

Brevi riflessioni sui corsi per aspiranti agli incarichi direttivi

di Ines Casciaro

Desidero condividere con voi, senza avere la pretesa di consegnare un resoconto esaustivo sull'argomento, le riflessioni, le impressioni e qualche perplessità sul corso per aspirante dirigente che ho frequentato, presso la Scuola Superiore della Magistratura, a Scandicci, circa due mesi fa.

Ho già scritto sulla mailing list dell'ANM che l'esperienza personale e professionale è stata nel suo complesso estremamente utile e positiva, ciò non di meno intendo sollecitare una vostra riflessione.

Premetto, solo per chi non si sia mai interessato dell'argomento, che i corsi per aspiranti dirigenti sono stati calendarizzati a far data dal 2 marzo 2015 e sono sviluppati su moduli di cinque giorni in attuazione dell'articolo 26 bis del D.L.vo 26/2006 e sono destinati a coloro che abbiano proposto domanda per un incarico direttivo.

L'obiettivo enunciato nella norma è quello di consentire lo studio *"dei criteri di gestione delle organizzazioni complesse"* e di acquisire *"competenze riguardanti la conoscenza, l'applicazione e la gestione dei sistemi informatici e dei modelli di gestione delle risorse umane e materiali utilizzati dal Ministero della Giustizia per il funzionamento dei propri servizi"*. Poi il Comitato Direttivo della Scuola Superiore della Magistratura, al termine del corso di formazione, *"indica per ciascun partecipante elementi di valutazione in ordine al conferimento degli incarichi direttivi, con esclusivo riferimento alle capacità organizzative"*. Questi elementi di valutazione sono poi comunicati al CSM per le valutazioni di competenza in ordine al conferimento dell'incarico richiesto.

È chiaro che, essendo la Scuola Superiore della Magistratura un ente autonomo, fornito di autonomia contabile, gestionale, organizzativa e funzionale (articolo 1 d.leg.vo 26 del 2006) che può incidere, inserendo *"elementi di valutazione"*, sulle valutazioni dei candidati per incarichi direttivi, il timore della violazione dei principi di autonomia e di

indipendenza della magistratura e soprattutto della esclusività delle competenze del CSM per quanto concerne le nomine dei dirigenti possono generare diffidenza.

Con la delibera del 12 giugno 2014 il CSM ha inequivocabilmente circoscritto e limitato gli spazi di possibile interferenza della Scuola con l'esercizio delle proprie prerogative discrezionali, ad esempio escludendo che le schede di valutazione possano esprimere giudizi su livelli di apprendimento e rendimento (eccellente, buono, sufficiente eccetera) o che possano essere somministrati test attitudinali, questionari o altre forme di verifica che implicino giudizi sul livello di apprendimento dei partecipanti.

Il Comitato Direttivo della Scuola ha ritenuto in ogni caso di non sottrarsi al proprio compito di valutare ed ha ritenuto di ancorare gli elementi di valutazione di ciascun aspirante ad una esercitazione da svolgersi in remoto entro 20 giorni dalla fine del corso, nella quale ogni partecipante è chiamato ad elaborare un progetto capace di affrontare una situazione di criticità organizzativa.

Sarebbe tuttavia interessante conoscere poi gli esiti della correzione e la valutazione del compito proprio nell'ottica del confronto e dell'acquisizione di sempre maggiori competenze.

Invece, devo purtroppo constatare che, ai fini della formazione professionale, questa esercitazione rappresenta un impegno assolutamente inutile, e vi spiego subito perché: quando ho chiesto ad uno dei formatori se la proposta organizzativa che stavo redigendo poteva essere pertinente e se il lavoro che stavo svolgendo era ben impostato, mi è stato risposto che una valutazione di questo tipo non sarebbe stata corretta nei confronti degli altri colleghi. Allora mi sono detta che il vero obiettivo del corso forse non era l'accrescimento delle competenze di ciascuno di noi, ma una valutazione comparativa tra i partecipanti, forse proprio una valutazione sull'apprendimento, quella tanto invisibile al CSM. Sarebbe stato estremamente utile, invece, l'interazione individuale con i formatori al fine di auto valutare le proprie performance e verificare gli obiettivi personali raggiunti. Mi chiedo inoltre se sia giusto non conoscere l'esito delle valutazioni.

L'idea eccellente seguita nell'organizzazione del corso è stata, invece, quella di limitare al massimo il numero dei partecipanti, costituendo un piccolo gruppo di colleghi, reduce dalle esperienze più variegata, con i quali il confronto e la discussione sono stati

indubbiamente più proficui, rispetto ai corsi ordinariamente organizzati con un numero di partecipanti molto elevato.

È ovvio che un'impostazione strettamente aziendalistica di impronta privatistica, quale quella data al corso, mal si adatta alla risoluzione dei nodi relativi all'organizzazione degli uffici giudiziari ed è altrettanto vero che i corsi potrebbero essere integrati con la trattazione di argomenti pratici sulla gestione delle spese giudiziarie, l'organizzazione della sicurezza della salute dei lavoratori, la gestione amministrativa del personale, che negli uffici sforniti di una dirigenza amministrativa compete al capo dell'ufficio. Acquisire competenze anche in queste materie è particolarmente importante soprattutto per coloro che volendo per la prima volta svolgere la qualifica di dirigente, quasi certamente concorrono per la dirigenza di piccoli uffici, dove proprio la gestione del personale pone i problemi maggiori, ad esempio in relazione all'autorizzazione delle prestazioni straordinarie di lavoro del personale di cancelleria sempre troppo poco e troppo oberato per concludere la propria prestazione nelle normali ore di servizio.

Tuttavia, acquisire nozioni assolutamente estranee alla nostra formazione di giuristi personalmente ritengo che sia molto interessante e necessario nell'ottica della formazione di un dirigente. Avere un'idea di come si affronta un cambiamento nell'organizzazione, discutere di *project management*, di utilizzo delle tecnologie, di regole per l'integrazione organizzativa, di *performance* dei tribunali consente di acquisire un patrimonio di conoscenze comuni che allargano, sintetizzano ed organizzano quanto ciascuno di noi ha appreso attraverso varie esperienze all'interno degli uffici giudiziari. Proprio quelle esperienze che dovrebbero rappresentare un presupposto per il conferimento degli incarichi direttivi.

È evidente che una formazione del tipo di quella offerta da uno dei corsi di cui vi parlo non può supplire alla mancanza di esperienze estremamente formative quale quella della Commissione Flussi, che a me come ad altri ha consentito di avere un primo approccio con le rilevazioni statistiche e i flussi di affari degli uffici e che forse dovrebbe essere propedeutica alla partecipazione ad una formazione di questo tipo.

Nel mio caso, le lezioni frontali sono consistite nella somministrazione di nozioni teoriche durante le ore mattutine ed esercitazioni pratiche pomeridiane che ci hanno consentito di mettere in pratica le nozioni apprese e che sono state estremamente utili oltre che divertenti.

Non condivido le critiche di coloro che hanno lamentato eccessivi

spazi di pausa e cadenze poco serrate e stringenti. La mia esperienza è stata proficua poiché il lavoro è stato intenso e faticoso, fortunatamente alleggerito dalle esercitazioni pratiche condivise con colleghi molto motivati.

Quello che preoccupa non è il fatto che i corsi garantiscano l'acquisizione di conoscenze di tipo esclusivamente aziendalistico quanto piuttosto quello che è sotteso a questo tipo di formazione e di impostazione delle carriere.

Il nuovo Testo Unico sulla Dirigenza, approvato con la circolare del 28 luglio 2015, inserisce purtroppo nel DNA del magistrato uno dei tarli più pericolosi per chi è chiamato a rendere giustizia: quello del carrierismo.

La vera autonomia ed indipendenza dei magistrati dovrebbe poggiare non solo sull'esclusione di eccessive ingerenze esterne, ma soprattutto sulla estraneità dei magistrati alle logiche del carrierismo. L'eccessiva gerarchizzazione introdotta dal sistema delle valutazioni di professionalità che competono al dirigente, senza che il dirigente possa essere valutato a sua volta da un comitato dei magistrati "diretti", consente, soprattutto nei piccoli uffici, il controllo non sempre virtuoso, anche indiretto, sulle decisioni che dovrebbero essere assunte in totale autonomia, da ciascun magistrato secondo scienza e coscienza, dedicando tempo alla riflessione e allo studio.

L'eccesso di discrezionalità nel sistema di autogoverno, inoltre, legato a stretto giro ai contenuti delle varie circolari che si sono sforzate nel tempo di definire i criteri di valutazione, rischia di tramutarsi in arbitrio poiché il testo unico dopo aver elencato una serie di indicatori generali e specifici per definire e comparare le attitudini, all'articolo 26 comma 2, vanifica ogni tipologia di esame analitico ed obiettivo della figura professionale del magistrato affermando che il giudizio attitudinale è formulato "in maniera complessiva ed unitaria". Ciò consente di attribuire un valore assolutamente non oggettivo e del tutto variabile a qualsiasi indice attitudinale.

Ed allora ben vengano le esercitazioni pratiche (purché trasparenti), i corsi di formazione e, perché no, gli stage obbligatori.