

Formazione del magistrato e acquisizione di nuove competenze*

di Fulvio Gigliotti

Professore Ordinario di Diritto privato nell'Università "Magna Graecia" di Catanzaro

Direttore dell'Ufficio Studi del Consiglio Superiore della Magistratura

Sommario: 1. Premessa. I problemi della giustizia e l'emergenza: una relazione occasionale. – 2. Fattore organizzativo e competenze digitali nell'esercizio della funzione giurisdizionale. Prospettive da considerare. – 3. La formazione del magistrato. Profili generali. – 4. Oltre la prospettiva strettamente contenutistica della formazione. Aspetti metodologici. – 5. (*Segue*): la (necessità della) maturazione di competenze "relazionali", "tecniche" e "multidisciplinari". Le indicazioni sovranazionali. – 6. Conclusioni.

1. Premessa. I problemi della giustizia e l'emergenza: una relazione occasionale.

Il tema dell'incontro di studi, come abbastanza chiaramente emerge già fin dal titolo (che fa riferimento a tre fondamentali concetti – *emergenza, costruzione, resilienza organizzativa* – intorno ai quali sono state articolate le tre Sessioni dell'incontro di studi), sollecita una riflessione indirizzata sul medio-lungo periodo, come d'altra parte suggerito anche dall'esplicito riferimento all'espressione "*Giustizia 2030*", la quale evoca dichiaratamente il *Libro bianco per la Giustizia* [1], di cui si è ampiamente discusso nel corso dei lavori.

Proprio questo riferimento, peraltro, consente e, anzi, determina una prima riflessione, sulla quale mi sembra utile richiamare, preliminarmente, la Vostra attenzione.

Il *Libro bianco per la Giustizia* - che ha fatto da sfondo alle riflessioni di questi giorni - è stato elaborato, come si legge nelle sue premesse, «nel pieno della prima fase acuta della crisi pandemica» che ha colpito (anche) il nostro Paese: dunque, ad emergenza *già in atto*.

E tuttavia – come ancora si ricava proprio dalle stesse premesse del predetto *Libro bianco* – esso ha messo insieme (in occasione e in presenza dell'emergenza) «professionalità legate da precedenti esperienze significative, sia nazionali che locali, di innovazione tecnologica ed organizzativa o impegnate in esperienze di attuazione dell'intelligenza artificiale nel mondo della giustizia».

In questa prospettiva, evidentemente, l'emergenza (e la gestione di essa) – che pure ha costituito oggetto della sessione di apertura del presente incontro di studio – non rappresenta (e non ha rappresentato, se non che cronologicamente) il punto di partenza della riflessione, avendo integrato, piuttosto, una semplice *occasione* (per quanto assai severa e, per ogni altro aspetto, tutt'altro che gradita) che ha accelerato l'emersione - l'affiorare in superficie - di problemi o obiettivi del mondo della Giustizia già da tempo esistenti e considerati, ancorché non compiutamente indagati e sperimentati.

È in questo contesto, appunto, che devono essere inserite le riflessioni che oggi stiamo per svolgere.

2. Fattore organizzativo e competenze digitali nell'esercizio della funzione giurisdizionale. Prospettive da considerare.

In proposito, rilevo pure che l'odierna Sessione – nella quale si inserisce il mio intervento – è stata dedicata, dagli organizzatori, alla trattazione della tensione del sistema "*verso nuove competenze*",

* Costituisce, con alcune integrazioni e modifiche, e con l'aggiunta delle note, il testo dell'intervento al Seminario di Catania del 25-26 giugno 2021 (organizzato dalla SSM-Struttura territoriale della formazione decentrata di Catania) sul tema "*Giustizia 2030: dalla gestione dell'emergenza alla costruzione della resilienza organizzativa*".

[1] Su tale documento (consultabile *on line* all'indirizzo Internet <https://www.giustizia2030.it>) v., per tutti, le riflessioni di C. Castelli, *Giustizia 2030. Un libro bianco per la giustizia e il suo futuro*, in questa *Rivista* (fasc. 3/2021)

senza che sia stata indicata – peraltro, come già per gli altri interventi – una specifica delimitazione dei temi da considerare da parte dei singoli Relatori.

È tuttavia evidente che, nel programma implicitamente considerato da chi ha organizzato l'incontro di studio, le "nuove competenze" tenute presenti sono strettamente connesse (anche) a quelle che l'emergenza vissuta e gli obiettivi di ripresa – quali soprattutto espressi, anche per quanto riguarda il settore Giustizia, dal *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza* (PNRR) – hanno insistentemente chiamato in causa.

Da questo punto di vista, dunque, una prima sicura linea di orientamento è offerta, anzitutto, dal riferimento agli obiettivi strategici enunciati nel *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*, in quanto è evidente che – nella misura in cui lo stesso individua alcune fondamentali direttrici lungo le quali dovrà svilupparsi l'assetto organizzativo della Giustizia nell'immediato futuro [2] – il modello operativo dell'attività giudiziaria, nel suo concreto operare, non potrà che risentire in modo diretto e consistente dei nuovi assetti programmati.

Nondimeno, tenuto conto di quanto dicevo poc'anzi – in ordine alla non radicale decisività della situazione emergenziale (ancora) in corso sugli assetti futuri del sistema Giustizia – anche altre sopravvenienze o altri documenti programmatici, oltre allo stesso PNRR, risultano idonei a fornire assai utili indicazioni nella prospettiva (attenta all'acquisizione e alla maturazione di nuove competenze) che qui particolarmente interessa.

Dal primo punto di vista, ad es., una prima significativa sopravvenienza – definitivamente portata a compimento – che appare certamente capace di incidere (almeno) su alcuni importanti segmenti dell'attività giudiziaria, intesa in senso lato, è quella rappresentata dalla piena funzionalità, proprio assai di recente avviata, della c.d. Procura europea (più frequentemente indicata con l'acronimo EPPO [3]).

Essendo io un civilista, non voglio invadere, evidentemente, campi che vanno oltre la specificità della mia formazione: rilevo soltanto, però, che – come è stato opportunamente evidenziato in un autorevole contributo di uno dei Relatori del presente incontro di studi [4] – proprio la necessità istituzionale di evitare che si guardi ad EPPO come ad un «soggetto processuale in minacciosa competizione con le Procure nazionali», implicherà anche, necessariamente, la costruzione di un percorso «di collaborazione reciproca con le Procure nazionali in una prospettiva di mutua cooperazione, istituzionale ed operativa», quanto più possibile «proiettata verso la condivisione delle analisi dei fenomeni criminali, la definizione di comuni strategie operative e la razionale gestione delle risorse disponibili»; e quanto questo implichi, metodologicamente, un significativo cambio di prospettiva non è necessario rimarcare [5].

In una analoga (ma più intensa) *prospettiva relazionale* d'altra parte – pur se, almeno sotto alcuni profili, ancora diversa da quella soltanto dialogica – si collocano le novità legate alla programmata

[2] In questa direzione, le due fondamentali linee portanti del *Piano* (naturalmente, avuto soltanto riferimento a quanto qui di più diretto interesse, e tralasciando, invece, altri possibili profili) appaiono: a) per un verso, l'obiettivo – espressamente enunciato nel *Piano* – di portare a piena attuazione l'*Ufficio per il processo*; b) nonché, sotto altro profilo, quello di aumentare il grado di *digitalizzazione* della Giustizia.

[3] Per una prima informazione sul tema v., ad es., L. Salazar, *La Procura Europea alla vigilia dell'entrata in funzione*, in questa *Rivista* (17 aprile 2021). *Ex professo* v. G. Barrocu, *La procura europea. Dalla legislazione sovranazionale al coordinamento interno*, Padova, 2021.

[4] Il riferimento è a G. Melillo, *Il ruolo delle procure della Repubblica di fronte alla nuova procura europea*, in questa *Rivista*, 29 aprile 2021.

[5] D'altra parte, lo stesso Autore al quale si è appena fatto riferimento si è preoccupato di sottolineare che non si pone soltanto un problema di conoscenza della nuova disciplina, ma anche, ed anzi prima di tutto, quello di dare subito senso e fluidità al *dialogo* fra Procura Europea e sistema requirente nazionale; dialogo la cui efficacia dipenderà anche, certamente, dalla diffusione della *cultura del coordinamento* investigativo nel sistema requirente italiano: il che, appunto, indirizza verso la maturazione – o, almeno, la consolidazione – di competenze metodologiche e relazionali sulle quali sarà indispensabile concentrarsi nell'immediato futuro.

implementazione e stabilizzazione del c.d. *Ufficio per il processo* [6], la quale non costituisce soltanto uno degli obiettivi strategici enunciati nel *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*, ma, già, più decisamente, l'oggetto di specifici e concreti provvedimenti normativi [7].

Tutto questo, evidentemente, proietta l'attività giurisdizionale verso una dimensione che travalica quella – spesso presente nell'esercizio della funzione – per così dire *solitaria* del magistrato, richiedendo, piuttosto, di sviluppare l'attitudine a una diversa impostazione della propria funzione e del proprio lavoro, calibrata sulla *cooperazione* e sulla capacità di *organizzazione*, *indirizzo* e *confronto* con altri soggetti, nel comune sforzo, pur nella diversità di ciascun ruolo, di migliorare l'efficienza del sistema Giustizia [8].

Soprattutto, la novità, rappresentata (più che dall'*Ufficio per il processo*, in sé) dal tentativo di fare uscire dal livello della mera sperimentazione l'*Ufficio per il processo*, in una prospettiva che guarda al suo progressivo consolidamento, evidentemente, richiama insistentemente l'attenzione sull'importanza del *fattore organizzativo* nella dimensione giudiziaria [9].

Sotto altro profilo, poi, la necessità di maturazione e consolidamento di nuove competenze – oltre quelle più strettamente tecnico-giuridiche – è resa evidente, in altra direzione, dalla ormai inevitabile strutturazione dell'attività giudiziaria sul piano di una sempre più diffusa digitalizzazione: l'obiettivo della "*giustizia digitale*", invero, rappresenta con sufficiente sicurezza (pur se con diverse possibili declinazioni) il futuro dell'organizzazione del lavoro giudiziario [10], diventando perciò inevitabile l'acquisizione di competenze di carattere tecnologico-informatico sempre più particolareggiate [11].

[6] Sul quale v., per una informazione essenziale: G. Reali, *L'ufficio per il processo*, in *Lavoro Diritti Europa*, 2021, 1 ss.; G. Grasso, *Il piano nazionale di ripresa e resilienza e l'attuazione dell'ufficio per il processo*, in *La Magistratura*, 1/2022, 61 ss.

[7] V., in particolare, il D.L. 9 giugno 2021, n. 80, il cui art. 11 autorizza l'assunzione, seppure a tempo determinato, di ben 16.500 unità di personale, con profili professionali diversificati, da destinare all'*Ufficio per il processo*, in una prospettiva tendente alla possibile stabilizzazione della struttura di supporto all'attività dei magistrati per «garantire la ragionevole durata del processo, attraverso l'innovazione dei modelli organizzativi ed assicurando un più efficiente impiego delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione». Gli addetti all'Ufficio supporteranno i magistrati nello studio dei fascicoli, nelle ricerche giurisprudenziali e dottrinali, nella redazione di bozze di provvedimenti semplici e in altre attività a carattere pratico-materiale (come, ad esempio, il controllo di regolarità delle notifiche).

[8] Più precisamente, come evidenziato – illustrando la prospettiva della implementazione dell'*Ufficio per il processo* – dal Ministro della Giustizia Marta Cartabia, nelle sue *Linee programmatiche sulla giustizia* (reperibili *on line*, ad es. all'indirizzo www.camerapenaleligure.it/wp-content/uploads/Linee-programmatiche-sulla-giustizia-15-03-2021.pdf), «il magistrato manterrebbe la fisiologica "solitudine" del momento "decisionale", ma verrebbe ad essere adeguatamente supportato per tutto quanto riguarda la parte "conoscitiva" e "organizzativa" preliminare al giudicare».

[9] Sul tema v. G. Gilardi (a cura di), *Processo e organizzazione. Le riforme possibili per la giustizia civile*, in *Quaderni di Questione Giustizia*, Milano, 2004. Più di recente, R. Braccialini, *L'ufficio per il processo tra storia, illusioni, delusioni e prospettive*, in questa *Rivista*, 1 giugno 2020.

[10] In proposito v. G. Pasceri, *La predittività delle decisioni. La funzione giurisprudenziale e la responsabilità delle parti nell'utilizzo dell'intelligenza artificiale*, Milano, 2022; A. Garapon-J. Lassègue, *La giustizia digitale. Determinismo tecnologico e libertà*, Bologna, 2021; F. Fimmanò-I.S.I. Pisano-G. Buccarella, *Giustizia digitale. Processi telematici e udienza da remoto*, Milano, 2021.

Il tema della c.d. *giustizia predittiva* forma già oggetto, ormai da tempo, di riflessione giuridica (*ex multis* v., tra le trattazioni più recenti: S. Arduini, *La scatola nera della decisione giudiziaria: tra giudizio umano e giudizio algoritmico*, in *BioLaw Journal - Rivista di BioDiritto*, 2021, 453 ss.; L. Viola, *Overruling e giustizia predittiva*, Milano, 2020; E. Battelli, *Giustizia predittiva, decisione robotica e ruolo del giudice*, in *Giust. civile*, 2020, 281 ss.; F. Donati, *Intelligenza artificiale e giustizia*, in *Riv. AIC*, 2020, 415 ss.; V. Zambrano, *Algoritmi predittivi e amministrazione della giustizia: tra esigenze di certezza e responsabilità*, in *Annuario di diritto comparato e di studi legislativi*, 2020, 611 ss.; C. Castelli-D.Piana, *Giustizia predittiva. La qualità della giustizia in due tempi*, in questa *Rivista*, 2018, 153 ss.)

[11] In effetti, oggi – al di là delle *conoscenze di base* necessarie per confrontarsi con un determinato ambiente digitale (penso, specialmente, alla c.d. "*consolle del magistrato*") – una particolare esperienza informatica è richiesta soltanto (come reso evidente dalla Circolare CSM in materia, del 26.10.2016 e s.m.i.)

L'intreccio tra una nuova dimensione *strutturale* della organizzazione del lavoro giudiziario e l'inarrestabile processo di digitalizzazione (anche) del settore Giustizia renderà, perciò, assolutamente inevitabile – tra le altre cose – anche un ripensamento (almeno parziale) delle modalità e dell'esperienza di formazione degli operatori della Giustizia (e dei Magistrati in primo luogo).

3. La formazione del Magistrato. Profili generali.

Le attività dirette alla formazione giudiziaria [12] hanno assunto, negli ultimi anni, una importanza sempre crescente, risultando tra l'altro contemplate tra le misure sostenute dall'Unione europea all'interno delle politiche di cooperazione giudiziaria [13]; nè possono trascurarsene, sotto altro profilo, anche alcune implicazioni d'ordine sistematico, specialmente avuto riguardo al ruolo che, rispetto ad esse, le *Istituzioni* variamente deputate – e a diverso titolo chiamate – ad occuparsene devono assumere [14].

Dal più circoscritto punto di vista che qui viene in considerazione, peraltro, ci si può limitare a rilevare che ormai da tempo è maturata la piena consapevolezza che l'attività di formazione giudiziaria [15] non possa essere ristretta al semplice affinamento della *preparazione tecnico-giuridica* dei magistrati, o al loro *aggiornamento*, perché – come ad es. evidenziava già alcuni anni or sono un magistrato di comprovata esperienza [16] – «la formazione dei magistrati è da concepire come un processo orientato ad organizzare la conoscenza, a sviluppare capacità di costruire legami ed ordini, più o meno provvisori, sulla massa di dati, emozioni, richieste, pressioni che costituiscono il contesto in cui si esercitano le funzioni giudiziarie» [17].

per i *Magistrati referenti distrettuali per l'innovazione e l'informatica* (cc. dd. RID) e per i Magistrati di riferimento per l'innovazione e l'informatica (cc.dd. MAGRIF).

[12] Sul tema, una compiuta rassegna delle fonti di riferimento si trova nel volume a cura di F. Tondin, *Raccolta delle fonti e delle principali delibere della SSM*, vol. n. 2 dei "Quaderni della Scuola Superiore della Magistratura", Roma, 2021.

[13] Cfr. artt. 81, § 2, lett. h); e 82, § 1, lett. c), del *Trattato sul funzionamento dell'Unione europea* (T.F.U.E.).

[14] Come sottolineato da R. Rordorf, nell'*Editoriale* del fascicolo 1/2016 di questa *Rivista* (fascicolo interamente dedicato al tema della formazione giudiziaria, e al quale qui si fa doverosamente rinvio), l'attività della *Scuola Superiore della Magistratura* (SSM) «rende inevitabilmente delicato il rapporto con l'organo di autogoverno della magistratura e richiede particolare equilibrio e buon senso nel delineare le rispettive competenze e prerogative»; per cui risultava «probabilmente inevitabile che, nella prima esperienza, si producessero momenti d'incertezza e persino di tensione nei rapporti con il Consiglio superiore»; e tuttavia, se «la valenza costituzionale dell'autogoverno della magistratura, affidato al Consiglio superiore quale organo di carattere elettivo, non dovrebbe lasciar dubbi sulla sua legittimazione, nell'indicare a grandi linee i criteri ispiratori della formazione dei magistrati e nel verificarne l'attuazione [...], nel medesimo tempo, la Scuola perderebbe la sua stessa ragion d'essere se non le fosse riconosciuta concreta ed effettiva autonomia nel ricercare e sperimentare i modi per l'attuazione di quei criteri ispiratori, in un costante dialogo improntato a lealtà istituzionale, senza gelosia di potere ed improduttive rivalità» (*op. cit.*, 5 s.).

[15] Per un primo bilancio della quale, nel decennale dall'istituzione della Scuola Superiore della Magistratura, v. il vol. n. 12 – "*Dieci anni di Scuola superiore della magistratura (2011-2021)*" – dei "Quaderni della Scuola Superiore della Magistratura", Roma, 2022 (curato dal Comitato Direttivo della SSM).

[16] Il riferimento è a P.G. Morosini, *Le nuove sfide della formazione*, in questa *Rivista*, 1/ 2016, 12 ss. (citaz. a p. 14), il cui scritto, peraltro, era stato occasionato o sollecitato da un episodio "formativo" balzato gli onori delle cronache, in ragione della sua peculiarità (si trattava, in particolare, dell'avvenuto invito di due *ex brigatisti*, Adriana Faranda e Franco Bonisoli, ad un corso della Scuola di Castel Pulci).

[17] Nella medesima direzione v., ad es., F. Cassano, *I caratteri della formazione professionale dei magistrati*, in questa *Rivista*, 1/2016, 23, secondo il quale «la formazione professionale del magistrato non può esaurirsi nella conoscenza delle norme e del metodo per applicarle, e non può tendere solo a fornire gli strumenti tecnici per una interpretazione giuridica formalmente corretta e metodologicamente rigorosa. Se si vuole promuovere una figura di magistrato che, nello svolgimento dell'attività interpretativa, si caratterizzi per la costante attenzione verso il pluralismo degli stimoli culturali, e sia costantemente incline al dubbio,

Il che corrisponde, in effetti, ad una visione piuttosto diffusa delle esigenze e delle metodologie della formazione in ambito giudiziario, tenuta anche presente, ad es., nel *Libro Bianco per la Giustizia*, di cui più sopra si è fatto cenno [18].

Verso una simile direzione, d'altra parte, sembra già orientata, in modo non trascurabile, la stessa platea dei destinatari della formazione [19], almeno in base a quanto risulta da rilevanti rilevazioni statistiche, anche di taglio metodologico, raccolte ed elaborate in seno alla stessa struttura organizzativa istituzionalmente deputata a garantire lo svolgimento delle attività formative [20].

4. Oltre la prospettiva strettamente contenutistica della formazione. Aspetti metodologici.

In questa prospettiva, può essere utile, allora, riflettere un momento (più che su *profili di contenuto* delle attività di formazione, anzitutto) sulle modalità e sugli obiettivi che dovrebbero caratterizzare l'attività formativa.

Dal primo punto di vista, sembra inevitabile la considerazione che una diversa impostazione *strutturale* del lavoro giudiziario, quale soprattutto sarà determinata, nel prossimo futuro, dalla tensione del modello organizzativo della funzione giurisdizionale verso una dimensione (almeno – e soltanto (s'intende) – per un certo suo tratto) orientata alla necessaria interazione con altri soggetti, chiamati ad operare a *supporto* dell'attività decisionale del magistrato, richiederà un'attenta ricognizione dei (nuovi) *bisogni formativi* che il novellato assetto (come prefigurato) farà progressivamente e inevitabilmente emergere [21]: in questo contesto, evidentemente, il ruolo dei *formatori decentrati* nella rilevazione delle esigenze formative emergenti non potrà che continuare ad assumere un rilievo determinante [22].

essa non può essere di natura esclusivamente tecnica, ma deve essere aperta ai saperi extragiuridici e alle sollecitazioni culturali del mondo esterno alla magistratura».

[18] In tale documento si legge, ad es., della necessità di «adattare alla specificità della Giustizia l'uso di strumenti gestionali e nello stesso tempo aumentare le conoscenze sulle specificità dei vari contesti e dei vari procedimenti, comprese le interazioni con la *rete di attori che sono coinvolti* con i loro distinti ruoli e modalità comportamentali. In questa direzione, sarà rilevante il *disegno di corsi adeguati* con le relative Scuole, e nello stesso tempo l'apertura al contributo di Atenei e centri di alta formazione» (*Libro Bianco*, cit., pag. 35; corsivi aggiunti).

[19] Come evidenziato da S. Sottani, *La formazione permanente dei magistrati. Esigenze formative*, in questa *Rivista*, 1/2016, 54, sulla base dell'esperienza pratica esaminata si può rilevare che «vi è interesse alla conoscenza di saperi extragiuridici, anche se vi è una riluttanza ad accettare argomenti di nicchia o, quanto meno, privi di immediati effetti pratici sul lavoro. In pratica, il *format* utilizzato dalla Scuola non convince allorché il corso di formazione si presenti eccessivamente teorico, non dia spazio al confronto e non garantisca esercizi pratici con la soluzione di questioni concrete».

[20] Può essere utile segnalare, al riguardo, quanto emerge dai dati raccolti dal *Comitato Direttivo* della SSM, quali presentati nel citato *Quaderno* (n. 12, del 2022), ove si legge (a pag 137 s.) che «sul piano metodologico, particolarmente apprezzato risulta lo studio di casi concreti e il taglio pratico delle relazioni. La riflessione nell'ambito del gruppo ha fatto emergere la condivisione del percorso formativo fin qui realizzato per la formazione iniziale, sia nel periodo cosiddetto generico sia in quello mirato. L'obiettivo che traspare anche dallo studio condotto dal Comitato direttivo sulla formazione iniziale è quello del trasmettere il "*saper fare*". [...] La formazione iniziale, inoltre, non deve servire soltanto a formare il buon giurista ma anche il buon organizzatore, che dovrà affrontare le pendenze dell'ufficio. In tal senso, risulta importante apprendere a organizzare il proprio ruolo e usare nel miglior modo possibile gli strumenti informatici [...] Indicazioni condivise hanno riguardato la riduzione al minimo delle relazioni frontali e l'ampliamento dei momenti di *confronto* e di *dibattito* con il ricorso a gruppi ristretti di magistrati in tirocinio» (corsivi aggiunti).

[21] È chiaro che con una simile esigenza di *approccio* al tema (anche) della formazione contrasta l'eventuale carattere *provvisorio* del nuovo modello organizzativo, che una programmazione dell'*Ufficio per il processo* legata (soprattutto per ragioni economiche) a prospettive non strutturali, ma contingenti e di incerta durata, potrà determinare.

[22] Sulla opportunità di individuare «nei formatori decentrati il terminale in grado di recepire i bisogni formativi» v. già S. Sottani, *La formazione permanente dei magistrati*, cit., 53, il quale (*ivi*) non manca di sottolineare il «ruolo insostituibile e centrale dei formatori distrettuali, i quali devono saper cogliere il

Senonché, a prescindere dalla specifica connotazione dei contingenti bisogni formativi, proprio il (necessario) coinvolgimento di soggetti estranei all'esercizio della funzione giurisdizionale in senso stretto, ma ad essa teleologicamente orientati (in una visione complessiva della dimensione organizzativa all'interno nella quale si inserisce l'esercizio della funzione del magistrato), solleverà, in ogni caso, anche la questione se nella programmazione dell'attività formativa possa e debba trovare spazio – naturalmente, per la sola porzione di formazione riferibile a tale profilo [23] – una qualche forma di partecipazione "allargata" dei destinatari dell'attività formativa (con un necessario superamento, evidentemente – e per quanto qui rilevante – dell'impostazione tradizionalmente fino ad oggi seguita [24]).

Dal punto di vista degli obiettivi, d'altra parte, non sembra revocabile in dubbio che la piena efficienza del modello organizzativo verso il quale indirizza la struttura dell'*Ufficio per il processo* richieda una completa e puntuale interazione tra il magistrato e gli addetti all'*Ufficio*, i quali ultimi sono pensati non «secondo il tipo ideale dell'assistente del giudice (e quindi in un'ottica schiettamente personalistica), bensì individuando una figura» che possa valere da «tramite tra il momento più schiettamente decisorio, pertinente in via esclusiva al personale magistratuale, e l'attività (anche di natura completamente amministrativa) che precede e segue tale momento» [25].

5. (Segue): la (necessità della) maturazione di competenze "relazionali", "tecniche" e "multidisciplinari". Le indicazioni sovranazionali

In piena continuità con quanto appena evidenziato sembrano prospettarsi, d'altra parte, anche le indicazioni che provengono dal livello sovranazionale, nel quale sono state ampiamente considerate "nuove competenze" ritenute indispensabili al migliore esercizio della funzione giurisdizionale.

Intanto, appare evidente che la rilevanza del *fattore organizzativo* all'interno della dimensione giudiziaria risulterà necessariamente accentuata dalla strutturazione del lavoro giudiziario conseguente all'implementazione dell'*Ufficio per il processo*, la cui piena ed effettiva operatività implica certamente la necessità di attitudini e adattamenti di tipo "relazionale", fin qui non pienamente o sufficientemente maturate²⁶.

bisogno formativo dei magistrati al fine di consentire la circolazione del sapere, segnatamente le conoscenze teoriche, per sviluppare il saper fare, cioè le competenze pratiche o abilità, al fine di garantire il saper essere, in pratica il modo in cui il magistrato applica nell'agire quotidiano il saper fare».

[23] E, magari, limitatamente a talune simulazioni pratiche, o a singoli moduli formativi.

[24] Naturalmente, altra cosa è l'attività di formazione *direttamente riferita*, e da riservare, agli addetti all'*Ufficio per il processo*, curata dal Ministero della Giustizia (del quale si vedano le Circolari: 11 febbraio 2022, prot. m_dg.DOG.11/02/2022.0029986.U; 17 febbraio 2022, prot. m_dg.DOG.17/02/2022.0035110.U; e 10 marzo 2022, prot. m_dg.DOG.10/03/2022.0060500.U, tutte disponibili *on line* sul sito del Ministero della Giustizia). La questione accennata nel testo, peraltro, è in qualche modo avvertita nelle predette circolari ministeriali, ove si consideri, ad es., quanto dettato nella Circ. 11 febbraio 2022, ove si legge che «in considerazione dell'assoluto rispetto, nella maniera più assoluta, dell'autonomia della giurisdizione, l'analisi dei fabbisogni formativi e la pianificazione dell'attività didattica – quali presupposti del supporto che gli addetti forniranno, nel rispetto del mansionario, alla sfera organizzativa, istruttoria, decisionale e motivazionale di competenza della magistratura giudicante – avverrà in maniera condivisa con la Scuola Superiore della Magistratura».

[25] Il virgolettato nel testo è tratto dalla Circol. 21 dicembre 2021, prot. m_dg.DOG.21/12/2021.0268670.U, del Ministero della Giustizia (su *Reclutamento, mansioni, formazione e modalità di lavoro dei primi 8.250 addetti all'ufficio per il processo assunti ai sensi del decreto-legge n. 80 del 2021*).

[26] Non per caso, il parere n. 22/2019, del 7 novembre 2019, del *Consiglio consultivo dei giudici europei* (CCJE) – che si può leggere *on line* all'indirizzo <https://rm.coe.int/opinion-22-ccje-italian/1680a55cc4> – dedica ampio spazio proprio al tema delle "relazioni tra giudici e assistenti giudiziari", sottolineando la necessità, avuto riguardo ai magistrati, che «se gli assistenti lavorano con loro, i giudici devono avere un ruolo di *leadership* che comporta il dare un *feedback* costruttivo, devono favorire la crescita dell'assistente giudiziario, creare una fiducia reciproca e pianificare quali compiti possono essere delegati» (punto 39 del parere); e che «il sistema giudiziario dovrebbe creare una cultura di auto-miglioramento e formazione per i giudici. Tali opportunità formative dovrebbero essere aperte agli assistenti giudiziari al fine di migliorare le

Soprattutto, però, va evidenziata la sempre crescente attenzione riservata alla necessità di acquisizione di competenze ulteriori rispetto a quelle strettamente tecnico-giuridiche; in particolare, già nei "*principi di formazione giudiziaria*" elaborati dall'Assemblea Generale dell'EJTN (*European Judicial Training Network*), adottati nella seduta del 10 giugno 2016, in Amsterdam, si è precisato che «la formazione giudiziaria ha carattere pratico e *multidisciplinare* ed è finalizzata a trasmettere principalmente *capacità professionali* e *valori complementari* alla formazione sui temi giuridici (principio n. 1, corsivi aggiunti), occorrendo comunque dare «priorità a metodologie educative che prevedano un *coinvolgimento attivo* dei discenti ed il ricorso a tecniche di formazione moderne» (principio n. 7), così espressamente enunciando che la formazione giudiziaria non si deve limitare all'aggiornamento delle competenze legali, ma deve costruire capacità e valori professionali.

Analogamente, la *Comunicaz. della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle Regioni* COM (2020) 713 final, del 2 dicembre 2020, avente ad oggetto una "*strategia europea di formazione giudiziaria per il periodo 2021-2024*", nel quadro di un programma complessivo inteso a garantire un'applicazione efficace della *Carta dei diritti fondamentali* dell'UE – dopo aver premesso che occorre impartire una formazione idonea a «migliorare la conoscenza e le competenze in materia di digitalizzazione e intelligenza artificiale e l'uso efficiente delle procedure e dei casellari giudiziari digitalizzati», la quale tenga anche conto dei «nuovi sviluppi della legislazione e della giurisprudenza dell'UE, compresi gli strumenti di cooperazione giudiziaria transfrontaliera e l'EPPO» – evidenzia che «la formazione giudiziaria europea dovrebbe andare oltre l'istruzione in ambito giuridico e favorire lo sviluppo di competenze professionali», in quanto «il diritto e i principi giuridici non operano in assenza di contesto», con la conseguenza che «gli operatori della giustizia devono acquisire competenze multidisciplinari» (§ 3); e su queste premesse – riconoscendo che i "*principi di formazione giudiziaria*" EJTN «stanno diventando un riferimento mondiale per una buona formazione giudiziaria» (§ 7) – indica, altresì, un "*catalogo essenziale*" delle conoscenze e competenze non giuridiche da acquisire, quali quelle «fornite dalle scienze comportamentali, dalla psicologia, dall'antropologia, dall'economia e dalla linguistica cognitiva» (§ 3), senza trascurare, peraltro, la necessità che «i formatori siano formati per sfruttare appieno il potenziale delle metodologie di apprendimento elettronico» (§ 5).

Più di recente, poi, il Reg. UE 2021/693 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 28 aprile 2021, che istituisce il programma Giustizia e abroga il regolamento (UE) n. 1382/2013, sottolinea che «le attività di formazione sostenute dal programma dovrebbero basarsi su valutazioni attendibili delle esigenze di formazione, utilizzare metodologie di formazione all'avanguardia, includere eventi transnazionali che coinvolgano operatori della giustizia provenienti da diversi Stati membri, comprendere elementi di lavoro in rete e di apprendimento attivo» ("*considerando*" n. 10); e ammette a finanziamento dell'Unione, tra l'altro, le attività che contribuiscono a perseguire «lo sviluppo e il mantenimento di strumenti delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC) e della giustizia elettronica, nel rispetto della vita privata e della protezione dei dati, al fine di migliorare l'efficienza dei sistemi giudiziari e la loro cooperazione per mezzo delle TIC, ivi compresa l'interoperabilità transfrontaliera di sistemi e applicazioni» (art. 8, §, 1, lett. e).

Speciale attenzione, in tutte le sollecitazioni sovranazionali, è ovviamente riservata al profilo della *digitalizzazione della Giustizia*, dovendosi certamente stimare come altamente probabile, per il prossimo futuro, che l'acquisizione di competenze sempre più approfondite in questo settore diventerà esigenza sempre più diffusa, anche se molto dipenderà, in definitiva, dal modo in cui sarà concretamente "declinata" la predetta digitalizzazione della Giustizia; peraltro, la linea di tendenza sembra ormai sempre più decisamente orientata verso una preponderante transizione digitale anche nel settore Giustizia, come ad es. è reso evidente dalle Conclusioni del Consiglio su "*accesso alla giustizia - Cogliere le opportunità della digitalizzazione*" (2020/C 342 I/01), pubblicate nella G.U.C.E. n. C 342I del 4 ottobre 2020, la cui lettura è molto istruttiva al riguardo [27].

loro abilità nell'assistere i giudici», con la precisazione che «se esiste un sistema di formazione per i giudici, la formazione degli assistenti giudiziari dovrebbe essere assicurata dalla stessa Istituzione» (punto 51).

[27] In una analoga direzione si muove la "*Carta etica europea sull'utilizzo dell'intelligenza artificiale nei sistemi giudiziari*", elaborata dalla *Commissione europea per l'efficienza della Giustizia* (CEPEJ) del

Il Consiglio, infatti, pur riconoscendo l'opportunità del mantenimento di procedure non digitali tradizionali (punto n. 20), sollecita lo sviluppo di soluzioni digitali per l'intero *iter* dei procedimenti giudiziari (punto n. 15), invitando gli Stati membri e l'UE a intensificare gli sforzi orientati verso questa direzione (punto 23).

E, in questa prospettiva, le conclusioni del Consiglio non mancano di sottolineare che «la promozione delle competenze digitali nel settore della giustizia è necessaria per consentire a giudici, procuratori, operatori giudiziari e altri professionisti del diritto di utilizzare e applicare le tecnologie e gli strumenti digitali in modo efficace» (punto 29), raccomandando, correlativamente, la necessità di una adeguata formazione degli operatori medesimi «per poter trarre vantaggio dall'uso delle tecnologie digitali, compresa l'intelligenza artificiale» (punto 31) – della quale vengono anche indicati i possibili risvolti pratici [28] – e invitando la Commissione a «promuovere opportunità di formazione in materia di alfabetizzazione e competenze digitali» anche per i magistrati (punto 32).

Conclusioni

Ragioni di tempo, evidentemente, impediscono di entrare in ulteriori dettagli delle prospettive qui accennate, ma è assolutamente evidente che lo scenario dalle medesime prospettato rende inevitabile la maturazione di competenze che al momento occupano uno spazio piuttosto limitato, e la cui acquisizione diventerà invece indispensabile, ragionevolmente, in un futuro forse neppure troppo lontano.

Muteranno certamente, infatti, le competenze da acquisire da parte di chi esercita la funzione giurisdizionale, con una maggiore attenzione anche ad aspetti multidisciplinari, indirizzati, tra l'altro, verso la capacità di gestione e di *leadership*, che tradizionalmente il *Manuale della Rete europea di formazione giudiziaria* [29] circoscriveva, invece, al solo esercizio di funzioni direttive giudiziarie [30]; e che dovranno ora guadagnare, probabilmente (soprattutto in ragione del modello organizzativo complesso entro il quale la prospettiva dell'*Ufficio per il processo* indirizza l'esercizio della funzione giurisdizionale), un assai più ampio livello di diffusione.

Consiglio d'Europa, adottata il 3 dicembre 2018, la quale si diffonde anche sulle prospettive della c.d. giustizia predittiva, evidenziandone potenzialità e limiti (il testo della Carta è accessibile *on line*, ad es. al seguente indirizzo: <https://rm.coe.int/carta-etica-europea-sull-utilizzo-dell-intelligenza-artificiale-nei-si/1680993348>).

[28] In particolare, ritiene il Consiglio che possano certamente essere "delegati" a sistemi di intelligenza artificiale operazioni come «l'analisi, la strutturazione e la preparazione di informazioni sull'oggetto delle cause, la trascrizione automatica dei verbali di audizione, l'offerta di traduzione automatica, il sostegno all'analisi e alla valutazione di documenti giuridici e di sentenze degli organi giurisdizionali, la stima delle possibilità di successo di una causa, l'anonimizzazione automatica della giurisprudenza e la fornitura di informazioni per mezzo di *chatbot* in materia giuridica» (punto 35), opportunamente sottolineando, tuttavia, che «il ricorso a strumenti di intelligenza artificiale non deve interferire con il potere decisionale dei giudici o con l'indipendenza della magistratura», in quanto «la decisione di un organo giurisdizionale deve essere sempre adottata da un essere umano e non può essere delegata a uno strumento di intelligenza artificiale» (punto 39); non senza trascurare, infine, che «in alcuni casi, non è possibile ricostruire i risultati raggiunti da sistemi di intelligenza artificiale basati sull'apprendimento automatico, il che comporta un effetto scatola nera che impedisce l'adeguata e necessaria attribuzione delle responsabilità e rende impossibile controllare le modalità con cui il risultato è stato ottenuto e verificarne la conformità con le norme pertinenti. Tale mancanza di trasparenza potrebbe compromettere la possibilità di impugnare efficacemente decisioni basate su questo tipo di risultati e può pertanto violare il diritto a un equo processo e a un ricorso effettivo, limitando dunque i settori in cui è legale ricorrere a tali sistemi» (punto 41).

[29] Il testo del *Manuale REFG* è disponibile in: https://www.ejtn.eu/PageFiles/11019/JUST_IT-TRA-00.pdf.

[30] In tal senso, per vero, anche (e più di recente) il *Libro Bianco per la Giustizia*, secondo il quale (pag. 34 s.), pur potendosi constatare come, «nell'ultimo decennio, la sensibilità organizzativa della magistratura e della dirigenza amministrativa» sia «sensibilmente aumentata», rimane ancora «necessario lavorare sulla comprensione del *ruolo del capo dell'ufficio*, migliorare la capacità di utilizzo di modelli e strategie gestionali così come la cultura del progetto di miglioramento».

Il tutto, naturalmente, nel rispetto di alcuni valori di fondo, a partire dalla salvaguardia dei diritti fondamentali, la cui esigenza non per caso è ampiamente richiamata negli stessi documenti programmatici ai quali ho appena fatto riferimento.

In chiusura non può sottacersi, peraltro, che tutto ciò si rifletterà – inevitabilmente – anche sulle modalità esplicative dell'attività della *formazione giudiziaria*, la quale dovrà sviluppare sempre più, prevedibilmente, quelle metodologie cc.dd. di *apprendimento partecipativo* sulle quali diffusamente si intratteneva, già da tempo, il *Manuale della Rete europea di formazione giudiziaria*, proprio al fine di promuovere la maturazione di competenze relazionali (di indirizzo, organizzazione e confronto) che solo un metodo di *tipo esperienziale* più facilmente potrà favorire [31].

[31] Sulle tecniche di "apprendimento partecipativo" v., ad es.: L. Wood, *Participatory Action Learning and Action Research. Theory, Practice and Process*, London-New York, 2020; J.N. Pretty-I Guijt-I. Scoones- J. Thompson, *A Trainer's Guide for Participatory Learning and Action*, London, 1995.