

Emanuela Romano | CSM 2026

Indipendenza, trasparenza e responsabilità nelle scelte

1. 1. Un Codice etico per i consiglieri del CSM

L'indipendenza del Consiglio superiore della magistratura non dipende soltanto dal sistema elettorale, ma anche dal modo in cui ciascun consigliere esercita il proprio mandato.

La Rete europea dei Consigli di giustizia (ENCJ) raccomanda ai Consigli di adottare standard professionali e regole di condotta applicabili a tutti i componenti, togati e laici e nel 2021 ha approvato un Model Code of Conduct fondato sui principi di integrità, indipendenza, imparzialità, competenza, cooperazione, lealtà, trasparenza e riservatezza.

Il CSM ha recepito tali raccomandazioni con una delibera del giugno 2023, ma non ha ancora adottato il codice etico nazionale destinato a darvi concreta attuazione.

Il mio impegno

Promuovere l'adozione di un Codice Etico dei Consiglieri del CSM che traduca questi principi in regole concrete per l'esercizio del mandato. Non un documento simbolico, ma uno strumento effettivo per:

- prevenire i conflitti di interesse;
- disciplinare con chiarezza le incompatibilità;
- garantire correttezza nei rapporti istituzionali;
- rafforzare la fiducia nell'autogoverno.

2. 2. Un CSM più chiaro, accessibile e vicino ai magistrati

La trasparenza non dipende soltanto dalla pubblicazione degli atti ma richiede decisioni comprensibili, orientamenti facilmente reperibili e una comunicazione istituzionale diretta con i magistrati. La chiarezza degli atti riduce le incertezze applicative e rende verificabile l'azione del Consiglio. Per questo ritengo fondamentale:

Migliorare la redazione degli atti

Gli atti del Consiglio devono essere più sintetici, ordinati e leggibili. Mi impegno quindi a promuovere:

- decisioni formulate con un linguaggio chiaro e una struttura riconoscibile;
- conclusioni immediatamente individuabili;
- motivazioni che rendano comprensibili i criteri applicati e le ragioni della scelta;
- risposte ai quesiti concise e concretamente utilizzabili dagli uffici.

Rendere più semplice la reperibilità degli orientamenti

Le decisioni e le risposte ai quesiti devono poter essere trovate rapidamente, senza richiedere ricerche complesse nella banca dati generale degli atti consiliari. Conoscere facilmente gli orientamenti del CSM significa assicurare uniformità, prevedibilità e maggiore efficienza. Mi impegno quindi per:

- una banca dati più semplice, organizzata per materia, parole chiave e riferimenti normativi;
- una sezione dedicata alle risposte ai quesiti dei Consigli giudiziari e dei dirigenti degli uffici;
- l'indicazione chiara della vigenza di ciascun orientamento e delle eventuali decisioni che lo abbiano modificato o superato;
- strumenti di ricerca capaci di restituire risultati pertinenti e immediatamente consultabili.

Comunicare con i colleghi in modo chiaro e diretto

Il rapporto tra il Consiglio e i magistrati non può essere affidato a comunicazioni occasionali, passaparola o chat WhatsApp. Occorrono canali istituzionali riconoscibili, accessibili a tutti e utilizzati con continuità. Un CSM vicino ai magistrati informa tutti attraverso canali istituzionali, ascolta direttamente e restituisce risposte chiare.

Mi impegno a promuovere:

- comunicazioni periodiche sulle decisioni di maggiore interesse per gli uffici;
- sintesi chiare delle principali novità consiliari;
- canali ufficiali per raccogliere segnalazioni, domande ed esigenze dei magistrati;
- momenti di confronto diretto con gli uffici e restituzioni trasparenti sull'esito delle questioni rappresentate.

3. Benessere lungo tutto l'arco della vita professionale

Il benessere del magistrato non è un beneficio individuale né un privilegio, ma una condizione essenziale per una giustizia di qualità. In linea con l'Opinion n. 28 del Consiglio consultivo dei giudici europei (CCJE) e con il lavoro della CEPEJ sul work-life balance, il CSM deve promuovere un'organizzazione capace di accompagnare tutte le fasi della vita professionale.

Le misure da promuovere

- carichi di lavoro sostenibili, valutati anche in base alla complessità degli affari;
- riduzioni temporanee e reversibili del carico di lavoro;
- rientri gradualisti dopo maternità, malattia o assenze prolungate;
- strumenti che permettano di conciliare vita privata e lavoro per chi ha responsabilità di cura;
- sostegno nelle funzioni a maggiore impatto emotivo;
- valorizzazione dell'esperienza nella fase finale della carriera.

4. Ripensare la dirigenza: una funzione, non un traguardo di carriera

La dirigenza giudiziaria deve essere anzitutto servizio all'ufficio e responsabilità verso i colleghi, non una tappa della progressione professionale.

Una proposta di riforma: scelta partecipata e incarichi brevi

Occorre aprire una riflessione sul modello di selezione e sulla durata degli incarichi, anche alla luce della scarsa attrattiva che iniziano ad assumere gli incarichi dirigenziali. L'esperienza greca delle amministrazioni dei maggiori uffici, elette dai magistrati dell'ufficio con un mandato originariamente biennale, offre uno spunto utile: chi conosce concretamente il funzionamento dell'ufficio deve poter contribuire alla scelta di chi è chiamato a organizzarlo.

La mia proposta:

- incarichi di durata più breve;
- rotazione effettiva;
- coinvolgimento dei magistrati dell'ufficio nella scelta del dirigente.

A legislazione invariata: modificare il Testo unico sulla dirigenza

La capacità di dirigere un ufficio giudiziario si misura soprattutto nella conoscenza concreta della giurisdizione e nella capacità di costruire una comunità di lavoro. Propongo quindi di:

- ridurre ulteriormente il peso delle esperienze fuori ruolo, soprattutto quando non comportino una concreta responsabilità nella gestione di un ufficio giudiziario;
- attribuire prevalenza effettiva e verificabile all'esperienza giudiziaria, alla conoscenza dei problemi organizzativi degli uffici e ai risultati conseguiti nell'esercizio della giurisdizione;
- valorizzare la capacità relazionale e organizzativa: ascolto, condivisione delle scelte, gestione dei conflitti, rispetto dei colleghi e capacità di creare condizioni di lavoro collaborative;
- rafforzare, tra le fonti di conoscenza, il contributo dei magistrati che hanno concretamente lavorato con il candidato, per valutare non soltanto ciò che ha fatto, ma anche come ha esercitato le proprie responsabilità.

5. 5. Valutazioni di professionalità: quale funzione?

La valutazione quadriennale serve a verificare che permangano nel magistrato capacità, laboriosità, diligenza e impegno. La procedura deve essere costruita intorno a questa funzione, senza trasformarsi in un adempimento sproporzionato, per valutare ciò che serve, quando serve e senza trasformare ogni quattro anni tutti i magistrati in candidati a un incarico direttivo.

Una verifica essenziale, non un'autorelazione permanente

Quando non emergano elementi problematici, deve essere sufficiente un giudizio sintetico che attesti l'assenza di criticità. Non è necessario chiedere ogni quattro anni al magistrato di ricostruire e raccontare nuovamente l'intera vita professionale.

Un fascicolo personale informatico realmente dinamico

Mi impegno a promuovere un fascicolo personale informatico alimentato progressivamente, nel quale i dati e i documenti già posseduti dall'amministrazione siano raccolti e organizzati automaticamente, anche mediante strumenti di intelligenza artificiale.

L'intelligenza artificiale deve alleggerire la gestione documentale, non formulare il giudizio sul magistrato, che deve restare affidato alle persone e fondato su elementi conoscibili e verificabili.

Separare la valutazione ordinaria dalla selezione per la dirigenza

Altra cosa è concorrere per un incarico direttivo o semidirettivo. In quella sede è ragionevole chiedere al candidato di illustrare diffusamente esperienze, capacità organizzative e progetto. Non nella valutazione ordinaria di ogni magistrato.

6. Fuori ruolo e mobilità dei magistrati: più trasparenza, più merito, più responsabilità

La mobilità è una risorsa, quando è ben regolata. Gli incarichi fuori ruolo possono offrire nuove competenze, rafforzare il dialogo tra istituzioni e favorire la crescita professionale dei magistrati. Il problema non è la mobilità in sé, ma il modo in cui viene gestita: servono più trasparenza, criteri chiari e controlli effettivi.

Pubblicità preventiva degli incarichi

Nell'ottica di aumentare la trasparenza nell'accesso, la quale significa a sua volta meno discrezionalità nella scelta, tutti gli incarichi fuori ruolo e le posizioni di destinazione devono essere pubblicizzati preventivamente, indicando:

- l'amministrazione o l'ente di destinazione;
- le funzioni da svolgere;
- la durata dell'incarico;
- i requisiti richiesti;
- i criteri di selezione.

Criteri di selezione predeterminati e verificabili

Gli incarichi non vanno assegnati per appartenenza ma per competenza e professionalità. Il CSM deve definire criteri generali, preventivamente conoscibili e verificabili per la valutazione delle candidature, fondati su:

- professionalità;
- esperienza;
- competenze specifiche;
- esperienza e anzianità professionale, in quanto pertinenti all'incarico;
- conoscenza linguistica o esperienza internazionale, quando necessarie.

Un limite e un monitoraggio effettivo dei fuori ruolo

Il CSM deve predisporre e aggiornare annualmente un quadro pubblico dei magistrati fuori ruolo, con l'indicazione della destinazione, della durata dell'incarico e dell'impatto sull'organico e sui carichi di lavoro della sede di provenienza. La mobilità è una risorsa, ma non può essere sostenuta a discapito degli uffici giudiziari.

Deve inoltre essere previsto un limite complessivo, differenziato per categorie di incarichi, con deroghe ammissibili soltanto per specifiche esigenze istituzionali e sulla base di una motivazione adeguata.

Incompatibilità e conflitti di interesse

La mobilità deve arricchire l'esperienza del magistrato senza comprometterne l'indipendenza. Per gli incarichi presso Ministeri, autorità, organismi internazionali o soggetti privati, il CSM deve rafforzare il controllo sulle incompatibilità e sui conflitti di interesse, sia al momento del conferimento sia al rientro in magistratura.

Per gli incarichi maggiormente esposti deve essere prevista una verifica specifica delle funzioni svolte negli anni precedenti e, ove necessario, l'introduzione di periodi o limiti nell'assegnazione a determinate funzioni dopo il rientro.

Emanuela Romano