di profili problematici, in relazione ai quali vengono ipotizzate soluzioni e proposte.

### Premessa

Riteniamo opportuno fornire ai lettori oltre ad alcuni spunti di riflessione sull'esperienza, le metodologie e gli obiettivi della formazione iniziale – così come attuata nei primi tre anni di vita della Scuola – anche una descrizione delle novità metodologiche e contenutistiche introdotte nella formazione iniziale: novità che pensiamo non siano del tutto note a chi non abbia avuto contatto con i Mot in qualità di affidatario, o coordinatore, o formatore decentrato.

Il Comitato direttivo di cui abbiamo fatto parte ha avuto l'onore e l'onere di tradurre idee e programmi innovativi nella non facile realtà di una Scuola che muoveva i suoi primi passi e in presenza di un numero notevolissimo di Mot – circa mille – nominati a seguito di tre concorsi in rapida successione.

Crediamo che questa prima esperienza possa essere resa sempre più proficua, attraverso l'apporto delle conoscenze e della riflessione di tutti, e in primo luogo degli stessi destinatari della formazione iniziale, che ora svolgono le loro funzioni nelle sedi di destinazione.

L'art. 3 del d.lgs n.26/2006, innovando rispetto alla disciplina precedente, stabilisce che il tirocinio

dei Mot (magistrati ordinari in tirocinio) duri diciotto mesi e si articoli in tre sessioni di sei mesi, anche non consecutivi, una delle quali, effettuata presso la Scuola, tesa «al perfezionamento delle capacità operative e professionali, nonché alla deontologia del magistrato».

Il Comitato direttivo si è trovato di fronte alla necessità di individuare contenuti, metodologia e tempi del nuovo tirocinio, che ha visto coinvolti nel corso di tre anni 997 Mot, nominati con i decreti ministeriali 2012, 2013, 2014.

Come emerge dal discorso tenuto dal presidente Valerio Onida il 15.10.2012, in occasione dell'inaugurazione della Scuola alla presenza del Presidente della Repubblica e dei Mot appena nominati, «una vera Scuola non è un luogo di trasmissione prevalentemente unilaterale di sapere (e dunque i magistrati in tirocinio devono accantonare l'idea o il timore di essere chiamati a replicare una volta di più modalità di insegnamento di cui hanno a lungo fruito, nell'Università o nelle scuole postuniversitarie di specializzazione o nei corsi di preparazione al concorso), ma soprattutto un luogo ove docenti e discenti insieme costruiscono nuovi livelli di conoscenza della realtà e di consapevolezza dei problemi che in essa si manifestano».

Il giudice non può ignorare quanto avviene nella società che esprime la domanda di giustizia, e per questo, «nella formazione che la Scuola è chiamata ad assicurare, la voce, le voci, della società esterna, e non solo degli operatori del diritto, devono avere spazio, alimentare il confronto e la riflessione, interpellare i magistrati».

Una impostazione certamente innovativa rispetto alla precedente formazione degli uditori giudiziari, che prevedeva solo la partecipazione a qualche settimana di studio a Roma su tematiche di approfondimento strettamente giuridico.

Ma come conciliare l'esigenza di aprire la formazione ad altri "saperi" e ad altre esperienze utili per la formazione del magistrato, con la ribadita volontà dei Mot di imparare un "mestiere" e di cimentarsi il più possibile con una applicazione pratica del codice e delle procedure?

Non di rado, di fronte a proposte formative di più ampio respiro e di taglio culturale storico, economico, sociologico, psicologico, le valutazioni dei Mot sono state nel senso di giudicare le relazioni e le esercitazioni interessanti, ma poco o pochissimo utili all'apprendimento finalizzato al lavoro da svolgere. E certamente si è constatata una vera e propria "allergia" dei Mot per tutto quanto poteva loro ricordare i percorsi già seguiti presso le Scuole di specializzazione universitarie.

Forse anche la denominazione di "scuola" della Ssm, può avere contribuito a determinare iniziali aprensioni da parte dei magistrati in tirocinio, prefigurando una temuta prosecuzione di un "interminabile" percorso didattico incentrato sulla teoria del diritto.

Riteniamo che l'atteggiamento dei vincitori di concorso possa mutare ora che gli aspiranti magistrati hanno la possibilità di raggiungere i requisiti legali per affrontare il concorso, svolgendo tirocini formativi pratici presso gli Uffici giudiziari, senza dover frequentare le lezioni teoriche presso le Scuole di specializzazione. Le nuove leve di Mot che avranno seguito questo percorso saranno certamente più desiderose, rispetto a quelle dei Mot che per primi hanno frequentato la Scuola, di approfondire le loro conoscenze e di aprire la mente a conoscenze nuove.

Ma vediamo in concreto quali sono state le scelte adottate dal primo Comitato direttivo per tener fede agli obiettivi enunciati nel discorso inaugurale, conciliando le differenti esigenze.

## 1. La calendarizzazione delle sessioni

Anzitutto, dopo una seria valutazione delle risorse, non solo economiche, ma soprattutto di personale amministrativo e di magistrati addetti alla formazione centrale, si è ritenuto non sostenibile lo svolgi-

mento in sede centrale di tutti e sei i mesi che la legge attribuisce alla competenza della Scuola.

Si è preferito quindi limitare a sole tredici settimane il periodo di formazione presso Villa Castel Pulci, destinando le altre undici settimane ad attività formative in sede decentrata, prevalentemente all'esterno degli Uffici giudiziari.

Il numero di Mot per ciascun concorso (dai 325 ai 350 magistrati) era tale da richiedere una suddivisione in due o addirittura tre gruppi di più di cento magistrati: se ciascun gruppo avesse svolto le tredici settimane in successione, si sarebbe reso necessario diversificare i programmi fra i gruppi, in considerazione del differente stadio del tirocinio presso gli Uffici (civile, penale giudicante, penale requirente). Una simile scelta avrebbe inoltre reso più arduo, per le madri di figli piccolissimi, allontanarsi da casa (la maggior parte di loro ci ha chiesto infatti di prevedere moduli di non più di due settimane per volta).

Le sessioni formative presso la Scuola si sono quindi alternate, per ciascun gruppo, ai periodi di tirocinio presso gli Uffici giudiziari e agli *stage*. Questa scelta, se da un lato ha consentito di organizzare, dal punto di vista contenutistico, sessioni che andavano di pari passo con i settori di attività che i Mot via via frequentavano negli Uffici giudiziari, dall'altro lato ha finito per determinare una frammentazione del percorso complessivo, che spesso è stata fonte di doglianze. Si è cercato di ridurre al minimo tale inconveniente organizzando delle sessioni tematiche che si collocassero il più possibile all'inizio o alla fine del tirocinio presso il Tribunale civile o penale, o presso la Procura, in modo da non spezzare la continuità dell'esperienza giudiziaria.

Dopo una prima sessione introduttiva di carattere generale e multidisciplinare, sul ruolo del magistrato nella società e sulla domanda di giustizia, in cui molte sono state le "voci" esterne chiamate a parlare ai Mot (storici, economisti, giornalisti, imprenditori, linguisti, avvocati), le ulteriori sessioni sono state suddivise in parte durante il tirocinio ordinario, in parte durante quello mirato. Per i primi due concorsi, sono state previste dieci settimane di tirocinio ordinario, ripartite in segmenti bisettimanali dedicati rispettivamente al settore giudicante penale, requirente, giudicante civile e lavoro, e tematiche interdisciplinari; le residue due settimane sono state svolte durante il tirocinio mirato ed hanno avuto ad oggetto un approfondimento teorico-pratico con riguardo alle specifiche funzioni di destinazione dei Mot.

Per i Mot nominati con dm 2014, si è invece preferito ridurre ad otto le settimane durante il tirocinio ordinario (una di orientamento generale, tre relative a tematiche civilistico/lavoristiche, quattro relative a tematiche penali giudicanti e requirenti, mentre i temi interdisciplinari, sono stati diffusi nel corso

delle varie sessioni) e aumentare a cinque le sessioni specialistiche durante il tirocinio mirato.

## 2. Problematiche relative al recupero delle mamme Mot e al godimento di congedi per maternità

Tra i magistrati in tirocinio, per il 65% donne, molte sono state le mamme in aspettativa per gravidanza o puerperio. La Scuola ha cercato di venire incontro il più possibile alle esigenze delle mamme, attivando una sala per l'allattamento e una sala "nido" per i neonati e gli accompagnatori; le giovani colleghe hanno così potuto partecipare alle sessioni di tirocinio, assentandosi solo per il tempo necessario per l'allattamento, mentre nel restante tempo i neonati venivano accuditi dai parenti o da una baby sitter presso la Scuola.

Il Comitato direttivo ha rigettato la richiesta, avanzata da molte giovani mamme, di essere esonerate totalmente dalla formazione a livello centrale: la formazione, prima ancora che un dovere, è un diritto di ogni giovane magistrato. La formazione a livello centrale (per i temi trattati, per i relatori di massimo livello coinvolti, per il rapporto con i tutori, per la possibilità di conoscere e di confrontarsi con colleghi provenienti da altre realtà territoriali) offre delle occasioni di crescita umana e professionale che non è sostituibile con singole esperienze di formazione in sede decentrata. La partecipazione alla formazione a Villa Castel Pulci costituisce inoltre il solo modo perché il Comitato direttivo possa esprimere una valutazione finale sul Mot, come prescritto dall'art. 22 del d.lgs n. 26/2006.

L'esonero totale richiesto implicherebbe una inammissibile privazione delle magistrato mamme del diritto a formarsi adeguatamente e creerebbe magistrati di serie A e di serie B.

Per questo motivo, per tutte le Mot, assenti per lunghi periodi in ragione dell'aspettativa obbligatoria o facoltativa, sono stati adottati provvedimenti individualizzati di recupero delle sessioni omesse, attraverso l'inserimento nelle attività del gruppo dei Mot del concorso successivo e/o attraverso la partecipazione a corsi della formazione permanente, tenendosi conto delle specifiche funzioni di destinazione delle colleghe.

## 3. Le scelte metodologiche adottate nelle sessioni: relazioni frontali, lavori di gruppo, esercitazioni. La scelta dei tutori e dei docenti

Le sessioni presso la Scuola sono state suddivise all'interno del periodo di tirocinio generico e mirato

presso gli Uffici giudiziari. I colleghi dell'ultimo concorso, in particolare, hanno trascorso otto settimane nella prima fase e cinque dopo la scelta delle sedi di destinazione.

Sotto un profilo metodologico, sono stati organizzati incontri mattutini in seduta plenaria, con relazioni frontali o confronti fra esperti, seguiti da dibattito. Durante il pomeriggio, invece, i Mot hanno lavorato in gruppi, stabilmente composti da una ventina di magistrati provenienti da differenti distretti, coordinati da un tutore magistrato, che li ha guidati in approfondimenti tematici, esercitazioni pratiche, simulazioni di processi e redazione di provvedimenti (una sentenza civile, una sentenza penale ed una richiesta di misura cautelare; lo scopo di tali esercitazioni – utili anche ai fini della valutazione finale di cui all'art.22.1 del d.lgs 26/2006 – è consistito nel verificare in quale modo il giovane magistrato decidesse e motivasse il proprio convincimento, in totale autonomia e senza l'ausilio del magistrato affidatario con il quale era solito redigere i provvedimenti in Ufficio).

In proposito è opportuno evidenziare come l'approccio dei Mot alle "prove pratiche" sia stato di iniziale insofferenza, successivamente superato con adeguata esplicitazione dei loro contenuti e funzioni.

Il Comitato direttivo ha provveduto alla selezione dei tutori (i cui compiti inediti sono stati oggetto di specificazione nel citato «Regolamento per la formazione iniziale dei magistrati ordinari in tirocinio») previo interpello, tra coloro che avevano inserito il proprio *curriculum* nell'Albo dei docenti della Scuola, fornendo la disponibilità per questo tipo di incarico.

Ad ogni sessione tematica sono stati assegnati via via i tutori civilisti, penalisti giudicanti e requirenti ed esperti in questioni internazionali. Sono stati scelti magistrati con non meno di otto anni di anzianità in ruolo e non titolari di funzioni direttive o semidirettive o di specifici incarichi (ad esempio, componenti del Consiglio giudiziario); sono stati preferiti magistrati operanti in primo grado e si è garantita una provenienza da differenti realtà territoriali, così da coniugare il requisito di una sufficiente esperienza con quello dell'affinità delle funzioni esercitate rispetto a quelle di destinazione dei Mot, nonché con l'esigenza di garantire la massima condivisione di prassi e giurisprudenze dei differenti distretti.

I tutori hanno operato presso la Scuola per due settimane ciascuno durante il tirocinio ordinario (per i Mot del dm 2012, il periodo previsto era di quattro settimane: ma l'assenza dei tutori per circa un mese si è rivelata troppo onerosa per gli Uffici di provenienza). Nel tirocinio mirato, in ragione dei percorsi tematici specializzati, i tutori/esperti formatori hanno svolto la loro attività per una sola settimana.

Va considerato che la scelta di garantire una proficua specializzazione settoriale dei tutori (certamen-

te apprezzata dai Mot) ha comportato una frammentazione didattica che è andata a discapito sia dell'uniformità metodologica, che di una più approfondita conoscenza dei Mot: quest'ultima si è rivelata molto importante nella fase di valutazione della preparazione, della capacità, delle caratteristiche umane e professionali dei neo magistrati.

Riteniamo che un minor numero di tutori, stabilmente impegnati per un periodo più prolungato, svolgerebbe più efficacemente la funzione di formazione e di affiancamento dei Mot durante le sessioni di tirocinio presso la Scuola. Ma qui ci si scontra con le esigenze degli Uffici di appartenenza, che non vedono di buon occhio le assenze, e con le esigenze degli stessi colleghi i quali, non godendo di alcun esonero dal lavoro giudiziario, non sono disponibili ad allontanarsi per più di una o due settimane.

Sarebbe quindi importante una interlocuzione con il Csm, perché valuti la possibilità di distaccare presso la Scuola i colleghi tutori, per determinati periodi, così come avviene presso altre Scuole europee.

Se è importante l'unicità della figura del tutore, a nostro parere è invece essenziale che la scelta dei docenti possa avvenire, sessione per sessione, tra magistrati, avvocati, professori, esperti nelle specifiche materie oggetto della sessione, in modo da coniugare la massima competenza su ciascuna tematica, con il pluralismo culturale e territoriale. No, quindi, ad un corpo insegnante stabile presso la Scuola: la collaborazione di circa un migliaio di docenti per ciascun anno formativo costituisce davvero un valore aggiunto dell'attività formativa iniziale e permanente.

#### 4. I contenuti delle sessioni nel tirocinio ordinario e in quello mirato

I contenuti delle sessioni di tirocinio ordinario gestite dalla Scuola sono stati sviluppati in modo da coordinarli il più possibile con i settori tematici in cui i Mot erano impegnati presso gli uffici giudiziari, tenendo debitamente conto delle linee guida dettate dal Csm per i Mot di tre successivi concorsi.

Con le intuibili difficoltà di ricomprendere nei programmi l'ampio numero di sollecitazioni tematiche, di prevalente contenuto processuale, la selezione dei temi di confronto sottoposti ai Mot ha seguito le indicazioni consiliari.

Come si è detto sopra, per tutti i Mot dei tre concorsi è stata prevista una settimana iniziale multidisciplinare in cui, oltre alla "presentazione" della Scuola, della sua organizzazione e del programma di tirocinio, si sono proposti ai Mot temi di carattere generale riferiti all'Ordinamento giudiziario, al ruolo del magistrato nella società ed alla domanda di giusti-

zia, alla storia della magistratura italiana, al linguaggio giuridico (con visita all'Accademia della Crusca), prevedendo anche un confronto con Mot del precedente concorso, che hanno illustrato le loro considerazioni all'esito del completato tirocinio.

Si è anche sperimentata la proiezione di film riferibili ad argomenti giudiziari, debitamente illustrate e offerte ad un successivo dibattito.

I temi affrontati nelle sessioni mattutine, sviluppate in sedute frontali, sono stati selezionati secondo criteri di priorità formativa sulla base delle problematiche (prevalentemente processuali) di maggiore difficoltà (o novità), avendo cura di predisporre sovente un confronto a due voci coinvolgendo anche un rappresentante dell'avvocatura.

Nell'impossibilità di dettagliare analiticamente i molteplici argomenti prescelti nelle sessioni mattutine (per cui si rinvia all'elenco dei programmi pubblicati sul sito della Scuola), sembra necessario evidenziare come alle riflessioni tecnico-giuridiche si siano accompagnati anche approfondimenti relativi all'organizzazione delle attività giudiziarie e alla gestione del ruolo di udienza (per le sessioni giudicanti), e ai protocolli investigativi ed alle indagini scientifiche (per le sessioni requirenti).

Significativo spazio è stato destinato all'esame delle principali criticità dei provvedimenti risultanti in sede di appello.

Sempre nel tirocinio ordinario si è dato ampio spazio all'illustrazione delle forme di cooperazione internazionale e al rapporto tra diritto interno e fonti comunitarie e la giurisprudenza delle Corti europee (anche con la collaborazione con l'Istituto Europeo di Fiesole e la realizzazione di gruppi di lavoro in lingua inglese).

Si sono altresì analizzate per ogni concorso le modalità di redazione dell'ordinanza di trasmissione alla Corte costituzionale delle questioni di costituzionalità anche attraverso una disamina casistica.

I temi ordinamentali hanno compreso l'organizzazione e le competenze del Consiglio superiore della magistratura e dei Consigli giudiziari, la cd cultura tabellare, i principali profili deontologici e disciplinari (analizzando casi concreti nei gruppi di lavoro) e, alla vigilia della scelta della sede, è stato offerto (con il contributo di magistrati segretari del Csm) una sorta di *vademecum* illustrativo di tutte le indicazioni utili per una determinazione consapevole e informata. Uno specifico *stage* che ha previsto la partecipazione di tutti i Mot a sedute del Consiglio giudiziario (vedi infra sub §6) ha arricchito lo spazio dedicato ad apprendere le dinamiche dell'autogoverno.

I gruppi di lavoro pomeridiani affidati ai tutori hanno consentito un approfondimento dei temi illustrati nelle sessioni mattutine, incrementando l'approccio empirico mediante esercitazioni pratiche



consistenti nell'esame di fascicoli virtuali, nella redazione di ordinanze (a seguito di eccezioni simulate), di richieste cautelari, di sentenze civili e penali (previa discussione del caso da parte dei tutori che hanno rappresentato le ragioni delle parti), e di dispositivi, con particolare attenzione (nel settore penale) alla dosimetria sanzionatoria.

Non è mai mancata l'apertura a temi non strettamente riferibili alla "tecnicità giudiziaria" e a incontri con professionalità extragiuridiche quali giornalisti, psicologi, economisti, storici, sociologi, ecc.

L'organizzazione delle sessioni formative durante il tirocinio mirato è stata quella su cui si sono sperimentate le maggiori novità organizzative, tenendo in debito conto le rilevanti attese e aspettative dei Mot che, successivamente alla scelta della funzione, avvertono esigenze di massima funzionalità del percorso di apprendimento rispetto all'esordio professionale.

Si è pertanto individuata una soluzione duttile e specializzante prevedendo, nelle sessioni rispettivamente dedicate ai Mot destinatari di funzioni giudicanti civili, penali, lavoristiche, di sorveglianza e requirenti, percorsi tematici alternativi e rimessi alla scelta (ed alle esigenze) di ogni singolo magistrato in tirocinio.

Alle sessioni frontali mattutine dedicate ad argomenti generali, sia per il primo che per il secondo concorso gestito dalla Scuola, si sono quindi affiancati, per i quattro pomeriggi di ciascuna settimana, tre o quattro "corsi" su argomenti diritto sostanziale e processuale, rimessi alla scelta del Mot in cui l'esperto formatore designato ha potuto sviluppare, fruendo anche del numero ridotto di utenti, un programma completo sul tema assegnatogli, interagendo opportunamente con i Mot

Va evidenziato l'estremo favore con cui è stata accolta questa soluzione metodologico/didattica, che ha consentito l'individualizzazione di una parte rilevante del percorso di tirocinio mirato, rimettendo al singolo Mot la scelta del tema più affine alle personali esigenze, rendendoli protagonisti del percorso formativo mediante l'individuazione di percorsi tematici personalizzati e specializzanti rispetto alle nuove funzioni.

Quanto ai temi oggetto di approfondimento si fa rinvio al catalogo delle sessioni presenti sul sito web della Scuola, segnalando peraltro come si sono dedicate intere settimane di formazione al processo civile telematico e alla gestione dell'udienza sia con riferimento alle funzioni giudicanti penali che a quelle requirenti.

Nel periodo di tirocinio mirato si sono ripresi anche alcuni temi di carattere generale sviluppati nel periodo di tirocinio ordinario quali quelli dell'organizzazione del ruolo e dell'ufficio, della deontologia e responsabilità disciplinare e del rapporto tra giustizia e economia.

Nella fase finale del tirocinio mirato si è avuto altresì modo di approfondire le prerogative tabellari dei Mot in sede di prima assegnazione, nonché di evidenziare i vincoli relativi al rispetto delle indicazioni offerte quanto a destinazione nell'ufficio da parte dei presidenti dei Tribunali, su cui si sono rilevate episodiche criticità,

Ancor più delle sessioni di tirocinio ordinario, anche tutte quelle sviluppate nel tirocinio mirato hanno potuto fruire di ingente materiale di documentazione inserito in una piattaforma telematica (Moodle).

Nell'organizzazione del programma dell'ultimo concorso di Mot in tirocinio, una intera settimana è stata dedicata, per i Mot destinati a funzioni penali, alle problematiche dell'udienza dibattimentale, mediante esercitazioni pratiche relative alle metodiche di esame e controesame e costruzione della requisitoria (per i futuri pubblici ministeri).

In virtù di una consuetudine progressivamente consolidatasi, la sessione finale del tirocinio ha previsto l'incontro dei neomagistrati con "testimoni" di significative esperienze di vita dedicata ai temi della giustizia, quali Elvio Fassone, Mario Garavelli, Alfonso Amatucci, Gherardo Colombo, Rodolfo Sabelli ecc., raggiungendo punte di autentica commozione nell'incontro con Elisabetta Caponnetto.

La responsabilizzazione dei Mot nella selezione del percorso formativo, l'utilità di approfondimenti concentrati e l'incremento partecipativo derivato da gruppi di lavoro numericamente contenuti hanno determinato un positivo riscontro dei magistrati in tirocinio che hanno costantemente evidenziato la loro preferenza per l'organizzazione didattica della Scuola in questa seconda fase della formazione iniziale.

Possiamo aggiungere, senza per questo voler autopromuovere l'efficacia del nostro lavoro di responsabili del settore Mot, che le valutazioni più positive da parte dei Mot sono a noi pervenute dopo sei mesi o un anno dal loro inizio del lavoro con funzioni giudiziarie, in occasione della loro partecipazione a incontri di formazione permanente, o di altre iniziative. È come se, guardando il periodo di tirocinio a mente fredda e senza più il timore della presa di funzioni, i giovani colleghi abbiano potuto apprezzare maggiormente il taglio culturale generale delle sessioni della Scuola e la metodologia utilizzata. Di questo dato bisogna certamente tenere conto nella programmazione futura.

## 5. Gli stage

Si è preso spunto dalle esperienze formative di Scuole di formazione giudiziaria straniere (prime fra tutte la Scuola francese di Bordeaux, la quale, peraltro, può contare su un numero di magistrati, profes-

sori, linguisti, collaboratori amministrativi, stabilmente distaccati presso la Scuola, di gran lunga superiore al nostro) e si è deciso di affiancare alle sessioni di studio anche periodi di *stage*, durante i quali i Mot possono conoscere e sperimentare l'organizzazione e l'attività di Istituzioni che con la magistratura interagiscono, al fine di comprendere tali realtà esterne e l'importanza di una sinergia finalizzata all'erogazione di un servizio giustizia migliore.

L'art. 5.3 del Regolamento di tirocinio, che il Csm ha varato nel 2012, a seguito di una fertile interlocuzione con il Comitato direttivo della Scuola, prevede che gli *stage* sono «realizzati avvalendosi delle strutture della formazione decentrata presso organizzazioni di utile riferimento per i magistrati in tirocinio (quali, ad esempio: amministrazioni ed enti pubblici, istituti di pena, gabinetti di polizia scientifica, servizi sociali, studi forensi, uffici di cancelleria, autorità giudiziarie straniere e organismi internazionali, organi pubblici di vigilanza e di controllo), nonché di iniziative formative presso le sedi di Corte d'Appello, in collaborazione con gli organismi forensi e altre istituzioni sociali o universitarie».

Il primo *stage* con cui tutti i Mot si sono confrontati - durante il tirocinio ordinario - è stato quello articolato su due settimane presso gli Istituti penitenziari (e, al termine, presso gli Uffici esecuzione pene esterne - Uepe - ed i Tribunali di sorveglianza) nel distretto di loro appartenenza. Essi hanno potuto così conoscere l'ambiente carcerario (seguendo il percorso del detenuto dall'ingresso nell'istituto, al trattamento sanitario e rieducativo, alla fase di reinserimento nella società); comprendere il ruolo delle differenti figure che operano nella fase esecutiva della pena; acquisire elementi importanti per valutare l'impatto delle future decisioni.

Si è trattato di un programma articolato e complesso, realizzato, grazie alla fattiva collaborazione del Dipartimento dell'amministrazione penitenziaria, presso gli istituti penitenziari di ciascun Distretto. Non vi nascondiamo che, in occasione del primo *stage* penitenziario, sono state molte le voci contrarie nel mondo della magistratura e tra gli stessi Mot (dobbiamo imparare a fare i magistrati, non gli agenti di polizia penitenziaria; vogliamo esercitarci in attività giurisdizionali, non amministrative; vi sono pericoli per la salute o di altro tipo, e così via). Ma all'esito dell'esperienza, le valutazioni dei colleghi sono state molto positive e si è auspicato che tutti i magistrati in servizio, civilisti e penalisti, possano fare una esperienza simile, che arricchisce sotto il profilo umano e professionale.

Con la collaborazione dell'Avvocatura generale dello Stato e della Banca d'Italia, sono stati organizzati *stage* presso tali enti, nelle loro articolazioni territoriali su base distrettuale o interdistrettuale. Lo

*stage* presso l'Avvocatura ha consentito ai giovani magistrati di confrontarsi "dall'interno" sia con l'esercizio della funzione defensionale, sia con gli aspetti pratici del contenzioso seguito dagli avvocati dello Stato (anche presso i giudici amministrativi). Le giornate di formazione presso la Banca d'Italia sono state invece finalizzate all'approfondimento del contesto economico in cui si inserisce l'attività del magistrato, con specifico riferimento alla vigilanza bancaria, ai compiti peritali, all'antiriciclaggio, all'arbitro bancario e finanziario.

Nel periodo del tirocinio mirato, gli *stage* sono stati effettuati presso gli Uffici di Questura e i comandi dei Carabinieri, rispettivamente per i magistrati destinati alle funzioni giudicanti e requirenti penali, e presso i Servizi sociali, gli Uffici del lavoro, l'Agenzia delle entrate, gli Enti locali, per i magistrati destinati a funzioni civili. Sono state previste, presso le sedi di Corte d'appello, anche iniziative formative in collaborazione con i Consigli dell'ordine degli avvocati.

Per tutti i tre concorsi sin qui gestiti dalla Scuola, il tirocinio si è concluso con uno *stage* presso la Corte di cassazione, in cui i giovani colleghi hanno avuto modo di incontrare i vertici dell'ufficio di legittimità, di conoscere le dinamiche dell'attività della Cassazione e dell'ufficio del Massimario, di partecipare ad alcune udienze. I Mot destinati a funzioni requirenti hanno anche visitato la Direzione nazionale antimafia.

Per rendere più completa la formazione dei giovani magistrati, si è inoltre ritenuto opportuno integrare il periodo di tirocinio con *stage* presso le cancellerie e le segreterie del loro distretto, sotto la supervisione del dirigente dell'Ufficio: un buon magistrato deve infatti conoscere il percorso a monte e a valle dei propri provvedimenti e deve saper organizzare il proprio lavoro in sinergia con quello del personale amministrativo che con lui collabora. Si è organizzata anche una settimana di approfondimento informatico, per consentire l'apprendimento del processo civile telematico e dei sistemi messi a disposizione dal Ministero; i Mot hanno infine potuto partecipare ad alcune sedute del Consiglio giudiziario, con l'obiettivo di comprendere il sistema delle tabelle, le problematiche di organizzazione degli uffici giudiziari, il procedimento per le valutazioni di professionalità.

Nell'ambito delle attività di *stage*, una formazione linguistica in inglese giuridico è stata offerta a tutti i Mot attraverso corsi e-learning, posto che la grande mobilità dei Mot durante il tirocinio non consente di organizzare a Villa Castel Pulci o in sede decentrata dei corsi linguistici di lunga durata.

I magistrati che possedevano una buona conoscenza linguistica hanno poi potuto accedere al programma Aiakos di scambio fra giovani magistrati europei, previsto dalla Commissione europea e patro-

cinato dalla Rete europea di formazione giudiziaria. Esso mira a sviluppare la mutua fiducia tra le autorità giudiziarie, consentendo ai magistrati di conoscere i colleghi degli altri Paesi nella concretezza e quotidianità del loro lavoro e di recarsi presso le altre Istituzioni europee di formazione giudiziaria. La Scuola superiore della magistratura ha a sua volta ospitato ogni anno a Scandicci magistrati in tirocinio di varie nazionalità, svolgendo un articolato programma in lingua inglese, cui hanno partecipato anche numerosi Mot italiani.

La valutazione complessiva degli *stage*, soprattutto di quello penitenziario e di quelli presso la Questura, i Carabinieri e la Banca d'Italia, è stata in genere molto positiva, sia da parte dei Mot che da parte delle istituzioni ospitanti. Maggiori criticità si sono invece verificate laddove – per l'assenza di organi centrali di riferimento o per la disomogeneità delle situazioni territoriali – gli *stage* civilistici sono stati organizzati dalle strutture della formazione decentrata.

All'esito della nostra esperienza e ferma restando l'importanza della partecipazione di tutti i Mot in tirocinio ordinario allo *stage* presso gli Istituti penitenziari, potrebbe essere più proficua in futuro una maggiore concentrazione durante il tirocinio mirato degli altri *stage* esterni, con la predisposizione di percorsi alternativi, concorrenti e individualizzati, a seconda dello specifico settore di destinazione funzionale dei singoli Mot. Questa soluzione ovviamente richiede un maggiore impegno dei formatori decentrati, i quali, subito dopo la scelta delle sedi e delle funzioni, devono attivarsi per individuare assieme ai Mot le esperienze di *stage* più utili per ciascuno di essi e devono organizzarne lo svolgimento.

## 6. La valutazione

Secondo quanto previsto dal d.lgs n. 26/2006 e dal Regolamento per il tirocinio, la Scuola dovrebbe provvedere a trasmettere al Csm, per ciascun magistrato in tirocinio, sia una relazione al termine di ciascuna sessione di tirocinio di competenza, sia una "relazione di sintesi" all'esito del tirocinio mirato, propedeutica al giudizio di idoneità al conferimento delle funzioni giudiziarie operato dal Csm a completamento dell'intero percorso di formazione iniziale (art.22.2 d.lgs n. 26/2006).

In sostanza le disposizioni normative introdotte per il (nuovo) tirocinio dei Mot hanno eliminato la valutazione che veniva precedentemente espressa per ogni singolo magistrato al termine del tirocinio ordinario, prevedendo un'unica valutazione alla fine dell'intero periodo di tirocinio (ordinario e mirato).

Da tanto è derivata, per esigenze di semplificazione (previa intesa con il Csm), la predisposizione

di un'unica valutazione al termine del tirocinio, comprensiva anche di quelle relative alle singole sessioni, mentre tutta la documentazione relativa alle attività (anche pratiche) svolte dal Mot presso la Scuola è stata inserita in un fascicolo elettronico messo a disposizione dell'organo di governo autonomo.

La valutazione della Scuola, per la quale i Mot hanno manifestato una generica "insofferenza", è stata per tutti formulata sulla base delle indicazioni operate dai tutori e dagli esperti formatori che hanno seguito i giovani colleghi nei gruppi di lavoro, mediante la compilazione di un modello di "scheda" sintetica, il cui contenuto è stato oggetto di concertazione con il Csm, intesa a valutare i parametri dell'indipendenza/equilibrio, capacità, laboriosità/impegno e diligenza.

Va in proposito rilevata la criticità derivante dalla non puntuale ottemperanza da parte di tutti i tutori all'onere di correzione (e trasmissione anche ai Mot) degli elaborati redatti in sede di esercitazione pratica presso la Scuola: tanto ha sostanzialmente vanificato la funzione stessa della prova.

La genericità dei riferimenti, l'elevato numero di schede attribuite ad ogni singolo collaboratore didattico e l'oggettiva brevità dei periodi oggetto di singola valutazione non hanno offerto un quadro valutativo sufficientemente dettagliato: anche alla luce dell'inevitabile pluralità di criteri di valutazione adottati dai singoli tutori, le fonti di riferimento offerte al direttivo della Scuola per la scheda di sintesi finale si sono rivelate sostanzialmente standardizzate ed hanno impedito un'adeguata personalizzazione.

Di qui l'auspicio che sia possibile, di concerto con il Csm e i dirigenti degli Uffici interessati, garantire periodi più lunghi di coordinamento e di osservazione dei Mot da parte dei singoli tutori, nominandone un minor numero, ma per periodi più prolungati di permanenza, con contestuale temporaneo esonero dal lavoro giudiziario. Come si è detto, questo è ciò che avviene nelle più importanti Scuole di formazione europee.

Solo per due Mot (uno del dm 2013 ed uno del dm 2014) sono state espresse valutazioni di non idoneità all'assunzione delle funzioni giurisdizionali (confermate successivamente dal Csm che a sua volta ha disposto il prolungamento del tirocinio per un altro Mot del dm 2014).

Il tema della valutazione finale del tirocinio dei Mot da parte della Scuola va pertanto ritenuto meritevole di ulteriore approfondimento (e miglioramento), sempre di concerto con il Csm, con cui potrebbe essere affinato lo schema valutativo.

Va da ultimo segnalata una (evidente) discrasia normativa relativa alla possibilità conferita alla Scuola ex art. 22.2 del d.lgs n. 26/2006, di provvedere nella relazione di sintesi operata per ciascun Mot all'espressione di una valutazione attitudinale rela-

tivamente alle funzioni giudicanti e requirenti, idonee a favorire l'espressione da parte del Csm di una adeguata indicazione in merito (obbligatoriamente prevista all'interno del giudizio di idoneità positivo).

Trattasi di valutazione che la Scuola (come del resto i magistrati affidatari del Mot) può certamente operare, a consuntivo dell'analisi del percorso formativo, ma di cui si rappresenta la sostanziale inutilità, in quanto la valutazione sull'attitudine funzionale interviene dopo la scelta della funzione (e della sede) da parte del magistrato in tirocinio.

In proposito si evidenzia, al di là dell'opportunità di prospettare l'esigenza di una modifica del dato normativo, la possibilità di modificare il Regolamento per evitare l'insorgere di discrasie che si potrebbero manifestare laddove, al termine del tirocinio ordinario, il Mot sia assegnato a funzioni per cui lo stesso venga (ma solo successivamente) ritenuto attitudinalmente idoneo.

## 7. L'interazione con i magistrati in tirocinio

Sin dal suo esordio la Scuola, anche in virtù dell'assenza di modelli precedenti relativi ad un periodo così lungo ed articolato di tirocinio iniziale, ha inteso sottoporre tutte le sue periodiche iniziative di formazione alla valutazione dei Mot che, in larga maggioranza, hanno costantemente compilato dettagliate schede in cui hanno espresso giudizi, apprezzamenti e critiche sia con riferimento al complesso logistico/organizzativo delle varie attività, sia riguardo al merito formativo delle scelte metodologiche, dei contenuti delle sessioni e dei singoli docenti.

Per garantire la massima libertà espressiva (considerando che i Mot sono soggetti a valutazione all'esito del percorso di tirocinio), si è deciso di non prevedere la sottoscrizione delle schede (conformemente del resto a quanto previsto per le valutazioni di ogni altra attività della Scuola).

È stato così possibile acquisire, per la particolare attenzione rivelata dai Mot (giustamente esigenti per l'importanza attribuita al processo di formazione), costantemente sollecitati in un confronto interattivo, un ingente numero di informazioni utili ad apportare modifiche *in progress* all'organizzazione del tirocinio, agli *stage*, alla metodologia didattica ed alla selezione dei docenti.

Tutti i dati valutativi derivati da questo continuo (ed inedito) confronto con i magistrati in tirocinio, improntato ad una particolare interazione e trasparenza, sono stati resi pubblici mediante l'inserimento sul sito ([www.scuolamagistratura.it](http://www.scuolamagistratura.it)), e un'analisi riepilogativa del feedback è consultabile nella «Relazione del Comitato direttivo della Ssm sull'attività svolta

negli anni 2012/2015», parimenti pubblicata sul sito web della Scuola.

Nel quadro complessivo di sostanziale e progressiva valutazione, sempre positiva, delle sessioni formative, sono emerse indicazioni di maggiore utilità per le sessioni di tirocinio mirato, qualche criticità per le sessioni multidisciplinari e alcuni *stage* demandati all'organizzazione delle strutture di formazione decentrata, un generalizzato apprezzamento per l'opera dei tutor e dei vari collaboratori didattici (salvo sporadiche eccezioni).

Un interessante quadro di riepilogo di tutta la formazione iniziale organizzata dalla Scuola è desumibile dalle schede "a consuntivo" compilate dai Mot nominati con dm 20.2.2014 al termine del tirocinio: alla richiesta di esprimere una valutazione complessiva sul periodo di formazione iniziale organizzato dalla Scuola la risposta è stata «ottimo» per il 14,16%, «buono» per il 54,94%, «sufficiente» per il 24,89%, «modesto» per il 6,01%, «pessimo» per lo 0,00%.

Alla domanda se la valutazione della Scuola si sia modificata nel corso del tirocinio, la risposta è stata: «si è modificata in senso positivo» per il 55,48%; «è rimasta inalterata» per il 38,36%; «si è modificata in senso negativo» per il 6,16%.

## 8. Problemi e criticità della formazione iniziale

A consuntivo del completamento di tre percorsi di formazione iniziale possiamo dire che il principale "valore", percepito dai Mot, del nuovo percorso formativo comune attiene senza dubbio alla possibilità di una interazione reciproca molto più proficua del passato, poiché la permanenza presso la sede della Scuola ha consentito un confronto ed uno scambio di esperienze particolarmente utili ed apprezzati, che hanno costituito il valore aggiunto di una "crescita" comune.

Va altresì evidenziato come l'uniformità dell'offerta formativa predisposta dalla Scuola abbia consentito di colmare le lacune tematiche e le (inevitabili) difformità derivanti dal tirocinio svolto presso i differenti uffici giudiziari (non di rado, ad esempio, capitava che magistrati di una sede piccola non avessero mai incontrato determinate fattispecie di reato o, al contrario, che i magistrati di Milano, Roma e Napoli avessero svolto il tirocinio solo presso sezioni ultraspecializzate e avessero poca o nessuna esperienza della materia ordinaria; il lavoro in gruppo ha inoltre consentito di condividere prassi, stili, conoscenze, problemi, emozioni).

Sicuramente positivo è stato il riscontro derivato dalla previsione di gruppi di lavoro coordinati da tutori, i quali si sono dimostrati generalmente più



che adeguati all'impegnativo incarico. Molto positive sono risultate le esercitazioni pratiche e le simulazioni operate nel corso del tirocinio ordinario: i Mot le hanno ritenute molto utili, al punto da proporre di intensificarle nel programma di tirocinio mirato.

I percorsi tematici del tirocinio mirato, scelti sulla base delle esigenze individuali e coordinati da un magistrato esperto nella specifica materia, sono stati i più apprezzati dai Mot dei tre concorsi, in quanto ritenuti i più idonei a rispondere alle loro immediate esigenze formative.

La metodologia didattica della lezione frontale, invece, non è stata esente da rilievi critici, generalmente per ragioni legate all'argomento sviluppato, al "taglio" eccessivamente accademico o alla poca capacità espositiva e formativa del relatore.

Resta in ogni caso confermata la consapevolezza da parte dei Mot della preziosa opportunità offerta dalla Scuola di ascolto di eccellenze in ambito giudiziario, universitario e forense, in uno all'acquisizione di un'ingente quantità e qualità di documentazione a supporto degli argomenti oggetto di analisi nelle varie sessioni.

Tra i vari *stage* organizzati dalla Scuola, come si è detto, l'indicazione pressoché corale di maggiore interesse ed utilità si è concentrata sullo *stage* penitenziario, su quello presso la Cassazione e su quelli presso i Carabinieri e la Polizia di Stato.

Le prevalenti criticità attengono semmai alla lunghezza del percorso di formazione presso la Scuola ed alla diffusa aspirazione ad un'impronta didattica più pratica.

Quanto al primo aspetto, nonostante la riduzione della permanenza a Castel Pulci attraverso un'interpretazione ampia del dato normativo, è stato prospettata da alcuni la possibilità che il periodo di formazione iniziale deputato alla competenza della Scuola sia ulteriormente diminuito, anche in considerazione del derivante frazionamento del tirocinio presso gli uffici.

Si tratta di un'opzione certamente meritevole di riflessione, ma che deve essere attentamente valutata sulla base dell'ampiezza dei temi necessari ad una compiuta formazione dei Mot (come anche risultanti dalle linee guida del Csm), della necessità dell'articolazione di un programma complessivo che eviti il rischio di un intervento formativo rapsodico (e quindi meno efficace) della Scuola, ma che soprattutto deve fare i conti del dato normativo vigente.

Quanto al problema legato alla richiesta di un maggiore "taglio pratico" della programmazione formativa, si tratta di esigenza ricollegabile alla saturazione teorica pre-concorsuale dei Mot, ad una comprensibile richiesta di "empiria" legata alle preoccupazioni per l'esordio giurisdizionale, ma anche ad una sopravvalutazione della tecnicità rispetto ad approccio formativo complessivo relativo al ruolo del

magistrato nella società moderna ed agli strumenti interpretativi necessari.

Riteniamo che il rapporto tra le sessioni organizzate dalla Scuola e la fase del tirocinio presso gli uffici giudiziari meriti una particolare attenzione, rivolta ad un più intenso (per quanto organizzativamente problematico) coordinamento, ma sempre tenendo conto del dato normativo, che prevede sei mesi di tirocinio organizzati dalla Scuola.

L'attuale formulazione del concorso di accesso alla magistratura, la frequentazione, da parte dei futuri Mot, delle Scuole di specializzazione per le professioni legali, ma soprattutto la prevedibile diffusione dei tirocini formativi caratterizzati da un approccio assolutamente pratico, giustificano a nostro parere il mantenimento dell'attuale proporzione tra sessioni presso la Scuola e sessioni presso gli Uffici giudiziari. Si tratta di un'occasione unica, nella carriera di un magistrato, per affrontare e discutere con esperti e colleghi materie non approfondite per la preparazione al concorso (psicologia, biologia e genetica, scienze dell'investigazione, etica e deontologia, economia, cooperazione internazionale, ecc), per imparare a confrontarsi e a lavorare assieme.

Sarà piuttosto necessario adeguare nell'immediato futuro il tradizionale modulo di formazione iniziale, laddove la gran parte dei Mot avrà alle spalle, con il completamento di diciotto mesi di *stage* formativo negli uffici, una sorta di tirocinio anticipato.

La fase dell'approccio alla scelta della sede e della funzione, al termine del tirocinio ordinario, costituisce "tradizionalmente" un momento impegnativo, in cui la Scuola ha offerto al Mot dati informativi, anche di carattere ordinamentale, fruendo dell'apporto di magistrati addetti alla segreteria o all'ufficio studi del Csm.

In proposito va comunque rilevata – nonostante l'attenzione del Consiglio alla verifica del rispetto delle indicazioni tabellari fornite ai Mot da parte dei dirigenti degli uffici giudicanti – la periodica insorgenza di tensioni relative all'inserimento del Mot nell'ufficio giudiziario di destinazione e riguardanti i concorsi interni, la prima assegnazione, i ruoli assegnati, lo smaltimento dell'arretrato.

Non si può non sottolineare come il Csm, benché più volte sollecitato dal Comitato direttivo, non abbia – se non in isolati casi – dato attuazione all'art. 14 del Regolamento per la formazione iniziale che prevede la nomina per ciascun Mot, al momento della scelta delle sedi, di un magistrato tutore, in servizio presso la sede di destinazione «con il compito di introdurre il Mot nelle dinamiche organizzative di tale ufficio e di seguirlo sin nelle prime fasi di approccio alle future funzioni, rendendolo partecipe delle prassi applicative e delle principali questioni giurisprudenziali che si pongono nella sede giudiziaria». Un'occasione

perduta per consentire un passaggio graduale e costruttivo dalla posizione di Mot a quella di magistrato con funzioni.

L'analisi delle principali criticità della formazione "scolastica" esplicitate da parte dei Mot se pure di particolare interesse (in quanto coinvolge gli utenti della formazione iniziale), non esaurisce il novero delle valutazioni espresse dal corpo dei magistrati, risultando percepibile (se pure non oggettivo in apprezzamenti documentali), una sorta di comune sentire a volte "perplesso" sull'utilità stessa della previsione di una quota di tirocinio "centrale" al fianco del percorso tradizionale negli uffici giudiziari.

Secondo questa non marginale opinione, il nucleo essenziale della formazione dei Mot dovrebbe concentrarsi all'interno dei Tribunali e delle Procure, nel proficuo rapporto con gli affidatari, secondo un modulo che ha offerto negli anni un positivo riscontro di efficacia ed utilità, per consentire al giovane magistrato di modellare la propria professionalità secondo gli esempi e le esperienze concrete acquisite nella "trincea" delle aule di udienza.

Si tratta, a nostro avviso, di una valutazione intesa a minimizzare il rilievo della formazione erogata dalla Scuola, confinata in uno stereotipo di inutile astrattezza, contrapposta all'empiria caratteristica del tirocinio pratico.

Qualche volta si sollevano critiche apodittiche (e ingenerose) sulle metodologie didattiche e sul contenuto delle attività formative, senza neppure conoscere in dettaglio i programmi dei periodi di formazione iniziale sviluppati a Castel Pulci (ignoranza certamente favorita dalla incongrua limitazione dell'accesso ai soli Mot alla piattaforma telematica Moodle contenente tutti i materiali e le esercitazioni a corredo dei corsi).

I non pochi magistrati sin qui coinvolti nelle (difficili) funzioni di tutor dei Mot, che hanno svolto compiti didattici nel periodo di formazione iniziale, difficilmente possono condividere questo assunto, testimoni dell'evoluzione e della "ricerca" (anche sperimentale) con cui il direttivo della Scuola ha affrontato un percorso del tutto inedito ed irto di difficoltà.

In effetti si tratta di valutazioni radicali e "conservatrici" rispetto ad un modello formativo nuovo (per scelta legislativa) ed improntato a moduli tematici e metodologici fortemente innovativi rispetto al passato, che partono dal presupposto della necessaria integrazione della quota formativa di competenza della Scuola rispetto a quella (di fondamentale rilievo) acquisita dai Mot nel rapporto continuativo e quotidiano con i magistrati affidatari.

La Scuola non offre "meno" rispetto al tirocinio degli uffici, ma "altro": non solo perché, come si è detto all'inizio, è una occasione rivolta ai neo magistrati per ascoltare e confrontarsi con le voci della società esterna, oltre che con gli operatori del diritto, ma anche perché consente di realizzare una maggiore uniformità di offerta formativa: le sessioni presso la Scuola consentono infatti di colmare le lacune e le differenze che inevitabilmente caratterizzano la formazione anche pratica di chi – magari da solo – svolge il tirocinio in un piccolo distretto, rispetto a chi si trova con molti altri giovani colleghi in Corti d'appello di medie e grandi dimensioni, ove sono di gran lunga più vari (e spesso più significativi) i casi giudiziari, il confronto giurisprudenziale e le occasioni di incontro con magistrati affidatari e coordinatori aventi differenti specializzazioni.

Del resto, l'Italia con il d.lgs del 2006 non ha fatto altro che adeguarsi al modello di formazione iniziale che la maggior parte degli altri Paesi europei garantiscono ed esigono dai neomagistrati: e l'esperienza di lunga data delle Scuole della magistratura francese, spagnola, rumena, belga, olandese, portoghese (e di altre ancora) dimostra che la migliore formazione si realizza proprio attraverso l'affiancamento, ai periodi di tirocinio giudiziario, di altrettanti periodi di formazione comune presso le sedi centrali delle Scuole e di periodi di *stage* sul territorio.

Tre anni di esperienza costituiscono un periodo troppo breve per valutare i risultati: dobbiamo avere il coraggio di proseguire ancora il cammino intrapreso, certamente migliorandolo e rendendolo sempre più proficuo, ma evitando, per paura del nuovo, di ritornare al passato.