



Struttura di formazione decentrata della Corte di cassazione

L'IMPIEGO DELLE SOFT SKILLS E DEI SAPERI "ALTRI" NELLA GIURISDIZIONE

Cod. T26001-D26064

Responsabili del corso: Ines Marini, Loredana Nazzicone, Roberto Giovanni Conti

Componenti del Comitato Direttivo della Scuola superiore della magistratura

Esperti formatori: Rita Russo - Componente della Struttura decentrata della Formazione presso la Corte di cassazione

Roma, 13 marzo 2026

Aula Magna della Corte di Cassazione

Aula Virtuale Teams a cura del CED

Presentazione del corso

Il corso si propone di approfondire il tema dell'impiego delle soft skills e di "saperi altri", in particolare in alcuni specifici ambiti della giurisdizione, in cui si evidenziano questioni che, per essere comprese e trattate, devono tener conto di saperi diversi da quelli strettamente giuridici.

Le due aree possono essere ricongiunte sotto la nozione di "competenze trasversali" del magistrato.

Da un lato, le soft skills sono "abilità personali" o "abilità naturali", quindi diverse dalle competenze tecnico-scientifiche (hard skills) e che variano da individuo a individuo. Sono dette anche life skills o interpersonal skills, quali tratti del comportamento che definiscono la personale capacità di essere – ad esempio – un leader, un listener o un mediatore di conflitti.

Sebbene per l'accesso in magistratura logicamente venga vagliata anzitutto l'adeguatezza della preparazione giuridica del soggetto, oggi la verifica delle indispensabili competenze giuridiche non è disgiunta – in ragione dei nuovi test psicoattitudinali introdotti dal d.lgs. n. 44/2024, che attua la legge delega n. 71/2022 (c.d. Riforma Cartabia) – dalla verifica di più complesse capacità di equilibrio, correttezza, lealtà e comprensione dei meccanismi umani.

In seguito, tali competenze possono giocare un ruolo più o meno importante, secondo i casi, per la progressione in carriera ed in materia disciplinare, ad esempio per quanto riguarda la valutazione della capacità organizzativa.

Tali competenze possono rivelarsi particolarmente utili nella giurisdizione: si pensi ad esempio alla capacità di essere un buon ascoltatore, in modo che la corretta attenzione a ciò che comunicano le parti, gli avvocati, gli ausiliari e la conseguente comprensione dei problemi e la adeguata selezione delle informazioni utili è essenziale al fine di trasformare la magmatica realtà dei fatti in un "giusto processo"; alla capacità del giudice di essere un buon mediatore, che può essere la chiave di volta della deflazione del contenzioso, cui si deve accompagnare la capacità di selezionare ed organizzare il ruolo, distinguendo i processi che possono essere avviati ad una proposta conciliativa da quelli che invece devono essere definiti con una decisione, e tra questi selezionare i più urgenti e complessi, onde riservargli un tempo e una cura adeguati, avvalendosi correttamente degli apporti degli addetti all'ufficio del processo. In questi casi, viene in primo piano la capacità di introspezione psicologica, così come nel caso dell'ascolto del minore o dei testimoni.

E non sarà inutile osservare che, in sede di Assemblea costituente, la ragione della diffidenza diffusa nella maggioranza di fronte alla donna giudice era proprio nel ritenere che tali qualità personali di empatia, condivisione, sensibilità fossero deleterie per la giurisdizione, mentre nella loro costituzione psichica difetterebbero le attitudini per far bene il magistrato, quali equilibrio, temperamento, forza d'animo, fermezza di carattere, capacità di sintesi, ecc. (si leggano le illuminanti pagine dei resoconti).

Addirittura, vi è chi pretendeva di distinguere «la commozione superficiale delle donne e la commozione profonda degli uomini», per screditare le prime alla funzione giudiziaria. Molta strada è stata fatta da allora, dato che la giurisdizione è sempre attenta alla persona in ogni sua espressione.

Dall'altro lato, anche la capacità di ricorrere ai concetti di altre scienze in maniera critica ed equilibrata può considerarsi, in molte controversie, integrativa del bagaglio professionale del magistrato: sebbene al magistrato sia richiesto di avere cognizioni tecniche eccellenti ed approfondite in ordine alla conoscenza del diritto e possa ricorrere ad ausiliari qualificati in altri rami della scienza, è però importante che egli abbia gli strumenti per poter valutare il lavoro di questi ultimi e di indirizzarlo alle finalità del processo, nell'ambito delle regole processuali date.

La capacità di comprendere la realtà, sociale ed economica, in cui si opera risulta dunque un bagaglio necessario: il diritto è regolamentazione della società, baluardo per la stessa conservazione di una comunità che si dà delle regole. E dunque non può che rispecchiare sempre esigenze squisitamente umane.

Specifici percorsi formativi al riguardo non risultano previsti in Italia né negli altri Stati europei; in alcuni, come in Baviera, il Richter- und Staatsanwaltsgesetz, la Legge sui Giudici e sui Pubblici Ministeri, all'art. 6 recita: «Giudici, pubblici ministeri e avvocati statali sono tenuti a seguire una formazione continua per mantenere e sviluppare le proprie conoscenze e competenze. La formazione continua, **inclusa l'importanza dei fondamenti etici e sociali del diritto per l'esercizio della professione**, deve essere promossa dai superiori e dalla massima autorità amministrativa» (evidenza nostra).

Dunque, occorre almeno essere consapevoli della completezza di preparazione richiesta a chi esercita un mestiere così difficile. Ed invero, al termine del percorso si comprenderà come tali attitudini rientrino, in verità, anch'esse tra le competenze professionali del magistrato, quale bagaglio implicito e necessario per l'autentica osservanza della legge (art. 101, comma 2, Cost.) e non certamente alibi per ignorarla o leva per disapplicare le norme positive da parte del “potere diffuso”.

Infine, l'espressione “soft skills” non tragga in inganno: non si tratta di abilità metagiuridiche sostitutive di quelle tecnico-giuridiche, o “più facili”, ma di attitudini che il magistrato – ferma la sua ferrea preparazione ed aggiornamento giuridico – deve possedere, ad esempio per non accumulare ritardi nel suo lavoro e mantenere, pur nella “catena di precedenti” che caratterizza il nostro sistema di c.d. diritto vivente, uno spirito indipendente e critico.

Le soft skills principali vengono indicate nelle seguenti:

- **Autonomia:** è la capacità di svolgere i compiti assegnati senza il bisogno di una costante supervisione facendo ricorso alle proprie risorse.
- **Capacità di adattarsi all'organizzazione e al contesto lavorativo.**
- **Resistenza allo stress:** è la capacità di reagire positivamente alle critiche costruttive ed in generale alla pressione lavorativa, rimanendo focalizzati sulle priorità; per questo motivo, si valuta in presenza di un lavoro pressante, mentre di per sé mantenere serenità in presenza di un impegno lavorativo ridotto o scarsamente impegnativo non sarebbe probante del possesso di tale abilità.
- **Resistenza all'illegalità:** a fronte di condotte altrui violative della legge, è la capacità di opporsi nei modi più congrui.
- **Capacità di pianificare ed organizzare:** è la capacità di realizzare idee, identificando obiettivi e priorità e, tenendo conto del tempo a disposizione, pianificarne il processo, organizzandone le risorse e ottenendo i migliori risultati.

- Precisione ed attenzione ai dettagli: è l’attitudine ad essere seri ed accurati, curando i particolari ed i dettagli, e mai superficiali, ad esempio nell’esame delle prove raccolte o nella scrittura dei provvedimenti.
- Apprendere in maniera continuativa: è la capacità di riconoscere le proprie lacune ed aree di miglioramento, attivandosi per acquisire e migliorare sempre più le proprie conoscenze e competenze, non cessando mai di studiare.
- Capacità di conseguire obiettivi: è l’impegno, la capacità e la determinazione nel conseguire gli obiettivi assegnati e, se possibile, superarli.
- Sapere gestire le informazioni: abilità nell’acquisire, organizzare e riformulare efficacemente dati e conoscenze provenienti da fonti diverse, verso un obiettivo definito.
- Essere intraprendente, avere spirito d’iniziativa: è la capacità di sviluppare idee e saperle organizzare in progetti per i quali si persegue la realizzazione.
- Capacità comunicativa: è la capacità di trasmettere e condividere in modo chiaro e sintetico le informazioni con tutti i propri interlocutori, di ascoltarli e di confrontarsi con loro efficacemente, in forma scritta e verbale.
- Il pensiero critico: è la capacità di analizzare le situazioni e prendere decisioni sulla base dei dati a disposizione, con capacità di osservazione, curiosità e desiderio di imparare; significa essere persone piene di risorse, che non si spaventano di fronte ai cambiamenti e sanno ideare soluzioni nuove ai problemi (“think outside the box”).
- Problem solving: è un approccio al lavoro che, identificando le priorità e le criticità, permette di individuare le possibili migliori soluzioni ai problemi.
- Team work: è la disponibilità a lavorare e collaborare con gli altri, avendo il desiderio di costruire relazioni positive tese al raggiungimento del compito assegnato.
- Leadership: serve a tutti, non solo ai dirigenti, perché significa saper lavorare in autonomia e coordinarsi con i colleghi, dunque con la capacità di dare stimolo o aiuto ai colleghi in difficoltà, prendere decisioni, delegare quando necessario, risolvere eventuali conflitti riconciliando e non fomentando incomprensioni e controversie a propri fini sleali.
- Etica del lavoro: significa il senso di responsabilità e del dovere, il rispetto delle scadenze, con capacità di organizzazione, gestione del proprio tempo e di essere multitasking se occorre, affidabili e puntuali; comprensione ed ossequio al concetto di “funzione”, che è cura dell’interesse altrui, e non personale, nello svolgimento dei compiti dell’ufficio.

Altre doti – imparzialità e rispetto della legge – non possono essere incluse tra le soft skills per un magistrato, perché sono l’essenza stessa della funzione.

Scopo di questo corso è indagare come un magistrato possa acquisire le predette competenze trasversali e come metterle al servizio della giurisdizione.

Potranno essere in particolare considerate, ad esempio, la tutela giudiziaria dei disabili e del sofferente psichico, la tutela del lavoratore per i trattamenti punitivi o lesivi della dignità, la tutela dell’ambiente e delle risorse idriche nell’ambito dell’iniziativa economica pubblica e privata, la parità di trattamento in materia fiscale, secondo i principi del c.d. statuto del contribuente.

Venerdì, 13 marzo 2026

Prima sessione – Mattina

Ore 10.00 – 10.20

Presentazione del corso

Ore 10.20 – 10.40

Indirizzi di saluto

PASQUALE D’ASCOLA
PIETRO GAETA

Primo Presidente della Corte di cassazione
Procuratore Generale presso la Corte di cassazione

Ore 10.40

IL GIUDICE E LE SOFT SKILLS – CAPACITÀ ORGANIZZATIVE E COMUNICATIVE

GIUSEPPE MELIADÒ

Presidente della Corte d’appello di Roma

Ore 11.10

Dialogo a due voci

LA TUTELA DEI DISABILI E DEL SOFFERENTE PSICHICO

SALVATORE PATTI

Emerito di diritto privato – Università La Sapienza, Roma - Avvocato

EDOARDO BUONVINO

*Magistrato, Direttore generale di statistica e analisi organizzativa,
Dipartimento per l’innovazione tecnologica della giustizia*

Ore 12.00

LA TUTELA DEL LAVORATORE PER I TRATTAMENTI PUNITIVI O LESIVI DELLA DIGNITÀ

STEFANO VISONÀ

Sostituto Procuratore – Procura Generale presso la Corte di cassazione

Ore 12.30

Dibattito

Ore 13.00

Break

Seconda sessione – Pomeriggio

Ore 14.30 – 15.15

**LA TUTELA DELL’AMBIENTE E DELLE RISORSE IDRICHE:
L’INTEGRAZIONE DEI SAPERI**

ANTONIO PIETRO MARIA LAMORGESE

Presidente del Tribunale Superiore delle Acque Pubbliche

Ore 15.15 – 16.00

**LA PARITÀ DI TRATTAMENTO IN MATERIA FISCALE:
LA DIMENSIONE PARTECIPATIVA E L’ASCOLTO DEL CONTRIBUENTE**

VALERIA MASTROIACOVO

Ordinario di diritto tributario – Università degli studi di Foggia

Ore 16.00

Dibattito

Ore 16.30

Chiusura Lavori