

La dirigenza degli uffici giudiziari: modelli, problemi e prospettive all'indomani della riforma Cartabia¹

The Governance of Judicial Offices: Models, Issues, and Perspectives in the aftermath of the Cartabia Reform

FRANCESCO DAL CANTO*

Abstract – Italiano: Intervento nell’ambito della seconda edizione del Corso executive “Organizzazione e Trasformazione Digitale della Giustizia” presso l’Università degli studi di Milano Bicocca.

English Abstract: Speech within the second edition of the Executive Course “Organization and Digital Transformation of Justice” at the University of Milano-Bicocca.

Parole chiave: dirigenza, ordinamento giudiziario, riforma Cartabia.

Keywords: governance, judicial system, Cartabia reform.

Sommario: 1. Premessa. 2. Le ragioni dell'accresciuto interesse per il tema. 3. Il quadro costituzionale di riferimento. 4. L'incerto modello italiano di dirigente giudiziario e la c.d. "doppia dirigenza". 5. La selezione dei dirigenti prima della riforma Cartabia del 2022-2024. 6. Le novità introdotte dalla riforma Cartabia del 2022-2024. 7. Il nuovo testo unico sulla dirigenza. 8. Osservazioni conclusive.

1. Premessa

Nell’ambito degli studi dedicati all’ordinamento giudiziario le questioni riguardanti la dirigenza degli uffici hanno sempre occupato uno spazio di nicchia. Soltanto negli ultimi anni esse sono divenute oggetto di molteplici e non sempre lusinghiere attenzioni sia della dottrina sia del legislatore.

1 Testo rivisto e aggiornato, mantenendo lo stile della lezione, dell'intervento tenuto l'11 ottobre 2023 nell'ambito del Corso executive “Organizzazione e Trasformazione Digitale della Giustizia” presso l’Università degli studi di Milano Bicocca.

* Professore ordinario di Diritto costituzionale nell’Università di Pisa, dove insegna Diritto costituzionale e Ordinamento giudiziario italiano e comparato.

DOI: <https://doi.org/10.14672/qdg.v1i1.2812>



Dal canto suo, anche l'organo di governo autonomo della magistratura è intervenuto sul punto nel periodo più recente con un certa intensità², da ultimo con la delibera 3 dicembre 2024 - peraltro adottata con ritardo rispetto al termine di novanta giorni fissato all'art. 8 del d.lgs. n. 44/2024, spirato lo scorso luglio - recante il nuovo "testo unico sulla dirigenza giudiziaria" in attuazione delle disposizioni di cui alla legge n. 71/2022 (c.d. legge Cartabia sull'ordinamento giudiziario) e successivi decreti delegati.

2. Le ragioni dell'accresciuto interesse per il tema

Le ragioni di tale accresciuto interesse sono almeno quattro, tra loro piuttosto intrecciate.

In primo luogo, la crescente attenzione può essere compresa in relazione alla progressiva importanza della "parola d'ordine" *efficienza* che, ormai da anni, è divenuta uno dei parametri ricorrenti in base ai quali viene misurato (anche) il sistema giustizia; pure qui sono entrati nel linguaggio comune termini quali performance, competitività, accountability, soddisfazione degli utenti e si è abbondantemente diffusa la c.d. "cultura dell'organizzazione".

Si tratta di un tema assai noto, che suscita valutazioni di segno diverso, sul quale non è possibile in questa sede soffermarsi se non per ricordare che la riforma Cartabia, sollecitata dal P.N.R.R.³ e dai puntuali ulteriori interventi dell'Europa⁴, prende molto sul serio tale esigenza, a partire, appunto, dall'attenzione dedicata ai capi degli uffici, sulle cui spalle si scaricano un gran numero di aspettative di miglioramento del sistema giustizia.

In secondo luogo, il ruolo dei dirigenti degli uffici giudiziari ha subito nel tempo una progressiva trasformazione, assumendo una natura sempre

² Il testo del 2024 ha sostituito la precedente disciplina del 2015 e quella ancora precedente del 2010. In argomento cfr. G. Campanelli, *Nuovo testo unico sulla dirigenza giudiziaria: possibili effetti sui limiti del sindacato giurisdizionale*, in *Questione giustizia*, 2016.

³ Il PNRR, approvato, com'è noto, con un regolamento del Consiglio Europeo del 2021, pone una grande attenzione alle politiche in materia di giustizia, richiamata tra gli ambiti materiali sui quali l'Italia è chiamata a predisporre innovazioni strutturali. In tale piano si fa un chiaro riferimento all'esigenza di potenziamento degli uffici giudiziari, con specifico riguardo alle risorse umane, alle dotazioni strumentali e a quelle tecnologiche, al rafforzamento dell'ufficio del processo, ecc.

Quanto all'esigenza di ridurre i tempi dei processi, il P.N.R.R. si pone obiettivi assai ambiziosi - rispetto al 2019, preso come anno di riferimento - quali, tra gli altri, l'abbattimento dell'arretrato civile del 90% e la riduzione del 40% della durata dei procedimenti civili entro giugno 2026, nonché, entro lo stesso termine, la riduzione del 25% della durata dei procedimenti penali.

⁴ Council of Europe's European Commission for the Efficiency of Justice (CEPEJ) (2022), *Report 2022: Efficiency and quality of justice in Europe*, 5 ottobre 2022.

più composita e multiforme⁵. Il capo dell'ufficio si occupa oggi di questioni assai eterogenee, per le quali sono richieste non soltanto competenze giuridiche ma anche informatiche, economiche, statistiche, manageriali a tutto tondo; egli coordina la funzione giudiziaria, cura l'organizzazione interna, si occupa delle valutazione dei colleghi, intrattiene le relazioni con gli altri uffici, con l'Avvocatura, con i media e con i cittadini.

L'art. 1, comma 1, del d.lgs. n. 240/2006, dedicato proprio alla dirigenza, prevede, in particolare, che siano attribuite al magistrato capo dell'ufficio giudiziario “la titolarità e la rappresentanza dell'ufficio nei rapporti con enti istituzionali e con i rappresentanti degli altri uffici giudiziari, nonché la competenza ad adottare i provvedimenti necessari per l'organizzazione dell'attività giudiziaria e comunque concernenti la gestione del personale di magistratura ed il suo stato giuridico”.

Ancora, l'art. 12, comma 12, del d. lgs. n. 160/2006, dedicato all'accesso e alla progressione nelle funzioni dei magistrati, precisa come l'attitudine direttiva dei dirigenti debba essere misurata in relazione “alla capacità di organizzare, di programmare e di gestire l'attività e le risorse in rapporto al tipo, alla condizione strutturale dell'ufficio e alle relative dotazioni di mezzi e di personale”; la stessa propensione è altresì riferita alla capacità di utilizzare “tecnologie avanzate”, nonché “di valorizzare le attitudini dei magistrati e dei funzionari, nel rispetto delle individualità e delle autonomie istituzionali, di operare il controllo di gestione sull'andamento generale dell'ufficio, di ideare, programmare e realizzare, con tempestività, gli adattamenti organizzativi e gestionali e di dare piena e compiuta attuazione a quanto indicato nel progetto di organizzazione tabellare”⁶.

5 Verzelloni, L. (2022), “A dieci anni dal Decalogo: verso un nuovo catalogo di funzioni dei magistrati dirigenti?”, in *Giustizia insieme*, 14 ottobre 2022. Rigano, F. (2020), “Gli incarichi direttivi”, in F. Grandi (a cura di), *Il Consiglio superiore della magistratura. Snodi problematici e prospettive di riforma*, Editoriale scientifica, Napoli, pp. 89 ss. Benvenuti, S. (2020), “La dirigenza degli uffici giudiziari: riflessioni in una prospettiva comparata”, in F. Grandi (a cura di), *Il Consiglio superiore della magistratura. Snodi problematici e prospettive di riforma*, cit., pp. 155 ss.

6 Cfr. anche art. 14 del Codice deontologico approvato dall'Associazione nazionale magistrati nel 1994 e modificato nel 2010, ove di prevede, quasi testualmente, che il dirigente dell'ufficio giudiziario deve curare l'organizzazione e l'utilizzo delle risorse personali e materiali disponibili, assicurare la collaborazione con gli altri uffici pubblici, garantire l'indipendenza dei magistrati e la serenità del lavoro di tutti gli addetti all'ufficio, curare l'inserimento dei giovani magistrati, essere a tempestiva conoscenza di ciò che si verifica nell'ambito dell'ufficio, esaminare le lagnanze provenienti dai cittadini, dagli avvocati e dagli altri uffici giudiziari o amministrativi, vigilare sul comportamento dei magistrati e del personale amministrativo, curare l'attuazione del principio del giudice naturale, redigere i pareri e le relazioni sui magistrati dell'ufficio.

In terzo luogo, il tema della dirigenza è balzato agli onori della cronaca per le costanti tensioni, e talora per il verificarsi di veri e propri scandali⁷, che si sono registrati all'indomani della riforma Castelli-Mastella del 2005-2007 (legge n. 150/2005 e successivi decreti delegati e modifiche agli stessi) in vista della selezione dei dirigenti e dell'attribuzione di taluni incarichi direttivi, cui sovente ha fatto seguito un ampio contenzioso dinanzi al giudice amministrativo.

Infine, può accennarsi a una quarta, più recente, ragione d'interesse. La complessiva trasformazione del ruolo dei dirigenti, con la crescente importanza del dato burocratico-organizzativo, ha prodotto, da ultimo, una vera e propria crisi di vocazioni per i posti direttivi e semidirettivi, allargandosi ancora di più la distanza tra la base dei magistrati, che conduce una carriera "ordinaria", ovvero la stragrande maggioranza, e il ceto dirigenziale, sempre più esiguo e separato⁸.

3. Il quadro costituzionale di riferimento

Volendo inquadrare il tema della dirigenza degli uffici giudiziari nel contesto dei principi costituzionali possiamo fare riferimento ad almeno due previsioni.

La prima è l'art. 107, comma 3, Cost., ai sensi del quale "i magistrati si distinguono fra loro soltanto per diversità di funzioni". La *ratio* di tale previsione è chiara: le relazioni all'interno del corpo dei magistrati non devono essere informate al criterio gerarchico, né scandite da carriere, bensì avere un assetto orizzontale e dunque dei percorsi professionali diversi da quelli tipici degli altri compatti dell'amministrazione dello Stato; e ciò, a tutela dell'indipendenza di ogni singolo magistrato nei confronti degli altri componenti del potere giudiziario⁹.

Anche la sola "speranza" o "ansia" di carriera, per usare le note espressioni pronunciate da Giovanni Leone nel corso dei lavori dell'Assemblea costi-

7 Il riferimento è chiaramente allo scandalo dell'Hotel Champagne, della primavera del 2019, ovvero alle notizie uscite sui media nazionali di incontri clandestini avvenuti a più riprese tra alcuni esponenti politici e alcuni componenti del C.S.M. finalizzati a concordare preventivamente una serie di nomine di dirigenti di uffici giudiziari, per lo più requirenti; episodi che, per la loro rilevanza etica prima ancora che penale, hanno rafforzato dubbi sull'autonomia della magistratura e sulle sue relazioni con la politica, rivelando, come ebbe modo di sottolineare il Presidente della Repubblica Mattarella, un "quadro sconcertante e inaccettabile".

8 Castelli, C. (2024), "Una nuova idea di dirigenza", in *Questione giustizia*, 14 ottobre 2024.

9 Ferrajoli, L. (2022), "Carrierismo dei magistrati e associazionismo giudiziario", in *Costituzionalismo*, 1, 27 aprile 2022.

tuente, potrebbero infatti favorire un rapporto di subordinazione incompatibile con il libero e corretto esercizio della funzione giurisdizionale, che, del resto, ai sensi dell'art. 101, comma 2, Cost., pretende che il giudice sia soggetto "soltanto" alla legge¹⁰.

A tale proposito, la Corte costituzionale, nella sent. n. 87/1982, con riferimento alla questione delle "categorie" di magistrati richiamate all'art. 104 Cost. ai fini della determinazione dell'elettorato passivo per l'elezione dei componenti togati del C.S.M., ha sottolineato come le sole distinzioni che la Costituzione tollera sono quelle poste dal legislatore in relazione all'esigenza di assegnare ai magistrati diversi "compiti".

Se ne ricava che il dirigente giudiziario non è qualificabile come un superiore gerarchico ma soltanto come titolare di una funzione peculiare, che non vi è un diritto alla carriera e che la funzione dirigenziale non attribuisce uno *status*, né si inserisce in un *cursus*, ma assegna un ruolo di servizio che, per sua natura, non può che avere una durata circoscritta nel tempo e costituire una parentesi definita all'interno della vita lavorativa del magistrato, la cui principale missione è, e rimane, quella di esercitare la funzione giurisdizionale¹¹.

Può aggiungersi - senza possibilità di soffermarsi sul punto, peraltro assai noto - che il principio della distinzione soltanto per diversità di funzioni si è realizzato in ritardo e per tappe successive e che una vera svolta in proposito è stata realizzata con l'approvazione delle famose leggi Breganze (n. 570/1966 e Breganzone (n. 831/1973), con le quali si introdusse la cosiddetta carriera aperta dei magistrati, caratterizzata, nella sostanza, dal principio dell'avanzamento sulla base del criterio dell'"anzianità senza demerito"¹².

L'altra disposizione costituzionale che merita di essere richiamata è l'art. 97, comma 2, Cost., ai sensi della quale "i pubblici uffici sono organizzati secondo disposizioni di legge, in modo che siano assicurati il buon andamento e l'imparzialità dell'amministrazione".

10 Pizzorusso, A. (1990), *L'organizzazione della giustizia in Italia*, Einaudi, Torino, pp. 45 ss.

11 Per inciso, mentre si scrive sono in discussione alla Camera dei deputati alcuni progetti di revisione costituzionale tesi ad introdurre la c.d. separazione delle carriere (Atti Camera n. 1917, di iniziativa governativa, e nn. 23, 434, 806 e 824, di iniziativa parlamentare) e alcuni di essi si propongono, tra gli altri obiettivi, anche l'abrogazione della previsione qui esaminata; la ragione è che si ritiene evidentemente tale soluzione coerente con la prospettiva della separazione delle carriere, senza probabilmente avvedersi che, in realtà, così facendo si rischia di ottenere un risultato che va ben oltre tale obiettivo e di favorire un ritorno a un assetto gerarchico della magistratura, sia giudicante che requirente.

12 L'idea di carriera diffusa tra i magistrati prima di tali riforme è ben tratteggiata nel noto volume Troisi, D. (1955), *Diario di un giudice*, Einaudi, Torino, ove si legge: "oggi giorno si discute della carriera, che, via via che passano gli anni, è la preoccupazione dominante; lentamente si diventa quasi tutti burocrati".

La Corte costituzionale ha avuto modo di chiarire, agli inizi degli Anni Ottanta, sciogliendo un dubbio avanzato in più occasioni da una parte della dottrina, che tale previsione è parzialmente applicabile anche al potere giudiziario, nel senso che, per quanto il principio del buon andamento non possa essere riferito all'esercizio della funzione giurisdizionale, che trova i suoi riferimenti costituzionali soprattutto negli articoli 24, 101 e 111, diversamente può dirsi prendendo in considerazione l'ordinamento degli uffici giudiziari, dunque il funzionamento della macchina della giustizia sul piano organizzativo.

È proprio la Corte a sottolineare come in fondo risulterebbe “paradosale voler esentare l'organizzazione degli uffici giudiziari da ogni esigenza di buon andamento ...”¹³. La giustizia è, del resto, un servizio pubblico essenziale e dunque la sua organizzazione non potrà che essere informata non soltanto al canone dell'imparzialità, com'è ovvio, ma anche a quello del buon andamento.

Ne deriva l'esigenza di un delicato e complesso contemperamento tra gli interessi sottesi alle due previsioni costituzionali richiamate: da un lato, la diversità soltanto in ragione delle funzioni spinge verso l'idea di una dirigenza intesa come servizio temporaneo che esula dall'ordinaria vita professionale del magistrato; dall'altro lato, il principio del buon andamento sembra richiedere, al contrario, una vera e propria specializzazione dei dirigenti, che non può non associarsi a una tendenziale maggiore stabilità del loro inquadramento.

4. L'incerto modello italiano di dirigente giudiziario e la c.d. “doppia dirigenza”

Alla luce di quanto appena osservato, diversi e alternativi sono i modelli di dirigente giudiziario astrattamente compatibili con la Costituzione che possono essere definiti dal legislatore.

Essi oscillano, senza poter schiacciarsi del tutto su nessuno di essi, a pena dell'irragionevolezza della scelta legislativa, tra i due poli alternativi del dirigente “guida” e del dirigente “manager”.

Schematizzando molto, il dirigente guida è colui che si occupa prevalentemente di coordinare l'attività giurisdizionale dei colleghi, curando al massimo l'uniformità dell'azione giudiziaria e svolgendo altresì i compiti di rappresentanza e quelli connessi alle eventuali esigenze valutative e disciplinari; il dirigente manager è invece impegnato, oltre che nell'attività di coordinamento e vigilanza dei colleghi e di rappresentanza dell'ufficio - funzioni

13 Cfr. Corte cost., sent. n. 86/1982; in senso analogo, cfr. anche sentt. nn. 140/1992, 376/1993 e 272/2008.

che, seppur in misura variabile, non possono mancare - anche nel migliorare le *performance* dell'ufficio, ottimizzare le spese, rendicontare i risultati raggiunti, redigere statistiche, svolgere attività di “fundraiser”, coordinare il personale amministrativo.

Il dirigente manager, com’è ovvio, sarà portato a rapportarsi sempre più direttamente con il Ministero della Giustizia, vero e proprio canale di riferimento privilegiato per l’espletamento delle sue funzioni, con possibile conseguente riduzione degli spazi di competenza del Consiglio superiore della magistratura¹⁴.

Tra le due alternative appena richiamate, come anticipato, possono individuarsi una pluralità di modelli intermedi, anche in relazione alla tipologia e all’ampiezza dell’ufficio.

Tutto ciò premesso, appare chiaro che la prospettiva verso la quale l’ordinamento italiano si sta oggi muovendo è più quella del modello di dirigente “manager”, anche se si può dubitare che ciò avvenga in attuazione di una precisa scelta politica e non, al contrario, sull’onda di fattori contingenti.

Inoltre, occorre tenere conto che l’oscillazione tra i diversi modelli dipende anche dalla situazione riguardante la c.d. “doppia dirigenza”, ovvero dal ruolo svolto all’interno degli uffici giudiziari dalla figura del dirigente amministrativo, le cui competenze sono confinanti con quelle del dirigente giudiziario¹⁵.

A tale proposito, il dato normativo è piuttosto confuso e molto condizionato, anche qui, da fattori di ordine pratico.

La disciplina è contenuta nel d.lgs. n. 240/2006, di attuazione della legge Castelli n. 150/2005, come più volte modificato. L’art. 6 di tale decreto, nella versione novellata a seguito dell’entrata in vigore della legge n. 160/2019, stabilisce che il Ministero della Giustizia “esercita, con organi periferici di livello dirigenziale non generale, sulla base di programmi, indirizzi e direttive disposti dall’amministrazione centrale, le funzioni e i compiti in materia di organizzazione e funzionamento dei servizi relativi alla giustizia...”.

Si tratta di un’indicazione utile dalla quale si ricava la volontà del legislatore di attribuire alla dirigenza amministrativa di ciascun ufficio giudiziario le competenze che, a livello statale, l’art. 110 Cost. attribuisce al Ministro della giustizia (ovvero, “l’organizzazione e il funzionamento dei servizi relativi alla giustizia”); insomma, la *summa divisio* che, ai sensi dell’art. 110

14 Campo, G. (2023), “Discrezionalità, rappresentanza, dirigenza e legittimità. La dirigenza degli uffici giudiziari”, in *Questione giustizia*, 5 luglio 2022.

15 Orlando, M. (2020), “La gestione delle risorse dell’ufficio giudiziario e i rapporti tra capo dell’ufficio giudiziario e dirigente amministrativo”, in *Questione giustizia*, 14 gennaio 2020. Silvano, C. (2024), “L’organizzazione amministrativa della giustizia in Italia tra esigenze di efficienza e garanzia di giusto processo: il caso dell’ufficio per il processo”, in *Federalismi*, XV, 26/06/2024.

Cost., delimita le competenze rispettive di Ministro e Consiglio superiore si ripropone, a livello locale, nel dualismo tra i due dirigenti.

Esaminando più nel dettaglio la disciplina, le due competenze vengono più analiticamente definite.

In particolare, l'art. 1 dello stesso decreto n. 240 stabilisce che “sono attribuite al magistrato capo dell'ufficio giudiziario la titolarità e la rappresentanza dell'ufficio, nei rapporti con enti istituzionali e con i rappresentanti degli altri uffici giudiziari, nonché la competenza ad adottare i provvedimenti necessari per l'organizzazione dell'attività giudiziaria e, comunque, concernenti la gestione del personale di magistratura ed il suo stato giuridico”. Ancora, “il magistrato capo dell'ufficio giudiziario deve assicurare la tempestiva adozione dei programmi per l'informatizzazione predisposti dal Ministero della giustizia per l'organizzazione dei servizi giudiziari, in modo da garantire l'uniformità delle procedure di gestione nonché le attività di monitoraggio e di verifica della qualità e dell'efficienza del servizio”. E infine, “il magistrato capo dell'ufficio giudiziario è tenuto a comunicare al Ministro della giustizia, esclusivamente per via informatica e con cadenza trimestrale, i dati relativi all'andamento dell'organizzazione dei servizi giudiziari individuati dallo stesso Ministro, sentito il Consiglio superiore della magistratura, al solo fine di monitorare la produttività dei servizi stessi. I dati trasmessi sono comunicati al Consiglio superiore della magistratura e possono essere pubblicati in forma sintetica nel sito internet del Ministero della giustizia”.

D'altra parte, all'art. 2 del d.lgs. n. 240/2006 si prevede che “il dirigente amministrativo preposto all'ufficio giudiziario è responsabile della gestione del personale amministrativo, da attuare in coerenza con gli indirizzi del magistrato capo dell'ufficio e con il programma annuale delle attività ...”; egli inoltre adotta i provvedimenti disciplinari nei confronti del personale amministrativo. Ancora, all'art. 3 si stabilisce che “il dirigente preposto all'ufficio giudiziario è competente ad adottare atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno, anche nel caso in cui comportino oneri di spesa ...”.

La sensazione che si ricava dall'esame di tale disciplina è che, malgrado gli sforzi del legislatore, la demarcazione tra le competenze dei due dirigenti non sia affatto netta, ciò che in fondo non stupisce del tutto, atteso che tale fluidità è presente anche nel testo dell'art. 110 Cost.; tuttavia, un'ulteriore sensazione è che vi sia una tendenziale preponderanza del dirigente giudiziario su quello amministrativo.

E a prescindere comunque dal dato normativo, l'elemento decisivo appare quello dell'esperienza concreta degli ultimi anni: da un lato, infatti, si registra un evidente problema di organico, atteso che vi sono numerosi uffici giudiziari che non hanno un dirigente amministrativo (attualmente risultano essere meno di quattrocento per circa duemila uffici); dall'altro lato, il

Ministero ha dato spesso prova di voler comunque coinvolgere, e dunque di preferire, il dirigente giudiziario in attività di gestione che in linea di principio avrebbero potuto essere attribuite al dirigente amministrativo¹⁶.

5. La selezione dei dirigenti prima della riforma Cartabia del 2022-2024

Prima della riforma del 2005-2007 gli incarichi dirigenziali, per lo svolgimento di funzioni semidirettive e direttive, venivano conferiti sulla base di criteri piuttosto generici previsti dal r.d. n. 12/1941 (anzianità, merito e attitudini), tra i quali, nella prassi alimentata dalle circolari del C.S.M., in coerenza con il principio della distinzione soltanto per funzioni, quello di gran lunga prevalente era risultato il criterio di anzianità.

La riforma Castelli-Mastella, in attuazione di un progetto di parziale ritorno a un assetto maggiormente verticistico della magistratura, ha profondamente inciso su tale assetto, introducendo criteri più accentuatamente basati sul merito e sull'attitudine personale a esercitare ruoli direttivi (cfr. art. 12 del d.lgs. n. 160/2006).

Ai sensi di tale disciplina, per il conferimento delle funzioni dirigenziali si applicano le regole generali della selezione a domanda su un posto vacante, avanzabile da tutti i magistrati in possesso della valutazione di professionalità richiesta, previo concorso per titoli. Le assegnazioni vengono decise, su proposta della commissione consiliare competente (la quinta), con delibera del C.S.M., recepita in un d.P.R., previa acquisizione del parere del Consiglio giudiziario del distretto di provenienza del magistrato e, per il conferimento dei soli posti direttivi, con il successivo concerto del Ministro della giustizia.

La riforma prevede, inoltre, che le funzioni direttive e semidirettive abbiano una natura temporanea e, in particolare, che esse siano conferite per la durata di quattro anni al termine dei quali il magistrato può essere confermato - ancora previo concerto con il Ministro della giustizia nel caso di funzioni direttive - per un eguale periodo a seguito di valutazione positiva da parte del C.S.M. dell'attività svolta (cfr. artt. 45 e 46 del d.lgs. n. 160/2006).

Non si esclude, peraltro, che al termine di un incarico direttivo il magistrato possa passare, senza soluzione di continuità, a un altro incarico direttivo, solitamente più prestigioso del precedente. Tale fenomeno, negli ultimi anni piuttosto diffuso, è apparso a molti osservatori una sorta di elusione della regola della temporaneità, o almeno dello spirito della stessa: per quan-

16 Orlando, M. (2020), "La gestione delle risorse dell'ufficio giudiziario e i rapporti tra capo dell'ufficio giudiziario e dirigente amministrativo", in *Questione giustizia*, cit.

to detto prima con riferimento al principio della distinzione soltanto per funzioni, infatti, la provvisorietà non dovrebbe riguardare il singolo incarico ma, in generale, la titolarità della funzione direttiva.

La particolarità della disciplina deriva poi dalla previsione per la quale sono specificamente valutate le pregresse esperienze di direzione, di organizzazione, di collaborazione e di coordinamento investigativo nazionale, con particolare riguardo ai risultati conseguiti, i corsi di formazione in materia organizzativa e gestionale frequentati, nonché ogni altro elemento, acquisito anche al di fuori del servizio in magistratura, che evidenzi l'attitudine direttiva (cfr. art. 12, comma 10, del d.lgs. n. 160/2006). Almeno in linea di principio, dunque, i criteri principali sulla base dei quali si conferiscono i posti dirigenziali sono l'attitudine e il merito, mentre assume un peso residuale l'anzianità.

A tale proposito, come anticipato fin dall'inizio, di particolare importanza è stata negli ultimi anni l'approvazione delle circolari consiliari in materia di dirigenza giudiziaria.

In particolare, il testo del 2015, novellando il precedente del 2010, assai farraginoso, ha operato il complessivo riordino della disciplina secondaria al fine di promuovere la meritocrazia e di rendere più oggettivi e trasparenti i criteri seguiti e conseguentemente più prevedibili e comprensibili le scelte compiute.

Nel citato testo unico sono state definite le linee guida cui s'informa l'intero progetto: a) razionalizzazione e semplificazione della disciplina; b) apertura massima dell'accesso alla dirigenza; c) valorizzazione della cultura dell'organizzazione e delle nuove competenze maturate nella gestione di realtà complesse; d) distinzione e specificazione dei requisiti attitudinali in base alle tipologie di ufficio direttivo; e) indicazione di criteri chiari e precisi per il giudizio di comparazione tra candidati; f) semplificazione massima del procedimento e standardizzazione dei tempi e dei moduli valutativi.

Sulla base di tali obiettivi generali sono stati poi declinati degli indicatori, sia generali sia specifici, per ciascuna tipologia di funzione, sulla base dei quali apprezzare le abilità di tipo organizzativo e conferire gli incarichi direttivi: a titolo di esempio, sono state enumerate, ai fini della loro valutazione, le esperienze pregresse svolte, giurisdizionali e non, e i risultati conseguiti nel corso dell'esercizio delle stesse. L'anzianità continua ad assumere valore solo come "indice dell'esperienza professionale acquisita" ovvero come "criterio di validazione dei requisiti delle attitudini e del merito".

A distanza di qualche anno dall'entrata in vigore del testo unico sulla dirigenza del 2015, si è potuto osservare che l'obiettivo che con esso si era inteso cogliere, di assicurare maggiore trasparenza, oggettività e certezza nei procedimenti riguardanti il conferimento degli incarichi direttivi, non è stato in effetti raggiunto; anzi, tale disciplina, con una sorta di eterogenesi

dei fini, ha finito di fatto per alimentare il contenzioso dinanzi al giudice amministrativo.

Negli ultimi tempi si è infatti registrato un aumento esponenziale della litigiosità: considerando il periodo 2010-2023, circa il 24% delle delibere adottate dal C.S.M. di conferimento di incarichi direttivi sono state impugnate dinanzi al T.A.R. Lazio in ragione della loro presunta insufficiente o incongrua motivazione. E alla frequente impugnazione dei provvedimenti del C.S.M. ha corrisposto un'alta percentuale di soccombenza, cosicché sempre più spesso le decisioni circa il conferimento degli incarichi direttivi e semidirettivi sono risultate sostanzialmente adottate dal giudice amministrativo, non immune, invero, da qualche eccesso di protagonismo¹⁷.

6. Le novità introdotte dalla riforma Cartabia del 2022-2024

La legge Cartabia n. 71/2022, successivamente attuata con il d.lgs. n. 44/2024¹⁸, ha introdotto in materia di dirigenza giudiziaria alcune rilevanti novità che possono essere suddivise, schematizzando molto, in tre gruppi di previsioni¹⁹.

Ad un primo gruppo possono essere ricondotte le previsioni che hanno modificato la disciplina riguardante il procedimento all'esito del quale vengono conferite le funzioni direttive e semidirettive:

a) con l'obiettivo di una maggiore trasparenza, il procedimento dovrà osservare, in quanto compatibili, i principi di cui alla legge n. 241/1990 e, in particolare, tutti gli atti dello stesso dovranno essere pubblicati sul sito istituzionale del C.S.M.²⁰;

17 Campanelli, G. (2022), "Il conferimento degli incarichi direttivi ai magistrati tra formale discrezionalità del CSM e sostanziale sindacato 'sostitutivo' del giudice amministrativo", in *Questione giustizia*, 16 marzo 2022. D'Andrea, P. I. (2020), "L'impugnabilità degli atti di conferimento degli incarichi direttivi del CSM", in F. Grandi (a cura di), *Il Consiglio superiore della magistratura. Snodi problematici e prospettive di riforma*, Editoriale scientifica, Napoli, pp. 189 ss.

18 L'art. 5 del d.lgs. n. 44/2024 modifica il d.lgs. n. 160/2006 inserendo ben dodici nuove disposizioni (da art. 46 bis ad art. 46 terdecies) dedicate alla dirigenza.

19 Pallante, F., Pepino, L. (2023), "Il conferimento degli incarichi direttivi e semidirettivi", in AA.VV., *La riforma dell'ordinamento giudiziario (legge 17 giugno 2022, n. 71)*, Giappichelli, Torino, pp. 3 ss. Maccora, V. (2023), "La dirigenza degli uffici giudiziari: luci e ombre della riforma", in *Questione giustizia*, 2/3, pp. 55-63. Campanelli, G., Panizza, S. (2023), "Alcune osservazioni a prima lettura sulla riforma dell'ordinamento giudiziario del 2022, tra novità e questioni ancora aperte", in *Osservatorio costituzionale*, 1, 3 febbraio 2023.

20 In particolare, gli artt. 46 bis e 46 ter del d.lgs. n. 160/2006, introdotti dal d. lgs. n. 44/2024, prevedono che la domanda di partecipazione al concorso debba essere presentata esclusivamente tramite il sito *intranet* del C.S.M. insieme a tutti i documenti necessari per l'istruttoria.

b) al fine di ostacolare la prassi delle c.d. nomine “a pacchetto”, non potranno risultare contemporaneamente pendenti più di due domande di conferimento di funzioni direttive e semidirettive, mentre, nel procedere alle assegnazioni, dovrà essere rispettato l’ordine temporale con cui i posti si sono resi vacanti, salvo puntuali deroghe²¹;

c) allo scopo di promuovere una maggiore trasparenza e partecipazione, nei procedimenti per la copertura dei posti direttivi la commissione competente del C.S.M. dovrà procedere all’audizione dei candidati e acquisire il parere del Consiglio dell’Ordine degli avvocati competente per territorio, nonché, in forma semplificata e riservata, dei magistrati e dei dirigenti amministrativi assegnati all’ufficio giudiziario di provenienza dei candidati²².

Ad un secondo gruppo possono essere ricondotte le previsioni che modificano la disciplina riguardante i criteri di valutazione utilizzabili per il conferimento delle funzioni direttive e semidirettive:

a) allo scopo sia di mirare meglio la scelta del dirigente rispetto al posto che deve essere attribuito sia di promuovere una maggiore efficienza degli

21 Sulla contemporanea pendenza di più domande, il d.lgs. n. 44/2024 ha sciolti il dubbio interpretativo sorto con riguardo alla formula utilizzata dalla legge delega n. 71/2022 (che prevede un massimo di due domande per ciascun candidato) in senso (generosamente) estensivo, ovvero prevedendo massimo due domande per posti da direttivo e due domande per posti da semidirettivo (per un totale, dunque, di quattro domande in totale).

Per quanto riguarda, invece, l’obbligo di evadere le domande seguendo l’ordine temporale della vacanza dei posti da coprire, vengono previste due sole ipotesi di deroga: quando la decisione definitiva su una domanda è preclusa da motivi oggettivi, e dunque si può trattare quella successiva (ma soltanto nella fase istruttoria della trattazione in commissione), e quando la definizione anticipata risulta, invece, imposta da una particolare situazione locale di grave disagio (qui la deroga è applicabile anche nella fase di trattazione nel *plenum*). Inoltre, si conferma la previgente previsione ai sensi della quale si prevede la trattazione prioritaria per il caso della vacanza di posti di Primo Presidente e Procuratore generale della Cassazione.

22 L’istruttoria può avere una durata massima di sei mesi, di cui massimo quattro di istruttoria vera e propria e massimo due riservati al *plenum* per motivare la domanda. Ora, alla luce della prassi passata e soprattutto del rilevante appesantimento che la fase istruttoria ha conosciuto con la riforma (audizioni, pareri, ecc.), c’è da dubitare che tale lasso di tempo possa essere considerato sufficiente.

Nel merito, le principali novità riguardanti l’istruttoria sono rappresentate dall’audizione obbligatoria dei candidati - se sono più di cinque vengono auditati i migliori tre, che tuttavia divengono sei se non c’è accordo in commissione; ovvero un candidato scelto da ciascun componente della stessa - e dall’articolazione delle fonti di conoscenza utilizzabili: fascicolo personale dell’aspirante, parere eventuale del Consiglio dell’Ordine degli Avvocati, parere eventuale del dirigente amministrativo preposto all’ufficio da cui proviene il candidato, parere eventuale dei magistrati dell’ufficio di provenienza.

Il d. lgs. n. 44/2024, per inciso, ha precisato che i richiamati pareri devono riguardare fatti specifici relativi a situazioni oggettive ritenute utili ai fini della valutazione delle attitudini del candidato; quindi, di fatto, anche al fine di evitare che il parere possa dare sfogo a vendette e rese dei conti, non si tratta di veri e propri giudizi sui candidati ma di segnalazioni aventi ad oggetto episodi puntuali.

uffici, le attitudini, il merito e l’anzianità dei candidati dovranno essere valutati in conformità ai criteri dettati dal C.S.M. “con specifico riferimento all’incarico da ricoprire”, tenendo conto, tra l’altro, della “conoscenza del complesso dei servizi resi dall’ufficio, della capacità di analisi ed elaborazione dei dati statistici, della capacità di efficiente organizzazione del lavoro giudiziario e degli esiti delle ispezioni svolte negli uffici presso cui il candidato svolge o ha svolto funzioni direttive o semidirettive”;

b) in linea con la tendenza a “depotenziare” il fenomeno del fuori ruolo dei magistrati, non si dovrà tenere conto delle esperienze maturate nel lavoro non giudiziario, a seguito del collocamento fuori ruolo dalla magistratura, salvo che, in relazione alla natura del suddetto incarico, esse siano idonee a favorire l’acquisizione di competenze coerenti con le funzioni dirigenziali;

c) al fine di valorizzare il merito, il criterio dell’anzianità conserverà un valore residuale, a parità di valutazione risultante dagli indicatori del merito e delle attitudini, salva la necessità di dare prevalenza, a parità di valutazione, al candidato appartenente al genere meno rappresentato²³.

Ancora, ad un terzo gruppo possono essere ricondotte le previsioni che, allo scopo di ostacolare il fenomeno del c.d. carrierismo e di rendere più puntuale la valutazione degli incarichi, modificano la disciplina riguardante la temporaneità degli stessi e le eventuali conferme per un ulteriore quadriennio:

a) il magistrato titolare di funzioni direttive o semidirettive, anche quando non chieda la conferma, non potrà partecipare a concorsi per il conferimento di un ulteriore incarico direttivo o semidirettivo prima di 5 anni dall’assunzione delle predette funzioni²⁴;

b) nella valutazione per la conferma dell’incarico direttivo o semidirettivo, ai sensi dell’art. 45 s. del d.lgs. n. 160/2006, si dovrà tenere conto dei pareri espressi dai magistrati dell’ufficio e delle osservazioni del Consiglio dell’Ordine degli avvocati²⁵;

c) la valutazione dell’attività svolta nell’esercizio di un incarico direttivo o semidirettivo deve essere prevista anche in caso di mancata richiesta di

23 In realtà, questo principio di delega non è stato attuato dal d.lgs. n. 44/2024, con la differenza che, mentre l’anzianità – ciò che appare confermato dal testo unico del 2024, di cui riferirà di seguito nel testo - rimane sia criterio di legittimazione per presentare la domanda, con riferimento alle valutazioni di professionalità, sia fattore apprezzato per “soppesare” le singole esperienze svolte, il tema della parità di genere scompare invece del tutto.

24 Tuttavia la regola dei cinque anni non si applica a coloro che erano già dirigenti al momento dell’entrata in vigore del d.lgs. n. 44/2024.

25 L’art. 46 *decies* del d.lgs. n. 160/2006, introdotto dal d.lgs. n. 44/2024, ribadisce che il C.S.M. tiene conto, ai fini della conferma dopo quattro anni, dei pareri dei magistrati dell’ufficio e delle osservazioni del Consiglio dell’Ordine degli Avvocati, mentre non sono presi qui in considerazione, inspiegabilmente, i pareri dei dirigenti amministrativi. Il procedimento di conferma deve concludersi entro un anno dalla scadenza del quadriennio, un termine congruo, tenuto conto del grado di approfondimento che la legge richiede.

conferma, dal momento che l'esito di tale verifica potrà essere tenuto in considerazione in occasione della partecipazione a concorsi futuri;

d) la reiterata mancata approvazione da parte del C.S.M. dei provvedimenti organizzativi adottati nell'esercizio delle funzioni direttive potrà costituire causa ostativa alla conferma;

e) la capacità di dare piena e compiuta attuazione a quanto indicato nel progetto organizzativo dovrà essere valutata ai fini della conferma.

Inoltre, l'art. 10 della legge n. 71/2022, modificando in particolare l'art. 26 *bis* del d.lgs. n. 26/2006, interviene, con norma immediatamente precettiva, sui corsi di formazione organizzati dalla Scuola superiore della magistratura a favore dei magistrati che aspirano a diventare dirigenti, prevedendone una durata di tre settimane, estendendoli anche agli incarichi semidirettivi e allargando l'oggetto degli stessi allo studio anche della materia ordinamentale, oltre che dei criteri di gestione delle organizzazioni complesse e all'acquisizione delle competenze riguardanti la capacità di analisi ed elaborazione dei dati statistici, la conoscenza, l'applicazione e la gestione dei sistemi informatici e dei modelli di gestione delle risorse umane e materiali²⁶.

Infine, la legge n. 71/2022 accentua la responsabilità dei dirigenti in relazione all'esigenza di raggiungere e mantenere determinati obiettivi di efficienza degli uffici giudiziari: in particolare, l'art. 11, comma 1, lett. a) introduce, all'art. 2, comma 1, del d.lgs. n. 26/2006, alcuni nuovi illeciti disciplinari volti a punire l'inerzia del dirigente in talune ipotesi in cui è posto a rischio il rendimento del sistema giustizia.

7. Il nuovo testo unico sulla dirigenza

Come anticipato, con delibera del 3 dicembre 2024, il C.S.M. ha approvato il già richiamato nuovo testo unico della dirigenza giudiziaria, adeguando la disciplina secondaria alle novità contenute nella riforma Cartabia²⁷.

Rispetto alle due proposte alternative che si sono confrontate nel dibattito, delle quali si è molto parlato nei mesi che hanno preceduto l'approvazione, il C.S.M., a maggioranza, ha scelto la soluzione sostanzialmente meno rigida, ovvero quella che non prevede l'attribuzione di un punteggio specifico

26 I primi corsi di formazione sono stati varati subito all'indomani dell'entrata in vigore della legge Cartabia ma, successivamente, vi è stata una repentina battuta d'arresto. In particolare, il decreto legge n. 215/2023, c.d. decreto "mille proroghe", ha procrastinato l'obbligo di partecipazione ai corsi fino a tutto il 2024 (in precedenza, la frequenza del corso era un presupposto necessario per poter presentare domanda per un posto di dirigente salvo che non se ne fosse già frequentato uno nei precedenti cinque anni) a causa del numero altissimo di domande e della conseguente difficoltà della Scuola superiore della magistratura a gestire l'organizzazione dei corsi.

27 Castelli, C. (2024), "La nomina dei dirigenti degli uffici giudiziari: il nuovo testo unico", in *Giustizia insieme*, 9 dicembre 2024.

co per ciascuno degli indicatori previsti dal legislatore, lasciando dunque, almeno apparentemente, una maggiore discrezionalità al soggetto decidente.

Il testo approvato, pur confermando il carattere residuale dell'anzianità, valorizza le c.d. "fasce" di esperienza professionale, attribuendo grande rilievo al lavoro svolto nell'ufficio giudiziario e introducendo una sorta di pre-selezione dei candidati, ovvero ammettendo alla fase decisiva soltanto quelli che possono vantare un'esperienza significativa, diversificata a seconda che si concorra per un ufficio semidirettivo o direttivo oppure per un ufficio di piccole o grandi dimensioni.

In sostanza, mentre nel caso dei semidirettivi e dei direttivi degli uffici di piccole dimensioni la decisione finale sembra poter divenire in buona parte il frutto dell'applicazione di una serie di automatismi, la scelta dei dirigenti degli uffici più grandi appare destinata a lasciare uno spazio più ampio alla discrezionalità dell'organo di governo autonomo.

In particolare, il parametro delle attitudini mira a valorizzare il lavoro giudiziario e le esperienze dirigenziali, organizzative e di collaborazione, maturate in tale ambito; vengono indicate le specifiche esperienze che rilevano ai fini del conferimento dei diversi incarichi direttivi o semidirettivi, declinate in funzione della tipologia di questi ultimi. Tali esperienze assumono il valore di indicatori attitudinali principali, mentre le ulteriori esperienze eventualmente svolte dai candidati, ascrivibili tra gli indicatori "sussidiari", rilevano soltanto in caso di equivalenza o assenza degli indicatori principali. Specifiche disposizioni regolano la rilevanza delle attività svolte fuori ruolo, indicando puntualmente le tipologie di incarichi che possono assumere rilievo.

Le nuove disposizioni del testo unico si applicano alle procedure concorsuali bandite dopo la sua entrata in vigore (3 dicembre 2024).

La principale sfida che si presenta ora al C.S.M. è quella di governare un sistema di selezione così articolato e complesso rispettando i tempi serratissimi previsti dalla legge per procedere alle assegnazioni degli incarichi dirigenziali.

8. Osservazioni conclusive

Difficile fare previsioni su come si evolverà in futuro il modello italiano di dirigente giudiziario.

Come detto, negli ultimi decenni si è abbondantemente assecondata la torsione verso una iper-professionalizzazione di tale figura, e la riforma Cartabia, compresa la disciplina secondaria che alla stessa ha fatto seguito, ha sostanzialmente confortato questa tendenza.

In effetti, le novità che sono state introdotte, la maggior parte delle quali senz'altro condivisibile, si sono poste come obiettivo principale quello di

razionalizzare l'esistente, rendendo più trasparenti, partecipati e obiettivi i procedimenti finalizzati all'assegnazione delle funzioni direttive e più ponderata la scelta del dirigente, in funzione dell'obiettivo della maggiore efficienza degli uffici; in altre parole, le novelle più recenti si sono per lo più limitate a gestire le contingenze senza tentare davvero di incidere sull'idea di dirigente che si vuole realizzare in futuro.

A titolo di esempio, per richiamare alcune proposte che sono circolate nel corso del dibattito di questi anni, non è stata presa in considerazione l'idea di promuovere l'effettiva temporaneità degli incarichi direttivi, prevedendo un periodo di "raffreddamento" da osservare obbligatoriamente tra un incarico dirigenziale e quello successivo, ciò che avrebbe comportato una vera e propria "bastonata" alle derive carrieristiche che hanno caratterizzato gli ultimi anni; né è stata tentata la strada di sostenere una maggiore democrazia interna negli uffici giudiziari, sollecitando una gestione più collettiva degli stessi attraverso soluzioni organizzative maggiormente partecipate.

In conclusione, per tornare ai modelli alternativi in precedenza richiamati, poco è stato fatto per arginare l'acquiescenza verso la proliferazione del dirigente manager. Soltanto il futuro ci dirà se, malgrado le scelte conservative del legislatore, la prassi sarà in grado di promuovere un modello di dirigente giudiziario maggiormente in equilibrio tra le esigenze concrete e i concorrenti interessi costituzionali.

Bibliografia

- Benvenuti, S. (2020), "La dirigenza degli uffici giudiziari: riflessioni in una prospettiva comparata", in F. Grandi (a cura di), *Il Consiglio superiore della magistratura. Snodi problematici e prospettive di riforma*, Editoriale scientifica, Napoli.
- Campanelli, G. (2016), "Nuovo testo unico sulla dirigenza giudiziaria: possibili effetti sui limiti del sindacato giurisdizionale", in *Questione giustizia*, 9 aprile 2016.
- Campanelli, G. (2022), "Il conferimento degli incarichi direttivi ai magistrati tra formale discrezionalità del CSM e sostanziale sindacato 'sostitutivo' del giudice amministrativo", in *Questione giustizia*, 16 marzo 2022.
- Campanelli, G., Panizza, S. (2023), "Alcune osservazioni a prima lettura sulla riforma dell'ordinamento giudiziario del 2022, tra novità e questioni ancora aperte", in *Osservatorio costituzionale*, 1, 3 febbraio 2023.
- Campo, G. (2023), "Discrezionalità, rappresentanza, dirigenza e legittimità. La dirigenza degli uffici giudiziari", in *Questione giustizia*, 5 luglio 2022.

- Castelli, C. (2024), “La nomina dei dirigenti degli uffici giudiziari: il nuovo testo unico”, in *Giustizia insieme*, 9 dicembre 2024.
- Castelli, C. (2024), “Una nuova idea di dirigenza”, in *Questione giustizia*, 14 ottobre 2024.
- Council of Europe’s European Commission for the Efficiency of Justice (CEPEJ) (2022), *Report 2022: Efficiency and quality of justice in Europe*, 5 ottobre 2022.
- D’Andrea, P. I. (2020), “L’impugnabilità degli atti di conferimento degli incarichi direttivi del CSM”, in F. Grandi (a cura di), *Il Consiglio superiore della magistratura. Snodi problematici e prospettive di riforma*, Editoriale scientifica, Napoli.
- Ferrajoli, L. (2022), “Carrierismo dei magistrati e associazionismo giudiziario”, in *Costituzionalismo*, 1, 27 aprile 2022.
- Grandi, F. (a cura di) (2020), *Il Consiglio superiore della magistratura. Snodi problematici e prospettive di riforma*, Editoriale scientifica, Napoli.
- Maccora, V. (2023), “La dirigenza degli uffici giudiziari: luci e ombre della riforma”, in *Questione giustizia*, 2/3, pp. 55-63.
- Orlando, M. (2020), “La gestione delle risorse dell’ufficio giudiziario e i rapporti tra capo dell’ufficio giudiziario e dirigente amministrativo”, in *Questione giustizia*, 14 gennaio 2020.
- Pallante, F., Pepino, L. (2023), “Il conferimento degli incarichi direttivi e semidirettivi”, in AA.VV., *La riforma dell’ordinamento giudiziario (legge 17 giugno 2022, n. 71)*, Giappichelli, Torino.
- Pizzorusso, A. (1990), *L’organizzazione della giustizia in Italia*, Einaudi, Torino.
- Rigano, F. (2020), “Gli incarichi direttivi”, in F. Grandi (a cura di), *Il Consiglio superiore della magistratura. Snodi problematici e prospettive di riforma*, Editoriale scientifica, Napoli.
- Silvano, C. (2024), “L’organizzazione amministrativa della giustizia in Italia tra esigenze di efficienza e garanzia di giusto processo: il caso dell’ufficio per il processo”, in *Federalismi*, XV, 26/06/2024.
- Troisi, D. (1955), *Diario di un giudice*, Einaudi, Torino.
- Verzelloni, L. (2022), “A dieci anni dal Decalogo: verso un nuovo catalogo di funzioni dei magistrati dirigenti?”, in *Giustizia insieme*, 14 ottobre 2022.

