

## La formazione giudiziaria in Belgio. I magistrati come *managers* \*

di Edith Van Den Broeck \*\*

L'articolo ripercorre la storia dell'Istituto di formazione giudiziaria belga mettendone in luce il ruolo nel governare i cambiamenti che attraversano il potere giudiziario in Europa e nell'accompagnarli nei processi di innovazione.

Per questo un *focus* particolare è posto sulla formazione all'organizzazione e sui variegati metodi per attuarla.

Un'interesse particolare, nella prospettiva italiana, rivela la formazione dei soggetti che intervengono nel processo di valutazione della professionalità.

Rilevante, infine, il richiamo all'indipendenza dell'istituto di formazione per garantire l'indipendenza della magistratura.

### Prefazione

Potrebbe sembrare scontato affermare che il potere giudiziario, come la società stessa, è in continuo cambiamento. Questo è vero sia per il Belgio sia per gli Stati vicini, anche se, al momento, le nostre sfide nazionali e le nostre riforme non possono essere interamente paragonate.

Molte delle importanti riforme, programmate per l'organizzazione del Potere giudiziario, cambieranno il modo in cui lavorano i magistrati e il loro *staff*. Ora e nel futuro, le persone, di ogni livello e di ogni funzione, si confronteranno con questi cambiamenti. Inoltre, la continua evoluzione sociale e tecnologica comporta una maggiore e, spesso, complessa legislazione, oltre, a nuove sfide in ambito giuridico.

Possiamo dire, con certezza, che questo è un momento essenziale per il Potere giudiziario e la sua organizzazione ma anche per l'Istituto di formazione giudiziaria (IFJ). Noi possiamo e dobbiamo contri-

buire a questi cambiamenti, che si basano esclusivamente sul ruolo chiave ricoperto da questo Istituto.

Da quando è stato fondato nel 2009, l'IFJ ha sempre cercato di migliorare i servizi, l'efficienza operativa, la flessibilità e l'attenzione rivolta ai destinatari della formazione. L'Istituto mira a eccellere nelle qualità dei servizi, che vuole prestare ai suoi «clienti».

Il desiderio di continuo miglioramento è sostenuto dagli sforzi verso una «prontezza organizzativa» (*organizational rediness*), che si caratterizza per la sua adattabilità, la sua attenzione alle nuove tendenze, il suo pensare ed agire proattivo, e la realizzazione del suo scopo principale, guardando sempre al futuro.

Tradizionalmente, molte agenzie del Governo erano interessate alla formazione dei magistrati. Nel passato, però, visioni diverse hanno dato origine a diffomità di opinioni e a inefficienze, che si trasformavano in uno svantaggio sia per il singolo magistrato che per la società intera.

\* Traduzione dall'inglese a cura di Valeria Mazzotta e Maria Giuliana Civinini.  
Versione originale: [www.questionegiustizia.it/rivista/2016/1/vandebroeck.pdf](http://www.questionegiustizia.it/rivista/2016/1/vandebroeck.pdf)

\*\* Edith Van Den Broeck è un procuratore belga dal 1982, consigliere presso il ministro della Giustizia dal 1986 al 1988, prima presidente del Consiglio superiore della giustizia tra il 2003 e il 2006, rappresentante del Belgio nella Rete europea di formazione giudiziaria con ruolo di Presidente di vari gruppi di lavoro. Dal 2000 al 2015 rappresentante belga della Rete dei Consigli di giustizia dal 2007 al 2008, Direttrice della Scuola della magistratura da dicembre 2007 al 2015.

L'Istituto per la formazione di magistrati<sup>1</sup> è stato creato come un istituto indipendente con il fine di porre in essere un approccio e una visione coerenti concernenti la formazione. Questa è la ragione per cui l'Istituto è stato fondato come soggetto indipendente dall'amministrazione statale e da altre agenzie pubbliche. Ciò, comunque, non significa che l'Istituto decida unilateralmente quale tipo di formazione sia necessaria o applicabile; al contrario si persegue un modello di ampio coinvolgimento dei vari soggetti che usufruiscono dei servizi dell'Istituto, in modo da conformarlo alle loro necessità.

Le conclusioni sono chiare. È dovere e obbligo dell'Istituto, in quanto organo indipendente all'interno dell'organizzazione giudiziaria, di dare avvio a un percorso di sviluppo e progresso per i magistrati ed il loro *staff* amministrativo.

Gli errori del passato non dovrebbero ripetersi. Al contrario, l'*expertise* di ognuno deve poter essere utilizzata per un giusto scopo. L'istituto, assistito dal Comitato scientifico, è senza dubbio il centro principale di *expertise* in Belgio per quanto riguarda l'educazione e la formazione giudiziaria.

Per questa ragione, L'IFJ considera come sua responsabilità esclusiva quella di definire adeguate vie di sviluppo basate sull'esperienza didattica e la profonda conoscenza dell'organizzazione giudiziaria, ed allo stesso tempo tiene in considerazione i bisogni dell'organizzazione, le aspettative delle autorità, e specialmente, le necessità dei magistrati e dei lavoratori in tale area.

A tal proposito, si deve notare che mai fino ad oggi così tante generazioni con così tante differenze tra loro sono state presenti nel sistema giudiziario nello stesso momento

All'interno del Potere giudiziario, molte sono le differenze tra generazioni di magistrati, nel modo in cui guardano al futuro, nel modo in cui comunicano con la tecnologia, nel modo in cui gestiscono l'organizzazione, ad esempio. L'Istituto di formazione deve essere un'organizzazione in grado di gestire diversi flussi e diverse velocità.

La missione dell'Istituto di formazione giudiziaria va al di là del semplice «provvedere all'educazione» e concerne, sempre di più, l'opportunità di uno sviluppo di competenze su misura. Tale obiettivo è raggiungibile solo attraverso l'integrazione di diverse forme di apprendimento e trasformando la condivisione della conoscenza in auto-evidenza attraverso la

cooperazione, all'interno di specifici progetti e gruppi "InterVision".

Questo approccio, rivolto a gestire al meglio le competenze individuali, non è rivoluzionario e si combina perfettamente con la visione condivisa dal Consiglio superiore di giustizia belga e dal ministro di Giustizia.

In breve, l'organizzazione giudiziaria affronta varie sfide che, esplicitamente, richiedono le necessarie competenze e risorse per essere disponibili per i magistrati in ogni momento. In questo processo, l'IFJ deve giocare un ruolo chiave, a patto che abbia i necessari mezzi per farlo.

## 1. Origine e quadro normativo

L'IFJ è una giovane istituzione creata il 31 gennaio del 2007<sup>2</sup>. Molti altri Paesi dell'Unione europea avevano già e da molti anni organi specifici con il compito di organizzare una formazione professionale per i magistrati ed i membri del loro *staff* all'interno del Potere giudiziario.

### Origine

Per quanto riguarda la formazione dei magistrati la legge del 18 luglio 1991 aveva fatto un primo piccolo passo con la riforma del tirocinio e la creazione di un collegio di reclutamento per magistrati. All'interno del ministero della Giustizia, a questo collegio era stato affidato un ruolo consultivo nella formazione di giudici e tirocinanti. Già dal 1993, il Ministero sosteneva la creazione di un istituto di formazione per magistrati.

Nel 1998, il «Consiglio Interuniversitario Fiammingo» (*Vlaamse Interuniversitaire Raad*) ha creato un gruppo di lavoro «Scuola di Magistrati», ma la sua opera non è giunta ad alcun risultato.

D'altra parte, sin dalla sua creazione nel 2000, il Consiglio superiore per la giustizia ha sempre spinto per la creazione di un istituto per la formazione giudiziaria più che di una scuola di magistrati.

Solo nel 2006, il ministero della Giustizia ha presentato un disegno di legge al Parlamento, che ha portato all'approvazione della Legge del 31 Gennaio 2007. Essa copre solo la formazione professionale e lo scambio di esperienza professionale e non include la formazione ai fini del superamento dell'esame di accesso o la formazione con nomina finale quale uditore giudiziario o magistrato<sup>3</sup>. In altre parole, il

1. Legge del 31 Gennaio 2007 sulla formazione giudiziaria e la creazione dell'Istituto per la formazione giudiziaria, 2 Febbraio 2007.

2. Legge del 31 Gennaio 2007 sulla formazione giudiziaria e sulla creazione di un Istituto di formazione giudiziaria, 2007.

3. Gli esami sono presentati prima delle due nomine (una fiamminga, l'altra francese) e della designazione delle Commissioni dell'Alto consiglio per la giustizia; art. 295 *bis* Code Judiciaire.

legislatore non ha optato per la categoria «Scuola di magistratura<sup>4</sup> e ha messo in chiaro che non era a favore di un unico corso, che avvenisse prima della nomina come magistrato, ma che avrebbe promosso, piuttosto, l'accesso al potere giudiziario attraverso più modalità.

L'IFJ è stato finalmente creato dalla legge del 31 Gennaio 2007, entrata in vigore nel febbraio del 2008 e, poi, sospesa per un anno. Questa è la ragione per la quale l'Istituto è divenuto operativo solo dal gennaio 2009. Sono intervenute molte modifiche e l'organizzazione non è stata semplice.

### Status. Un'istituzione governamentale «sui generis»

L'IFJ è non soltanto un'istituzione giovane, è anche e prima di tutto, un'istituzione federale. È stata creata soggetto parastatale «sui generis». La sua specifica struttura mira ad assicurare l'indipendenza del potere giudiziario. In questo contesto, vale la pena ricordare che l'indipendenza e l'imparzialità sono corollari indispensabili per assicurare un corretto funzionamento del Potere giudiziario.

Un certo numero di raccomandazioni e di rapporti europei sottolineano il bisogno di affidare la formazione dei membri del Potere giudiziario ad un corpo indipendente per assicurarne l'indipendenza, in particolare:

1. L'opinione n.4 del Consiglio consultivo dei giudici europei del Consiglio d'Europa<sup>5</sup>;
2. La Magna Carta dell'Indipendenza giudiziaria del Consiglio consultivo dei giudici europei del Consiglio d'Europa<sup>6</sup>;
3. La raccomandazione CM/Rec (2012)12 del Comitato dei ministri degli Stati membri concernente l'indipendenza, l'efficienza e la responsabilità dei giudici<sup>7</sup>;
4. L'opinione n.9 del Consiglio consultivo dei procuratori europei del Consiglio d'Europa<sup>8</sup>.

Le sopra menzionate linee guida europee affermano che l'indipendenza giudiziaria deve essere ga-

rantita attraverso un percorso normativo, funzionale e finanziario e perciò, anche attraverso la formazione professionale.

Il legislatore belga ha voluto attuare, anche se in misura limitata, le raccomandazioni europee sopra citate. Molte disposizioni mutuata dalla legge sul controllo degli istituti di interesse pubblico sono, tuttavia, state inserite nella legge relativa alla formazione giudiziaria, con una incidenza negativa sull'autonomia per l'Istituto di formazione giudiziaria.

Altri più recenti rapporti europei<sup>9</sup> insistono sull'indipendenza delle istituzioni incaricate del processo di formazione giudiziaria, che è la pietra angolare per lo sviluppo di un sistema effettivo per la iniziale e continua formazione dei giudici. In particolare, si richiede un rafforzamento dello *status* degli istituti responsabili per la formazione dei giudici, per preservare l'interferenza dell'esecutivo o del giudiziario e avverte, inoltre, che se la formazione dei giudici è affidata a università e/o a Collegi, essa rischia di diventare di natura accademica, o di essere una continuazione dell'università, invece di apportare il necessario ed essenziale sviluppo professionale. Oltre a ciò, si constata che nella maggior parte degli istituti di formazione c'è la tendenza a formare non solo i giudici ma anche altri professionisti che sono attivi nell'area della giustizia. Questa pratica è raccomandata anche negli Stati membri più piccoli, che hanno mezzi finanziari limitati, e non solo per gli ovvi benefici economici ma anche per le sinergie addizionali che un istituto di formazione comune crea. Una tal pratica comporta una migliore conoscenza, una migliore comprensione ed una più effettiva collaborazione tra persone che operano nei diversi settori della giustizia.

Nel 2014, l'indipendenza della formazione è stata nuovamente richiamata nell'Opinione n. 9: «*standards* e principi europei per i procuratori» (chiamata anche «Carta di Roma») del Consiglio consultivo dei procuratori europei. Con riferimento alla formazione dei procuratori in Europa, il Consiglio consultivo le afferma: «I diversi sistemi legali europei formano i giudici e i procuratori in base ai vari modelli, in cui la

4. Questo è il caso in un numero di Paesi come la Spagna, la Francia, il Portogallo, la Romania. Questa «scuola» prende in carico la formazione dei futuri magistrati, prima della designazione. I tirocinanti sono considerati «impiegati» della scuola e sono pagati da loro.

5. [https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CCJE\(2003\)OP4&Sector=secDGHL&Language=lanEnglish&Ver=original](https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CCJE(2003)OP4&Sector=secDGHL&Language=lanEnglish&Ver=original)

6. [https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CCJE-MC\(2010\)3&Language=lanEnglish&Ver=original](https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CCJE-MC(2010)3&Language=lanEnglish&Ver=original)

7. [https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CM/Rec\(2010\)12&Language=lanEnglish](https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CM/Rec(2010)12&Language=lanEnglish)

8. [https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CCPE\(2014\)4&Language=lanEnglish&Ver=original](https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CCPE(2014)4&Language=lanEnglish&Ver=original)

9. Cfr. minuti della «formazione giudiziaria» (Marzo 2013) preparato dal gruppo di lavoro «sistemi professionali giudiziari» all'interno del quadro del partenariato dell'est «per rafforzare la riforma giudiziaria nei Paesi dell'Est che rientrano del partenariato» dell'Unione europea e del Consiglio d'Europa.

formazione è affidata a specifici organi. In ogni caso, rimane essenziale assicurare l'autonomia dell'istituto responsabile per l'organizzazione della formazione giudiziaria perchè questa autonomia è la garanzia del pluralismo e dell'indipendenza culturale».

Rimane, perciò essenziale preservare e rafforzare la posizione dell'Istituto per consentirgli di continuare ad eseguire i suoi compiti in maniera ottimale.

## 2. Le linee guida per la formazione giudiziaria

I programmi di formazione per i giudici ed i procuratori devono essere in conformità alle direttive del Consiglio superiore della giustizia.

L'interpretazione di questo potere ha dato origine a diverse opinioni e a vivaci dibattiti.

D'altro lato, le linee guida per la formazione del personale di cancelleria erano preparate per il ministro della Giustizia da un comitato, con sovrapposizione su una serie di competenze dell'Istituto. Il ruolo di questo comitato resta ancora non chiarito.

Sia il Consiglio superiore che il ministro della Giustizia sono membri del Consiglio direttivo dell'Istituto e responsabili per la sua amministrazione.

### 2.1 Il modello della competenza<sup>10</sup>

«L'Istituto belga di formazione giudiziaria può essere considerato come una sorta di 'centro di scambio'(crossroads bank)delle competenze legali e giudiziarie».

Operativo dal 2009, l'Istituto di formazione giudiziaria con un piccolo *team* di 25 persone è riuscito ad offrire più di 100 corsi di formazione per circa 15.707 magistrati<sup>11</sup> (sia giudici che pubblici ministeri) e il personale di cancelleria. Oltre a questi corsi organizzati *intra moenia*, il JTI amplia la sua offerta concorrendo e supportando vari programmi esterni ad un livello sia nazionale che internazionale. Spesso vengono inclusi programmi professionali specifici che completano il "portafoglio" formativo del JTI. Sono più di cento i programmi esterni, che vengono offerti annualmente.

Per strutturare e visualizzare questa larga offerta di programmi, il JTI utilizza un modello di competenza. In tutte le sue iniziative di formazione, questo modello enfatizza le capacità invece delle conoscenze. Tale orientamento pratico assicura al partecipante

di poter immediatamente e correttamente applicare le competenze acquisite ai compiti ed ai doveri quotidiani. Tale approccio, inoltre, assicura un ottimo equilibrio tra i modelli teorici e le situazioni pratiche specifiche all'interno del potere giudiziario ed in particolare, dell'organizzazione giudiziaria. Un certo numero di concetti sono al cuore di questa strategia:

Essa è basata su un «modello di competenza giudiziaria», per cui il termine competenza include conoscenza, qualità e capacità. Noi optiamo, esplicitamente, per un modello di competenza che si focalizza sull'organizzazione giudiziaria, anche per le cd competenze generiche. Dall'inizio viene posto l'accento sull'integrazione di queste competenze all'interno del potere giudiziario, adattandole agli specifici bisogni. Il modello è interamente compatibile con il nostro *focus* sulle abilità piuttosto che sulla conoscenza. Il modello è stato sviluppato in cooperazione con diversi esperti e, conseguentemente, testato con persone di riferimento diverse (a diversi livelli istituzionali e sul campo). Queste persone sono state consultate sulla completezza del modello di competenza e sull'accuratezza di ciascuna competenza individuale. In altre parole, non è un modello-JTI ma al contrario è un modello di competenza che appartiene a tutta l'organizzazione giudiziaria e che può formare la base per tracciare e organizzare adeguatamente le competenze esistenti (gli *assets* dell'organizzazione), come menzionato dal Consiglio superiore per la giustizia.

Nel modello, le competenze sono divise in:

#### A. Competenze tecnico-giudiziarie

Queste competenze si focalizzano sugli aspetti tecnici/sostanziali del ruolo o della funzione. In altre parole, sono spesso connesse a regole e a procedure nel contesto del diritto penale, del diritto del lavoro, del diritto privato internazionale, etc.

#### B. Abilità amministrative ed organizzative

Queste sono per lo più indirizzate verso la programmazione, il controllo e la direzione dell'organizzazione ma si occupano anche di abilità come la gestione dei progetti o la gestione del processo lavorativo.

#### C. Competenze socio-comunicative o competenze psicosociali

Queste includono aspetti come le capacità di comunicazione o la gestione dello stress o, ad esempio,

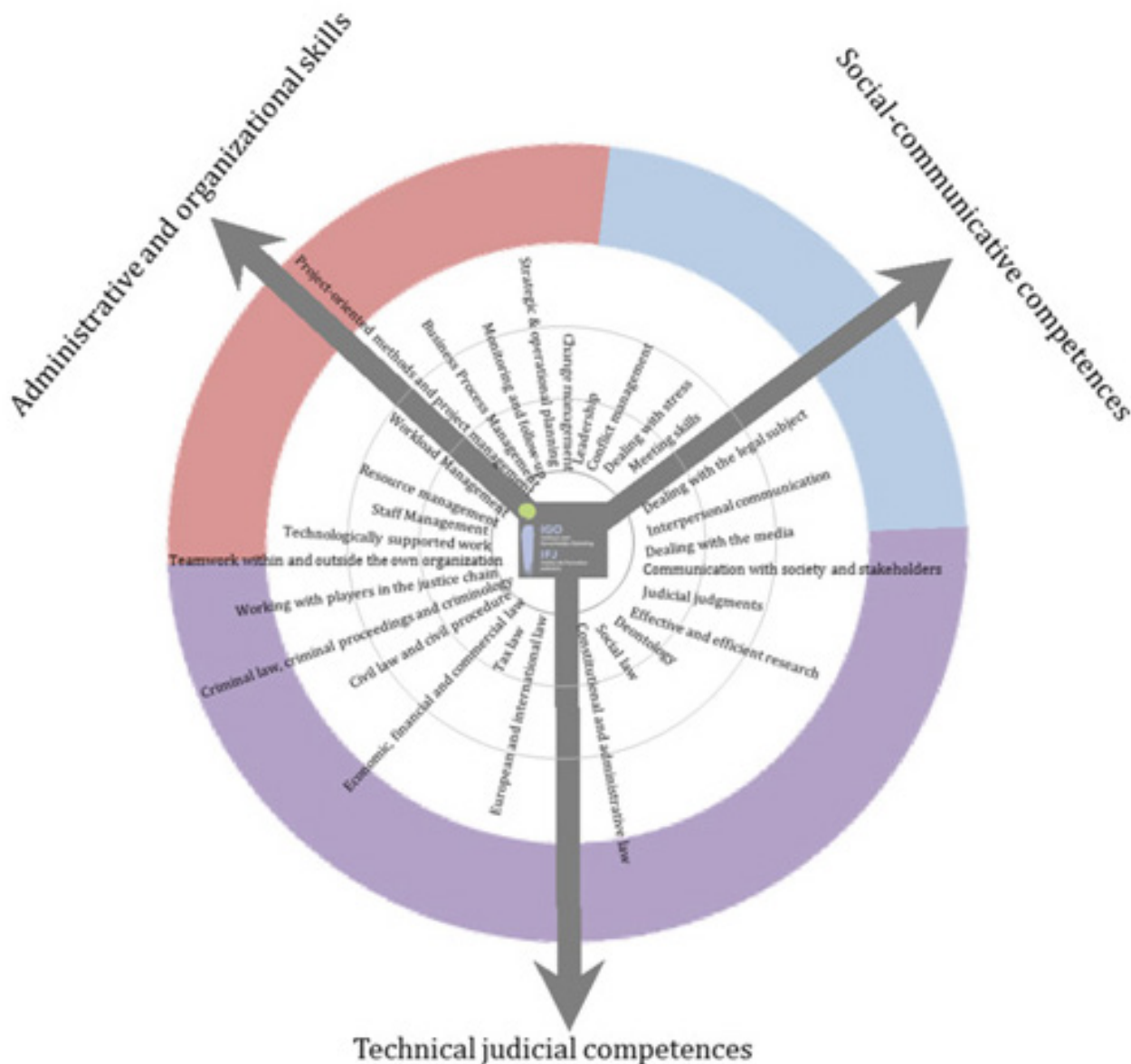
10. E. Van DenBroeck, (2015). *A realistic and future-oriented Vision on Competence Development of judges, Prosecutors, and Court Staff. Journal of the International Organization for judicial Training*, 2015(3), p. 35-46.

11. In Belgio, il termine "magistrato" è utilizzato per indicare sia i giudici che i procuratori. I magistrati fanno parte del Potere giudiziario.

le capacità analitiche in un contesto di decisione giudiziaria.

Nel modello qui sotto disegnato, le varie capacità sono inserite in un grafico che corrisponde alle

menzionate prospettive. Le competenze indicate nella “competenza giudiziaria” sono sostenute da diversi elementi (conoscenza, capacità, attitudini relative a diverse sotto-categorie).



## 2.2. Perché i magistrati hanno bisogno di una formazione al management?

Quando l’Istituto è stato creato, la parte predominante delle risorse e del tempo era allocata nel primo asse, quello delle «competenze tecnico-giudiziarie». La ragione principale è che queste competenze rappresentano l’essenza della giustizia: il diritto penale, il diritto civile, la lotta contro il terrorismo, la lotta contro la corruzione, la gestione efficace dei divorzi, etc. Poiché è questo l’obiettivo primario dell’amministrazione della giustizia, lo scopo principale del JTI

è di formare i magistrati e il personale amministrativo in questo campo. Negli anni, tuttavia, il JTI ha insistito sull’importanza degli altri assi, ed, in particolare, si è sviluppato l’asse «capacità amministrative ed organizzative». Il peso di quest’ultimo è particolarmente importante per tre ragioni principali, quali:

### *Non (tutti) nascono leader*

Più andiamo indietro nel tempo, più possiamo notare organizzazioni che considerano il *management* (l’organizzazione) e la *leadership* (la direzione)

ne) importanti competenze per i loro dipendenti. Originariamente, le persone erano spesso nominate *managers* (dirigenti), dopodichè semplicemente organizzavano la loro squadra meramente sulla base della loro personalità e in base all'idea di buon *management* (direzione). L'importanza del *management*, comunque, aumenta giorno dopo giorno, e così anche l'ampia gamma di stili e di tecniche di *management*. Per il potere giudiziario è cruciale seguire questo orientamento ed essere consapevole che concentrarsi sul management qualitativo avvantaggia l'organizzazione intera.

«I magistrati non sono fatti per la leadership»

Questa contraddittoria affermazione non implica che i magistrati non possano essere buoni capi, ma piuttosto enfatizza che hanno poche possibilità di sviluppare queste capacità. Da studenti di legge, infatti, i magistrati non approfondiscono materie relative al *management* e, successivamente, nella loro carriera di magistrati hanno scarsa possibilità di sviluppare capacità organizzative. I magistrati, semplicemente, esercitano una professione per la quale hanno un ruolo molto "autoritario", quasi "dittatoriale" poiché non è dato alle parti contraddire un giudice o un procuratore. Dietro le quinte, in Corte, inoltre, sono spesso isolati e raramente coinvolti in un'intensa interazione con i loro pari. Quando un magistrato, comunque, è improvvisamente nominato presidente di una Corte o procuratore capo gli è richiesto un grosso cambiamento di mentalità. Il JTI possiede una grande responsabilità nel facilitare questo processo e nel gestire questo «vuoto manageriale», aiutando il magistrato a sviluppare queste necessarie abilità tecniche ed organizzative, che non possono essere offerte da altre istituzioni.

### 2.3. La riforma dell'organizzazione giudiziaria e la necessità di una formazione *ad hoc*

Il primo aprile del 2014, è entrata in vigore la più grande riforma della giustizia in Belgio a far data dall'epoca napoleonica. Dopo trent'anni di dibattiti, il Parlamento ha raggiunto un accordo per la riforma di alcuni nodi strutturali al fine di sviluppare l'efficienza del sistema giudiziario. In questa riforma, i cambiamenti erano basati su tre pilastri.

#### 1. L'ampliamento dei distretti giudiziari

Il primo pilastro, l'ampliamento, era indispensabile. Alla fine del diciottesimo secolo, Napoleone Bonaparte divise il Paese in ventisette distretti giudiziari di modo che l'ufficio del Pubblico ministero potesse raggiungere con la carrozza qualsiasi luogo all'interno di un distretto, in meno di ventiquattr' ore. È evidente che la situazione attuale dei trasporti e le comunicazioni moderne hanno reso tale divisione superflua ed inefficiente. Questa è la ragione, per la quale il numero dei distretti è stato portato a dodici.

#### 2. L'aumento della mobilità dei magistrati

Questo ha aperto la strada al secondo pilastro, cioè la mobilità. Come risultato dell'*upscaling*, è ora possibile collocare i magistrati in qualsiasi Corte di primo grado all'interno dell'intero territorio della Corte d'appello. In questo modo, le inefficienze possono essere affrontate e si dà spazio alla specializzazione.

#### 3. L'autonomia dell'organizzazione del potere giudiziario

Da ultimo, il terzo pilastro concerne l'organizzazione delle risorse umane. Prima, queste erano gestite dal ministro della Giustizia, per cui i presidenti



Epoca napoleonica



2014

delle corti o i procuratori capi avevano capacità organizzative insufficienti o nulle. Ora, al contrario, sono loro affidate grosse responsabilità in questi campi, e ciò ha un enorme impatto sulla organizzazione del lavoro e sulle competenze che questi hanno bisogno di possedere. Le nuove responsabilità hanno creato una sostanziale domanda di competenze organizzative tra i magistrati. La quantità di *managers* è drasticamente aumentata all'improvviso e conseguentemente è aumentata anche la domanda di formazione. Numerosi magistrati e altri membri del sistema giudiziario, le cui responsabilità professionali erano limitate a compiti giudiziari sono improvvisamente diventati managers. È importante comprendere che la maggior parte di queste persone non ha alcuna esperienza di direzione. E per di più, durante la loro educazione (laurea in legge), non hanno avuto la possibilità di familiarizzare con metodi di *management* o pratiche di questo tipo. Il fatto che, da una parte, al magistrato sia affidata una nuova competenza, di cui è totalmente privo, ha creato un enorme bisogno per una formazione specifica. Ciò dà all'Istituto un ruolo chiave, poiché deve provvedere a fornire le necessarie competenze a chi ne è sfornito. Per riuscire in tale risultato, il JTI ha sviluppato una gamma di nuove iniziative.

### I-GO per il Management (l'organizzazione) della Corte

«Le capacità che ti hanno reso fino a questo momento un uomo di successo, potrebbero non essere tutto ciò di cui hai bisogno nel futuro (Kay Evans)»

Queste iniziative possono essere classificate sotto il titolo «I-GO per il Management della Corte<sup>12</sup>», che consistono in una serie di moduli di formazioni di *management*, che mirano a trasformare i destinatari in *managers* migliori. I moduli sono divisi in:

1. Moduli per *management*
2. Formazione per i valutatori
3. *E-learning*
4. *InterVision*
5. *Coaching* nei progetti di *management*
6. Programmi specifici,
7. Eventi

### Moduli per il management

I modelli dedicati al *management* formano la base della traiettoria. Questa parte di programma, sulla formazione al *management*, consiste in corsi su competenze manageriali di base, ad esempio:

1. *Leadership*: riconoscere ed applicare gli stili della *leadership*, essere persuasivi, mobilitare e capire lo sviluppo dei *team*.

2. Gestione dei progetti: pianificare e strutturare un progetto, analizzare una situazione e sviluppare una strategia, definire gli obiettivi e i ruoli di chi è coinvolto.

3. Gestione del tempo: riflettere sulla tempistica del lavoro e dell'organizzazione, stabilendo tempi adeguati per i vari obiettivi, imparando ed applicando tecniche per dare priorità, pianificare e delegare, sviluppare un piano personale di azione.

4. Gestione del mutamento: analisi di un processo di *management*, riconoscere la resistenza al cambiamento, creare condizioni per un ambiente sostenibile, guida per il cambiamento.

Questi moduli non sono né obbligatori né interdipendenti. Per corsi più avanzati, tuttavia, è necessario avere assistito almeno ad uno dei moduli sopra menzionati. Gli obiettivi di questi brevi corsi<sup>13</sup> è di insegnare ai partecipanti l'ampia gamma di strumenti disponibili sul campo. Dopodiché sta a loro fare una selezione e applicare gli strumenti disponibili sul luogo di lavoro. L'Istituto realizza, inoltre, altri progetti come quello dell'«insegnamento della gestione di progetto» o quello dell'«*InterVision*», nel caso in cui i partecipanti abbiano bisogno di ulteriore guida.

Attualmente, il corso più popolare è quello sulla «*leadership*». Questi due giorni di corso, aperto ai magistrati come allo *staff* della Corte offre un'importante introduzione ai principi della *leadership*. Il primo giorno si concentra sulle diverse tecniche di *leadership* mentre il secondo giorno si concentra sul carisma: è richiesto, ad esempio, ai partecipanti di «vendere» il loro servizio ai colleghi, mentre tutto viene registrato in un video. Questo video-analisi permette l'emergere di utili intuizioni sul modo di comunicare del partecipante.

Nel contesto attuale, essere un magistrato richiede più del semplice essere esperto di legge ma include anche essere un *manager* ed ancora di più essere un *leader*. Ma che cosa significa essere un buon *leader* e un buon *manager*? Per quanto riguarda la risposta a questa domanda, i principi della *leadership* sostenuti dall'Istituto sono vicini a quelli definiti da Kay Evans del Judicial college. Sulla base dell'*input* di un gruppo di magistrati anziani, la dr.ssa Evans ha creato un «programma di sviluppo del *management*» per sviluppare le capacità e le abilità dei giudici appena nominati verso un ruolo di *leader* e *manager*. Il pro-

12. L'Istituto Belga per la formazione porta il numero I-GO, che è un acronimo fiammingo per istituto della formazione giudiziaria ovvero «Instituut voor Gerechtelijke Opleiding».

13. La maggior parte di essi consiste in due giornate, soltanto.

gramma di *leadership*, dunque, prende in considerazione il contesto vissuto dal giudice: il contesto di un più ampio ambiente nel quale lavora, il contesto della *leadership* e del *management*, ed il contesto del loro personale sviluppo di *leadership*. Per quanto riguarda la formazione della *leadership*, l'analisi dimostra alcuni risultati interessanti: il metodo di insegnamento più efficace è un misto di teoria accademica unita al contesto giudiziario; è importante muoversi dalla teoria alla pratica per contestualizzare la conoscenza appresa; e, finalmente, un programma che coinvolge più giurisdizioni consente ai giudici di imparare da un vasto raggio di esperienze<sup>14</sup>.

### Formazione alla valutazione

Dal 2014, tutti coloro che sono responsabili ufficialmente della valutazione dei membri dell'ordine giudiziario dovrebbero partecipare ad un programma di formazione. Il decreto Reale<sup>15</sup> prevede che ciascun membro del potere giudiziario, che agisce come valutatore ufficiale, è obbligato a partecipare ad un programma organizzato dal JTI, che consiste in 5 corsi diversi.

1. Preparazione per i dirigenti: questo corso è la base del percorso e preferibilmente il primo modulo. Durante questo corso, i partecipanti imparano a conoscere il quadro normativo, a preparare un'intervista, a prepararsi per un'intervista.

2. L'intervista di valutazione: questo è il secondo corso obbligatorio. Qui i partecipanti imparano a raggiungere il proprio obiettivo: come fare un'intervista a fini di valutazione.

3. Pianificazione: durante questo corso, i formatori si concentrano sulla pianificazione annuale delle interviste. Quante interviste dovrebbero essere organizzate? Qual è il periodo migliore dell'anno? E come dovrebbe essere comunicato ai partecipanti?

4. La valutazione della performance: questo è un altro importante corso, in quanto questo genere di interviste possono essere delicate. Le migliori pratiche sono condivise e le tipiche "trappole" nella comunicazioni sono messe in evidenza.

5. Tecniche di conversazione per i destinatari della valutazione: diversamente dagli altri corsi, questo si concentra principalmente sul magistrato soggetto a valutazione. Come dovrebbe preparare la sua intervista? Come dovrebbe comunicare?

Dopo aver completato i primi due corsi, il partecipante riceve un certificato, nel quale viene qualificato come valutatore ufficiale (gli altri tre corsi non sono obbligatori). Il numero di persone interessate

a questo percorso raggiunge quasi i mille. Questa è la ragione per la quale, il JTI utilizza un programma «forma il formatore» per far fronte a questo elevato numero di domande di formazione. Almeno 15 volontari hanno partecipato ad un programma di formazione estensivo, dopo il quale si sono qualificati per potere insegnare la materia ai propri colleghi.

### E-learning

Poiché il sistema giudiziario belga ha personale limitato, spesso diventa difficile trovare il tempo per organizzare formazioni in loco. Per risolvere tale problema, l'*e-learning* è un metodo utile di formazione. Grazie alla facilità di utilizzo, all'accessibilità e alla flessibilità di tempo, il numero di partecipanti per questi corsi è aumentata di anno in anno. Attualmente, nel quadro del *management*, i programmi di *e-learning* sono costituiti da:

1. Formazione per valutatore: un corso aggiuntivo di tecniche di conversazione.

2. Organizzazione dell'agenda: corso elementare sulla gestione di una o più agende in microsoft outlook.

3. Connessioni VPN: breve corso sulle modalità di connessione del computer al network VPN della giustizia.

L'obiettivo è di aumentare, di anno in anno, il numero dei programmi *e-learning*, in quanto offrono dei benefici unici in paragone ai corsi tradizionali, come ad esempio: riduzione del tempo di apprendimento, più consistenza, *privacy* nell'imparare (gli errori possono essere fatti senza alcun imbarazzo), facilità nel notare il progresso nell'apprendimento, tempo per consentire al partecipante l'approfondimento, aumento dell'accesso e l'indipendenza da un formatore umano.

### InterVision

«Vorrei ringraziare l'istituto di formazione giudiziaria per avere organizzato il programma InterVision per i presidenti delle corti, [questa] è stata la nostra prima sessione ed è stata di grande arricchimento. Il risultato è stato molto interessante, oltre che utile e ne è valso il tempo impiegato. Il nostro compito (come magistrati) non è facile e le circostanze sono imprevedibili. Questo corso è stato, però, illuminante».

### Partecipanti al programma InterVision (2015)

Per i *managers* con molte responsabilità, il JTI organizza una formazione in InterVision. Gli obiettivi

14. K. Evans: *la Scuola Nazionale di Giudici- Thessaloniki (Grecia)*. Conferenza sulla *leadership*, 20 giugno 2015. Fonte: [www.ejtn.eu/Documents/benedetta/Access\\_To\\_Leadership\\_Kay.Evans.pdf](http://www.ejtn.eu/Documents/benedetta/Access_To_Leadership_Kay.Evans.pdf).

15. Ordine Reale del 27 Maggio 2014, art. 30. Fonte: [www.ejustice.just.fgov.be/cgi/welcome.pl](http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi/welcome.pl).



di questo progetto sono: imparare a rafforzare la rete coi propri pari, fare un passo indietro rispetto al luogo di lavoro ed analizzare le situazioni, imparare e scoprire le pratiche migliori utilizzate dai propri colleghi e scoprire nuovi stimoli lavorando in gruppo. Durante questo programma, piccoli gruppi (massimo cinque presidenti di una corte ed un procuratore capo) vengono riuniti assieme e sotto la supervisione di un “accompagnatore” discutono i loro problemi professionali e si scambiano le possibili soluzioni. Tutto questo è fatto in un luogo residenziale di modo che i partecipanti possano lavorare e comunicare in un ambiente tranquillo e sicuro, lontano dal frenetico luogo di lavoro. Gli argomenti, che sono oggetto di discussione durante l’InterVision, sono spesso delicati e confidenziali. La sede residenziale, lontana dal luogo di lavoro e dai membri della propria corte, crea un ambiente sicuro in cui i partecipanti possano discutere di problemi manageriali con i propri pari e con l’accompagnatore. Nei rapporti di valutazione, l’«InterVision» ha ricevuto punti eccezionalmente alti sia dai partecipanti sia dagli accompagnatori. I principali fattori di successo sono: lo stimolo del networking, la sensazione che i partecipanti siano sostenuti dai loro pari, la guida professionale degli accompagnatori (selezionati attentamente) e l’ambiente tranquillo. Per il JTI è molto importante continuare ad investire in questo programma in quanto è uno dei pochi corsi, di cui tutto il contenuto è fornito dai partecipanti stessi, utilizzando il metodo interattivo. Sebbene sia un concetto intangibile, il tasso di trasferimento è enorme (come indicato dai partecipanti). Quasi tutti gli argomenti e le soluzioni discusse in queste sessioni possono essere, poi, applicati sul luogo di lavoro. Ciò rende il programma InterVision una delle stelle tra quelli offerti dal JTI.

### Formazione alla gestione dei progetti

Oltre ad InterVision, il JTI offre anche il programma di «formazione alla gestione dei progetti»: i partecipanti possono chiedere una formazione e un *coaching* professionale durante la realizzazione di un progetto di cui beneficia la loro organizzazione o ufficio. Esempi di progetti sono: la realizzazione di un piano di comunicazione riguardante la politica interna di mobilità e la realizzazione della separazione di un tribunale in due nuove divisioni. I migliori progetti vengono selezionati ed il JTI fornisce insegnamento professionale, oltre a tre giorni di corso sulla gestione del progetto.

Un aspetto molto importante dei progetti è che la squadra, che si occupa del progetto, deve essere

composta sia da magistrati che da *staff* della corte. Durante il progetto, l’istruttore non può concentrarsi solamente sul risultato ma anche sulla cooperazione tra i membri della squadra, i quali provengono da differenti livelli nell’organizzazione giudiziaria.

Quando i progetti arrivano a conclusione, i partecipanti sono invitati dal «forum» del JTI (cfr. Events), che ha luogo nella sua sede, per presentare agli altri membri dell’ordine giudiziario i risultati raggiunti.

### Programmi specifici

Recentemente l’Istituto ha sviluppato specifici programmi di *management*. Questi programmi rispondono alle nuove responsabilità, che saranno attribuite ai presidenti delle corti e al procuratore capo dal 1 gennaio 2017. Mentre, attualmente, il loro budget è controllato e gestito dal Ministro della giustizia, dal 2017 in poi, sarà loro compito amministrare il bilancio. Per preparare i nuovi *managers* per queste nuove (ed importanti) responsabilità, il JTI sta sviluppando una nuova offerta, che consiste in specifici corsi indirizzati a funzione precise:

1. Gestione del processo di *business* (BPM): la comprensione di questo processo, l’identificazione dei diversi processi, la preparazione dei progetti concernenti il BPM, l’applicazione di progetti utilizzando il BPM, la connessione del BPM a concetti quali cambiamento di *managemnt*, indicatori di *performances* e analisi SWOT<sup>16</sup>.

2. Gestione strategica e funzionale: lo scopo principale di questo corso è di insegnare ai magistrati come dovrebbero individuare gli obiettivi e farli diventare strategia. Tutto ciò dovrebbe essere fatto in modo che sia al contempo ambizioso e realistico.

3. Accordi di *management*: i nuovi accordi di *managment* del Ministro, che trasferiscono le responsabilità al tribunale, dovrebbero essere studiati e chiariti in una azione di formazione. Nel fare ciò, i partecipanti hanno l’opportunità di partecipare al dibattito e aiutarsi reciprocamente a risolvere problemi e rispondere a domande.

4. Gestione del rischio: è fondamentale che i *managers* familiarizzino con l’area della gestione del rischio. Durante questo corso, saranno insegnati non solo la teoria e i diversi metodi di gestione dei rischi, ma anche come i partecipanti possano identificare i rischi e reagire nella maniera adeguata.

5. Controllo interno (audit): il corso è finalizzato a rendere i partecipanti consapevoli delle regole e dei tipi di controllo interno. Dal momento in cui i magistrati diventeranno responsabili delle proprie finanze

16. L’analisi SWOT (conosciuta anche come matrice SWOT) è uno strumento di pianificazione strategica usato per valutare i punti di forza (*Strengths*), debolezza (*Weaknesses*), le opportunità (*Opportunities*) e le minacce (*Threats*) di un progetto o in un’impresa o in ogni altra situazione in cui un’organizzazione o un individuo debba svolgere una decisione per il raggiungimento di un obiettivo.

e del bilancio, sarà necessario che comprendano come esercitare il controllo sulla propria organizzazione.

6. Gestione di bilancio: I corsi sulla gestione di bilancio sono già organizzati per i pubblici ufficiali di diversi ministeri. Ora anche i magistrati diventeranno *managers* ed è tempo per il JTI di offrire tale formazione. In questo corso, i partecipanti impareranno le diverse componenti di un bilancio e le leggi relative ad esso. Utilizzando esempi reali, saranno in grado di rapportarsi a diverse problematiche e impareranno ad adottare le migliori soluzioni.

7. Lavorare con tabelle riepilogative: le tabelle riepilogative sono un importante strumento per gestire, anticipare, reagire e decidere. Utilizzando diversi fonti di informazione e di indicatori si può arrivare ad avere una veloce panoramica sulla strategia da utilizzare. Durante questo corso verrà insegnato ai partecipanti come creare un'efficace tabella riepilogativa e come usare e interpretare le informazioni generate.

Questi programmi sotto tutti in attesa di essere sviluppati e il JTI continuerà ad investire su questi in modo prioritario.

### Eventi

Ultimo punto ma non meno importante: l'Istituto organizza eventi. Questi progetti (non obbligatori) donano una dimensione ulteriore al progetto «I-GO per il management», attraverso l'offerta di opportunità di network uniche. Dal momento in cui il networking e la comunicazione sono spesso limitate all'interno del sistema giudiziario (e del tribunale), questi eventi offrono l'opportunità di incontrare esperti di altri servizi e dell'industria. I principali eventi sono quelli del «pranzo del management» e il «FORUM».

Durante il pranzo, una figura importante del mondo finanziario, economico o politico presenta una nuova tendenza nel *management*, mentre i partecipanti pranzano. Segue, poi, una sessione di domande e di risposte. Durante questo evento, i partecipanti hanno l'opportunità di familiarizzare con problemi esterni rispetto al potere giudiziario e verificare come vengono affrontati. I partecipanti sono spesso sorpresi, in quanto i problemi del settore privato possono essere simili a quelli che loro stessi affrontano. A parte il dialogo con l'ospite, i partecipanti discutono anche i problemi di gestione che si trovano ad affrontare e cercano di trovare appropriate soluzioni tra di loro. Per i partecipanti è un importante evento di networking.

Il contenuto del Forum è dato dai partecipanti al progetto e il trasferimento di conoscenze si realizza con l'aiuto di un *coach* professionale. I progetti che sono esaminati durante il programma «Coaching in gestione di progetti» sono selezionati sulla base dei benefici che possono apportare all'organizzazione e, del miglioramento del sistema giudiziaria. Nel pre-

sentare e nel condividere i risultati dei loro progetti con altri *managers* giudiziari, questi ultimi possono scoprire cosa i loro colleghi abbiano sviluppato e riflettere se sia utile o meno applicare lo stesso progetto al proprio tribunale, utilizzando alcune delle migliori soluzioni per i propri progetti per evitare di doverne inventare delle nuove. Dopo aver constatato il successo dei diversi progetti, i partecipanti che non hanno partecipato nel programma «istruire nel progetto di *management*» sono solitamente stimolati a fare domanda per l'edizione successiva. Da ultimo, il FORUM è un'occasione per presentare altri corsi organizzati dal JTI sulla formazione al management.

### 2.4. Le sfide

«In questo mondo che cambia velocemente, stare fermi significa rimanere indietro»

Gli esempi offerti mostrano come il JTI offre una vasta gamma di programmi di formazione che aiutano i magistrati e il personale amministrativo a diventare dei *managers* migliori.

L'istituto, comunque, sta ancora affrontando delle sfide, che possono volgere in possibilità in un vicino futuro.

#### Il paradosso della *Leadership*

Una delle sfide è la lotta al «paradosso della *leadership*». Nessuna di queste formazioni al *management* è obbligatoria. Sfortunatamente, i partecipanti ai programmi non obbligatori sono spesso già *managers* competenti. Generalmente, quelli che partecipano volontariamente sono già consapevoli dei loro limiti come dirigenti ed hanno la mente aperta e la volontà di diventare dei dirigenti migliori. Quelli che invece hanno meno voglia di partecipare sono coloro che ne hanno più bisogno. È una vera sfida attirare queste persone, che sono in numero rilevante, posto che l'accordo di coalizione del Governo belga prevede che «ogni candidato che voglia fare domanda per diventare presidente della corte o procuratore capo, sarà valutato sulla base delle sue capacità dirigenziali».

#### Condivisione della conoscenza e dell'esperienza

Un'altra importante sfida per l'istituto è quella di sincerarsi che l'apprendimento e le esperienze fatte durante i corsi siano, poi, applicate nella giurisdizione. Il forum è una delle iniziative con cui si cerca di raggiungere tale risultato. L'istituto vuole andare oltre con l'assistenza di una piattaforma online. Sempre più spesso, infatti, accade che dipartimenti diversi della stessa organizzazione investano tempo e risorse per risolvere problemi simili, mentre una semplice condivisione delle informazioni e dell'esperienza avrebbe potuto prevenire un problema di tal genere.

Il JTI tenta di facilitare il processo di condivisione delle informazioni.

### **Espansione del Programma**

In questo mondo che continua ogni giorno a cambiare, il JTI non può limitarsi all'attuale programma di formazione. È una sfida quella di stare sempre al passo con le nuove proposte e conoscenze nel campo dell'organizzazione e con le esigenze del gruppo di riferimento (target audience) per tradurle in proposte di formazione. Stare fermi significa, infatti, rimanere indietro.

### **Aggiornamenti sulle nuove iniziative**

Una delle più importanti sfide è monitorare l'impatto di tutte queste azioni. Una cosa è l'organizzazione di corsi di formazione, un'altra è valutare il loro possibile impatto sull'organizzazione. Il JTI deve sforzarsi, ad esempio, di valutare l'effetto del programma di formazione BPM all'interno dell'organizzazione giudiziaria. Inoltre, l'istituto deve seguire i progetti sviluppati: quali effetti hanno ottenuto a lungo termine tali progetti? Ci sono delle falle? un certo progetto dovrebbe essere applicato ad un altro tribunale? Le risposte a queste domande possono risparmiare tempo e generare rapide vittorie.

## **2.5. Guardando avanti**

Mentre vengono affrontate le sfide attuali e quelle del futuro vicino, il JTI ha bisogno di guardare avanti ed espandere la sua offerta per rispettare le future necessità dei magistrati. Oltre a ciò, il JTI ha anche bisogno di svilupparsi. Non solo i modi di apprendimento delle persone sono soggetti a cambiamento, ma anche i metodi che sono offerti dal JTI sono rinnovati. Nell'utilizzare lavagne interattive, sistemi di risposta del pubblico, seminari online, l'Istituto tenta di essere sempre aggiornato e di offrire un'esperienza di apprendimento moderna. Di seguito sono delineati alcuni elementi chiave della futura configurazione della formazione per dirigenti.

### **Piattaforma digitale**

L'obiettivo è di creare una piattaforma digitale dove i dirigenti possano: iscriversi a corsi, leggere rapporti di valutazione dei loro colleghi, utilizzare un forum per dibattere con gli esperti, seguire seminari online, scambiarsi le soluzioni migliori con i colleghi e consultare una libreria contenente informazioni sulla scienza del *management*. I partecipanti così come le attività beneficeranno di una piattaforma singola e generalizzata, ad esempio: i partecipanti e gli istruttori saranno in contatto, la condivisione delle informazioni sarà coltivata e le nuove iniziative otterranno più visibilità. Allo stato attuale, la prima fase è ancora

sotto sviluppo. Nella fase di lancio di questa piattaforma, che avrà luogo agli inizi del 2016, si offrirà una facile registrazione online, promozione di nuovi eventi e accesso alla libreria. In una seconda fase, l'istituto aggiungerà parti interattive, come i forum e i seminari online. Per preparare questa fase, l'istituto ha già registrato qualche seminario e letture.

## **2.6. Focalizzazione sull'InterVision**

Molti partecipanti si sono registrati al progetto InterVision. In un lasso di tempo molto breve, possono avere accesso ad un elevato numero di buone prassi e soluzioni a problemi ricorrenti. Paradossalmente, in questo programma, l'elemento di novità è che il contenuto è dato dai partecipanti stessi. La ragione per il successo potrebbe essere che i tribunali sono spesso isole, che investono le loro risorse ed il loro tempo per reinventarsi. Attraverso la condivisione di informazioni, di esperienza e di soluzioni durante le sessioni InterVision viene risparmiato molto tempo. Per questa ragione, l'Istituto continuerà ad investire in questo progetto e ad aprirlo ad un pubblico sempre più ampio.

### **Concentrazione sulla condivisione delle informazioni e sull'apporto di contenuti dei partecipanti**

Come menzionato sopra, laddove i contenuti sono forniti dai partecipanti il trasferimento delle conoscenze è molto più rapido. L'istituto non dovrebbe limitarsi all'InterVision per sostenere questo tipo di condivisione della conoscenza. Altre opzioni, come forum online, seminari, eventi dovrebbero essere promossi; ad esempio, un dirigente con una buona penna e che abbia il desiderio di condividere, dovrebbe avere una piattaforma a disposizione. In questo processo, l'istituto può essere un importante facilitatore.

### **Sviluppo di una classe di esperti**

La maggior parte dei corsi di *management* dell'Istituto sono offerti sulla base di un livello introduttivo e non sono seguiti da programmi più avanzati. Molti *managers* vorrebbero proseguire nell'apprendimento. Il completamento di un corso di *management* elementare dovrebbe aprire molte più porte per programmi o iniziative più avanzate. Queste iniziative non devono essere necessariamente corsi classici, ma potrebbero includere anche seminari o letture con degli ospiti. In breve, dovrebbe esserci sempre l'opportunità di approfondire, per chi desidera farlo.

### **Gestione totale della qualità**

Il *Total quality management* (TQM) è un termine molto conosciuto nella gestione aziendale. Il TQM è basato su cinque principi basilari: produrre lavoro di qualità, porre l'attenzione sul "clien-

te”, avere un approccio strategico per il progresso, migliorare continuamente e incoraggiare il rispetto reciproco ed il lavoro di squadra. Mentre il TMQ è stato, inizialmente, disegnato per le organizzazioni aziendali, non c'è alcuna ragione per la quale non potrebbe essere applicato all'organizzazione giudiziaria. Il TQM è un ottimo approccio per focalizzarsi sull'utente e, dunque, per colmare il divario tra il sistema giudiziario e il cittadino. Inoltre, nel dare al TQM un ruolo nell'offerta di corsi formativi sul *management*, potrebbero cadere molte barriere e principi comuni di *management*, che sono tutt'ora sconosciuti nel mondo giudiziario, potrebbero essere adattati alla nostra realtà.

### Conclusioni

L'importanza della formazione dei dirigenti e all'organizzazione aumenta di giorno in giorno. Una vasta gamma di strumenti dirigenziali sono dispo-

nibili e non tutti hanno la stessa efficienza e praticabilità. È compito dell'Istituto per la formazione giudiziaria portare ordine in questa giungla di tecniche e offrire ai magistrati le capacità utili richieste. Nel frattempo, la recente riforma giudiziaria belga aumenta la domanda di formazione nel campo dell'organizzazione. Un largo numero di magistrati ha ora nuove responsabilità, ma vi è carenza delle capacità necessarie per farvi fronte. Ne deriva la necessità di creare più formazione per il *management*. Il JTI deve introdurre una serie di nuove iniziative per assistere i nuovi dirigenti. Paradossalmente, quelli che avrebbero più bisogno di questo tipo di formazione, non condividono sempre il medesimo entusiasmo. Con il progetto «I-GO per il management», il JTI deve provare a colmare il divario, offrendo una larga piattaforma di corsi professionali possibili (dall'*e-learning* alle sessioni InterVision). L'offerta del JTI è ampia e variegata, ora la sfida è quella di far salire tutti a bordo e di fare attenzione alla direzione verso cui la barca si sta muovendo.