

## Il modello olandese di formazione (iniziale) come catalizzatore del cambiamento \*

di Rosa H. M. Jansen \*\*

La continua evoluzione della società pone il sistema giudiziario davanti a nuove esigenze. Si chiede ai giudici non solo di avere eccellenti capacità giuridiche, ma anche di prendere in considerazione lo sviluppo della società, di usare le loro abilità sociali nei giudizi e di saper gestire le relazioni con i media.

Per soddisfare queste esigenze, il sistema giudiziario deve trasformarsi in una vera organizzazione con scopi e responsabilità comuni.

La consapevolezza pubblica e la *leadership* personale dei giudici sono necessari per raggiungere questi obiettivi.

Per soddisfare queste nuove richieste il sistema giudiziario olandese ha riformato il reclutamento, la selezione e la formazione dei giudici.

Gli elementi principali di questo nuovo modello di formazione iniziale influenzeranno anche la formazione permanente dei giudici e lo sviluppo della *leadership* all'interno del sistema giudiziario.

Il centro Studi di formazione olandese per la magistratura (SSR) è responsabile di questi programmi.

### Premessa

Nel 1956 nei Paesi Bassi fu presa una decisione importante, che si è rivelata fondamentale per il ruolo e la qualità del sistema giudiziario nel suo complesso<sup>1</sup>. L'1 gennaio 1957 ha avuto inizio un programma di studio per "judicial officer"<sup>2</sup> (RAIO) – sei anni di formazione iniziale congiunto per giudici e procuratori – «nell'intento di rendere le professioni di giu-

dice e procuratore accessibili a giovani giuristi di talento che, indipendentemente dalla loro provenienza sociale, dalla loro fede religiosa, orientamenti politici e condizioni economiche, vogliono diventare magistrati».

Uno dei motivi della creazione di questo programma di studio era il desiderio di rendere la magistratura generalmente accessibile a tutti e di rendere la formazione dei giudici e dei procuratori più

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

\*\* Rosa H. M. Jansen ha lavorato come avvocato ad Amsterdam e come giudice/vicepresidente nelle Corti di Arnhem, L'Aia, Amsterdam e Utrecht. Dal 2008 è presidente del Consiglio di amministrazione della SSR, l'Istituto di formazione olandese per la magistratura a Utrecht. È un membro del comitato direttivo della Rete europea di formazione giudiziaria ([www.ejtn.eu](http://www.ejtn.eu)), e presidente del gruppo di lavoro sui Metodi di formazione. Opera a livello internazionale ed è coinvolta nello sviluppo dello Stato di diritto in diversi Paesi. Ha varie pubblicazioni nel campo della magistratura, l'innovazione, la *leadership* e il diritto penale. Da ottobre 2015 è presidente dell'Associazione olandese della magistratura.

1. Art. 59 del Judiciary (organization) Act e quindi la Training and Formation Decision del 23 dicembre 1956 (Bollettino degli Atti e Decreti 643) entrata in vigore il 1 Gennaio 1957.

2. I Judicial officers solo impropriamente potrebbero avvicinarsi agli uditori giudiziari, trattandosi piuttosto di magistrati non ancora nominati a vita, la nomina intervenendo dopo questo lungo periodo di lavoro/formazione di 6 anni (nota del curatore).

razionale ed omogenea. Prima di allora ci si attendeva che gli aspiranti magistrati lavorassero per anni senza compenso in un Tribunale o in un ufficio di Procura prima di essere nominati. Solo persone molto ricche potevano permetterselo. I “judicial officer” ricevano una retribuzione fin dall’inizio e in questo modo è stato reso accessibile l’accesso alla magistratura a chiunque possedesse le qualità e i requisiti richiesti. Il programma di studio per i magistrati era un moderno e ben strutturato corso di sei anni, che combinava formazione e lavoro, nel quale ciascuno – secondo l’idea originaria trascorreva due anni “dietro il banco” (come cancelliere), due anni “a lato del banco” (come procuratore) e due anni “di fronte al banco” (come avvocato).

In occasione del cinquantenario del programma di studio per “judicial officer”, magistrati selezionati all’inizio del programma affermano: «nei 50 anni passati il programma di studi ha certamente contribuito allo sviluppo del sistema giudiziario da bastione rigido e elitario a un corpo di giuristi fermamente radicati nella società...». Così facendo il programma di formazione ha dato, e continua a dare, un significativo contributo all’innovazione e al pluralismo della magistratura. L’importanza del programma è stata riconosciuta anche al di fuori dell’Olanda. Il modello olandese di formazione iniziale, che è stato il primo programma di formazione iniziale in Europa, negli ultimi 20 anni è stato di esempio non solo per molti Stati membri dell’Europa, ma anche per altri Stati in tutto il mondo.

In aggiunta al già menzionato programma di formazione iniziale, nel tempo sono stati introdotti nel sistema giudiziario olandese altri programmi di accesso alla carriera di giudice:

### **Il programma di studio per “giudice in formazione” (*trainee judge*)**

Dagli anni 90 i giuristi con un minimo di sei anni di rilevante esperienza lavorativa (*trainee judge*) ricevevano un anno di formazione in tribunale con la possibilità di seguire il programma di studi per giudice alla SSR. Questo programma di studi non era

obbligatorio, talvolta veniva seguito solo in parte e qualche volta per niente.

### **Programma di studio per “justice”<sup>3</sup>**

In generale la funzione di “justice” segue quella di “judge”. Poteva accadere che i “justice” fossero selezionati da commissioni d’appello esterne al sistema giudiziario. Questo percorso era poco strutturato e le corti d’appello lo disciplinavano ciascuno a suo modo. Spesso era previsto un breve corso di formazione all’interno della stessa corte d’appello.

### **La procedura di nomina interna**

Ricorrendo specifiche condizioni, gli assistenti legali che lavorano nei tribunali possono accedere alla carica di giudice attraverso una procedura di selezione interna all’ufficio (IDR). Tale procedura consiste in una formazione su misura che si svolge all’interno di una corte ed è pensata per i candidati interni che al suo esito devono in ogni caso seguire il programma di formazione per “judicial officer”. È possibile anche seguire uno *stage* esterno.

Una caratteristica comune a questi tre corsi di formazione è che si trattava di percorsi poco strutturati e di gran lunga meno impegnativi del programma di formazione per “judicial officer”, anche per l’esplicito coinvolgimento in quest’ultimo del SSR, il centro di formazione giudiziaria olandese, che ha operato per una concezione della formazione più strutturata e avanzata sul piano della didattica. Ciò ha fatto sorgere delle domande sulla necessità di una formazione di qualità all’interno del sistema giudiziario e all’arricchimento che ne può derivare nella pratica<sup>4</sup>. Per questa ragione le necessarie ricerche sono state portate avanti tra il 2005 e il 2012 per migliorare i programmi della formazione iniziale esistenti<sup>5</sup>.

Per avere giudici e giudici superiori (*judge and justice*) che avessero fruito di formazione della medesima qualità prima di essere nominati giudici o giudici superiori e fossero attrezzati al meglio alla fine della loro formazione iniziale, nel 2011 è stata sviluppata una nuova «strategia della formazione iniziale

3. Sul reclutamento dei magistrati in Olanda vedi [www.rechtspraak.nl/SiteCollectionDocuments/Judicial%20reform%202015\\_compleet.pdf](http://www.rechtspraak.nl/SiteCollectionDocuments/Judicial%20reform%202015_compleet.pdf) (nota del curatore).

4. Per un esame critico del programma di formazione per “judicial office”, v., Margreet Ahsmann, Trema 2008; *Over meesters in de rechten en priesters van het recht* – prof. mr. Margreet Ahsmann, 2011; *Het kind en het badwater...?* K.G.F. van der Kraats, Trema, no. 2, 2011, p. 70; *Kwaliteit en diversiteit van de rechterlijke macht in de krimp*, K.F.G. van der Kraats, NJB 2011, 729, with post-script in NJB 2011, 1133; K.G.F. van der Kraats, *Het nieuwe opleidings huis kent vele kamers*, NJB 2013/ 876 (iss. 17, pp. 1124-1128).

5. End report of the Exploratory Project Group for judicial officer training 2005; End Report on the Revision of judicial officer training, July 2007; Report of the Assessment Steering Group for recruitment, selection and training of judges in training, 2010

2011-2014»<sup>6</sup>, con l'obiettivo di fornire le linee guida e la cornice teorica di riferimento per lo sviluppo di un nuovo sistema di formazione iniziale in vista dell'accesso alle professioni di giudice e giudice superiore. Questo nuovo sistema di formazione iniziale è essenziale per una giurisdizione di alta qualità. Questo è il motivo per cui i requisiti necessari per il programma di formazione iniziale devono essere definiti con chiarezza. Il programma di studi deve avere la giusta sostanza didattica al fine di ottenere un ritorno ottimale dalle persone formate e i corsi devono – con un occhio al mercato del lavoro sempre più contratto – essere appetibili sia per giuristi all'inizio della carriera che per quelli con rilevante esperienza professionale; inoltre i corsi devono tenere in conto la grande incertezza che riguarda i futuri flussi di nuovi casi e essere in grado di venire incontro con immediatezza e flessibilità ai nuovi e mutevoli bisogni di nuovi ingressi di giudici.

Il nuovo sistema di formazione ha sostituito i precedenti percorsi formativi. Nel 2012 SSR, il Centro studi e formazione giudiziaria olandese, ha trasformato questa idea di formazione in un Concetto di un nuovo programma di formazione iniziale per l'Amministrazione della giustizia<sup>7</sup>. Finalmente nel 2013 la collaborazione eccezionale tra SSR, il Consiglio di amministrazione della giustizia e le corti hanno dato ulteriore forma a questo Concetto e l'hanno posto in essere. È stata un'operazione straordinaria che ha potuto essere un successo solo grazie all'intensa collaborazione di molte persone all'interno del sistema giudiziario. Il risultato è qualcosa di cui essere orgogliosi: una buona formazione attraverso la quale il sistema giudiziario può garantire le generazioni future.

## Una nuova idea di formazione iniziale

Il mandato era quello di disegnare un programma di formazione iniziale per tutti coloro che accedono all'ordine giudiziario. Questo significa che tutti i futuri giudici e giudici superiori (*judges and justices*) formeranno le loro basi nell'ambito del programma di formazione iniziale<sup>8</sup>. L'assetto e il contenuto di questo programma di studi contribuirà a dar forma ai *case-law* del futuro. Nel mandato la qualità è indicata come la principale ragione per migliorare e rinnovare il programma di formazione iniziale. Questo solleva il problema di cosa renda la formazione una buona for-



mazione per i futuri membri dell'ordine giudiziario. La formazione professionale – che altro non è che il programma di studi in termini di educazione – condurrà il partecipante dalla sua qualificazione iniziale, sulla cui base è stato selezionato, al risultato finale che mostrerà se la persona è pronta ad essere ammessa alla professione. In sostanza un corso è buono se il/lapartecipante prende dal programma quanto più possibile di ciò che si può ragionevolmente supporre che possa imparare. Nella formazione professionale, quale quella per i nuovi aspiranti giudici, la buona formazione è quella che dà luogo a pochi abbandoni – sia durante il programma di studi, sia dopo avere assunto le funzioni. Nella nostra professione quelli che completano con successo il programma di studi ottengono la nomina a vita: una ragione in più per assicurare una selezione e una formazione di alta qualità.

Il sistema giudiziario olandese ha avuto differenti corsi di formazione, tra i quali il corso per “*sudicia officer*” è stato utilizzato per più di mezzo secolo ed è stato riconosciuto a livello internazionale per la sua qualità. Ci siamo dunque fissati l'obiettivo di mantenere l'eccellenza del programma di formazione esistente e, allo stesso tempo, di introdurre innovazioni tali da garantire che la formazione mantenga la sua validità per un lungo periodo. Questo richiede che il concetto di formazione abbia una base solida e, al tempo stesso, lasci spazio a quegli adattamenti che si-

6. *Vision of the initial training for the judicial system 2011-2014*, adottata il 15 giugno 2011 dal Consiglio di amministrazione della giustizia Justice Administration Council.

7. Vedi *A Concept for a new initial study programme for the judicial system*, 21 December 2012.

8. I programmi iniziali per i futuri procuratori sono stati sviluppati sulla base dello stesso concetto.

ano resi necessari da future evoluzioni o dall'esigenza di tener conto di circostanze locali.

Il principio di base è che i futuri giudici siano formati per diventare dei giudici 'generalisti', cioè che possano trattare casi che includono più aree normative (ad es. lavoro, ambiente). Il principio di base è che un giudice generalista debba sempre essere destinato a due diversi contesti lavorativi e che quindi debba essere formato in almeno due contesti professionali.

Per questo nuovo programma di formazione iniziale è importante che i giudici di nuova nomina non arrivino più direttamente dall'università, ma abbiano almeno due anni di rilevante esperienza di pratica legale, ottenuta al di fuori del sistema giudiziario. Il flusso dei nuovi uditori è molto diversificato. Ciò richiede un sistema che renda possibile ritagliare l'attività su ciascun individuo, sia per quanto riguarda la durata che per quanto riguarda la struttura (gli *stage* interni e i momenti di formazione esterna) e in cui si tiene conto della conoscenza e delle esperienze esistenti. La formazione iniziale deve garantire a ciascuno sei anni di pratica (requisito necessario per essere nominato giudice a vita). Ciò significa che il gruppo dei nuovi giudici di prima nomina con solo due anni di esperienza lavorativa devono frequentare un programma di studi quadriennale. Gli altri seguiranno un programma di studi più corto tra uno e quattro anni. I contenuti del programma di studi saranno definiti all'inizio del programma.

La nostra nuova filosofia di apprendimento è il punto chiave del progetto. I più importanti aspetti di questa filosofia sono in breve:

- un clima stimolante di apprendimento mirato all'ottimizzazione della formazione ed alla riduzione della quota di insuccesso;
- partire dalle conoscenze e dal talento di ogni giudice di prima nomina (sviluppo dei talenti);
- varie possibilità di formazione pratica;
- supervisione e valutazione dei nuovi giudici non più affidate ad un'unica fonte;
- considerazione dell'indipendenza del giudice di prima nomina; ciò significa che il giudice in formazione deve essere messo in condizione di esercitare la sua funzione di giudice il più possibile e il prima possibile in modo indipendente;
- il giudice in formazione è esso stesso responsabile di ciò che impara e di come lo apprende;
- una rete nella quale il giudice in formazione può apprendere assieme ad altri e elaborare proposte di miglioramento che possano giovare all'organizzazione nel suo insieme.

Questa nuova filosofia di apprendimento richiede un cambiamento nella cultura della formazione. Se ciò si verificherà dipende in larga misura dal modo

in cui i giudici di prima nomina le daranno sostanza. La loro convinzione ed il loro coinvolgimento sono in questo senso di grande importanza. Maggiore attenzione sarà data alla formazione dei formatori. Inoltre la strutturazione del "concetto" del corso influisce grandemente sui necessari processi di cambiamento. Ciò che è importante in questo senso è quindi che il progetto supporti e stimoli il processo di cambiamento all'interno del sistema giudiziario nel suo complesso.

I seguenti aspetti sono molto importanti per questo cambiamento di cultura.

Il principio di base è che il giudice in formazione si porta dietro le sue caratteristiche di base e le sue esperienze e le conserva durante il periodo di formazione. Lo scopo di questo stimolante apprendimento è prima di tutto quello di fare in modo che il giudice in formazione concentri tutte le sue energie nell'apprendimento e non si ripieghi su di sé. Deve sentirsi libero e incoraggiato a dire ciò che trova difficile e ciò che deve essere migliorato. Questo richiede tra l'altro che il suo supervisore non stia (continuamente) a valutarlo. La nuova valutazione verrà fatta da una commissione nazionale di valutazione sulla base di un "portafoglio" creato dal giudice in formazione e contenente ciò che lo stesso ha fatto e considerato o valutato. La commissione nazionale di valutazione deve effettuare la valutazione sulla base delle condizioni finali che tengano in considerazione le competenze di un giudice agli inizi della carriera.

Un ambiente stimolante permette che un giudice, soprattutto agli inizi, possa commettere errori e possa apprendere attraverso la pratica.

La considerazione della particolarità della funzione all'interno della formazione significa che il giudice di prima nomina deve essere messo in condizione di operare in modo indipendente il prima possibile ed essere responsabile del proprio lavoro e del proprio processo di apprendimento. Questo richiede che il giudice in formazione abbia una chiara visione di ciò che deve apprendere e come può farlo. La formazione deve far sì che questi principi di base possano essere realizzati nel modo migliore e che la filosofia di apprendimento sia realizzata quanto più efficacemente possibile.

Queste sono le scelte più importanti contenute nel progetto del nuovo corso:

- più ingressi prestabiliti (4) di nuovi magistrati ogni anno;
- una struttura di formazione modulare, un sistema che permetta il massimo di personalizzazione possibile per ciascun individuo;
- uno *stage* preliminare di tre mesi che inizia con una settimana di inserimento, nella quale il giudice in formazione si fa una prima impressione su cosa significa diventare un giudice e

- quali sono le competenze e le attività rilevanti di un giudice, sviluppa il suo piano personale di apprendimento, che si conclude con un'autovalutazione;
- uno *stage* di primo livello di durata variabile in due o tre “ambienti” di formazione *on the job* (diritto penale, diritto civile diritto di famiglia e diritto finanziario);
- un gruppo di formazione *on the job* per l'intera durata del corso;
- un modulo continuativo “the trainee practitioner”;
- uno *stage* esterno presso una corte di diversa istanza, di grado superiore o inferiore, una procura, un tribunale del lavoro, una corte europea o internazionale;
- un piano individualizzato di formazione;
- una cartella digitale in cui il praticante dimostra i suoi progressi e abilità per mezzo di documenti obbligatori e facoltativi;
- supervisione da parte di formatori teorici e pratici, capi degli uffici o colleghi;
- una valutazione effettuata dalla Commissione nazionale con procedura digitale basata sulla cartella digitale;
- una interrelazione tra i corsi iniziali per procuratore e il sistema giudiziario.

- i formatori (formatori pratici e formatori stabili del SSR) si focalizzano sulla supervisione e l'addestramento dei giovani giudici e sui loro feedback e valutazioni della formazione;
- il giudice in formazione provvede a in prima persona a tenere la documentazione dell'intero processo e delle attività di formazione e del giudizio ottenuto riversandola nella cartella digitale che contiene documenti obbligatori e facoltativi, che sono regolarmente discussi con i formatori;
- la valutazione finale compete alla commissione nazionale di valutazione;
- la valutazione avviene sulla base delle attività del giudice in formazione documentate nella cartella digitale. Come sottolineato, la cartella contiene un numero di documenti obbligatori e alcune parti facoltative, in cui il praticante può mostrare i suoi progressi e le sue scelte. Ciò costituisce la base della valutazione.

### Una nuova era

Dal 1 gennaio 2014 sono partiti cinque programmi di studio per futuri giudici per complessivi 62 candidati. Questi candidati sono stati messi al lavoro nelle varie corti che sono anche i loro datori di lavoro. Dopo una procedura di selezione totalmente rinnovata<sup>9</sup>, sulla base di un rinnovato modello di giudice, questi candidati arriveranno davanti ad una commissione nazionale di ammissione che determinerà insieme a loro la durata della formazione e i punti principali di questa. La commissione nazionale darà indicazioni al riguardo ai *Court Boards*<sup>10</sup>. La Commissione è composta da rappresentanti delle Corti e SSR, che hanno esperienza e competenza in materia di formazione dei futuri giudici. Le indicazioni della Commissione garantiscono una base uniforme per la formazione nell'intero paese lasciando lo spazio a contenuti specifici a livello locale (“local colouring”). I *Court Boards* sono competenti per la decisione finale. Fino ad oggi si è verificato che nella maggior parte dei casi il *Board* segue le indicazioni della Commissione nazionale.

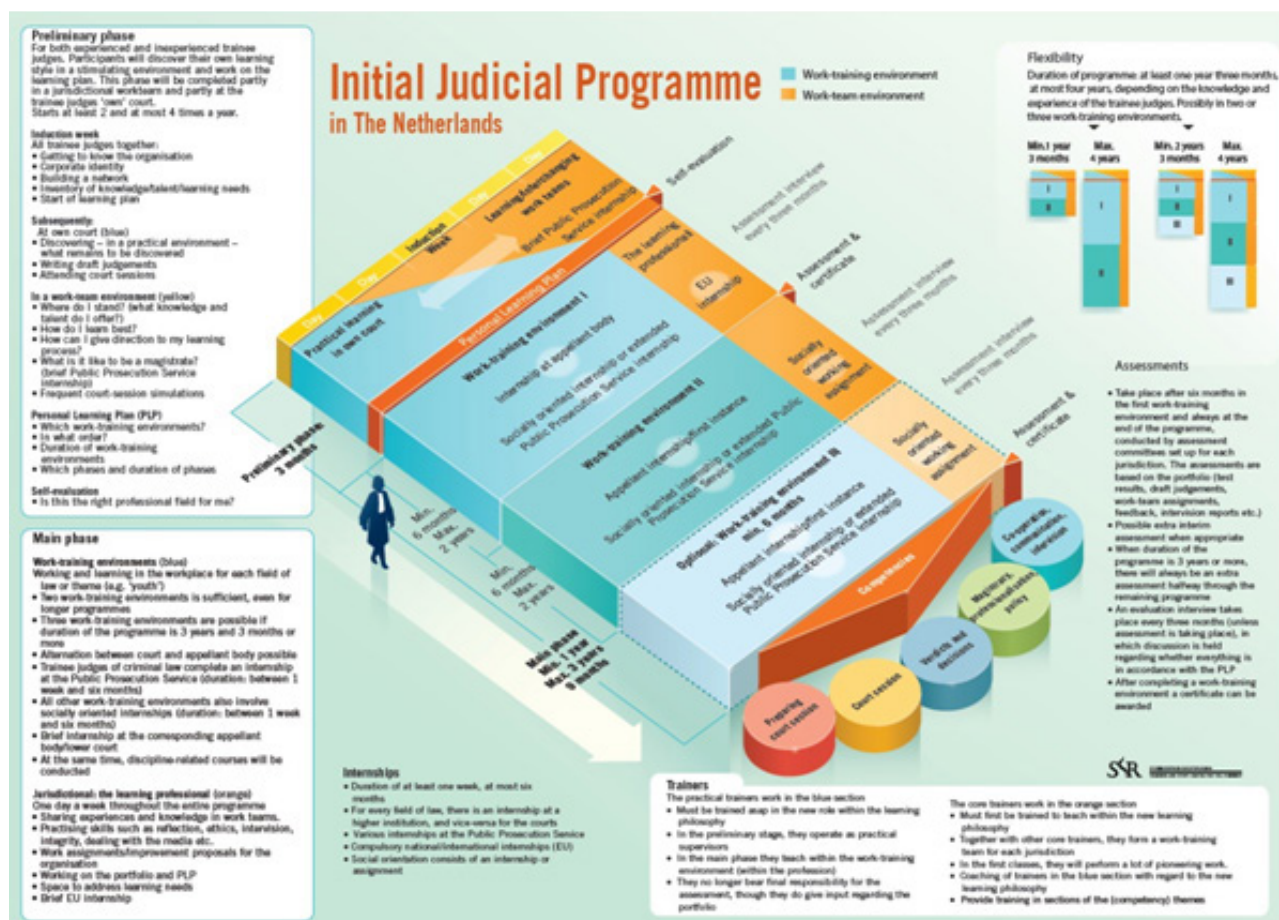
Il corso inizia con una formazione che si svolge in parte presso il SSR in quanto istituto di formazione e in parte presso le Corti. Per i dettagli del programma di studio si fa riferimento al grafico che segue o al sito internet del SSR [www.ssr.nl/initieel](http://www.ssr.nl/initieel).



Infine, l'ulteriore messa a punto del sistema di supervisione e valutazione del giudice in formazione in base alla nostra filosofia di apprendimento si è sviluppata in ulteriori dettagli. Ciò ha portato a:

9. Marise Ph. Born, *Het selecteren van rechters: oude en nieuwe methoden*, Rechtstreeks 4, 2012.

10. Sul sistema giudiziario olandese vedi [www.government.nl/topics/administration-of-justice-and-dispute-settlement/contents/the-dutch-court-system](http://www.government.nl/topics/administration-of-justice-and-dispute-settlement/contents/the-dutch-court-system)



È importante far innanzitutto riferimento ai primi tre mesi del programma di studio in cui il giudice in formazione, sotto la supervisione dei formatori del SSR e la gestione dei formatori pratici delle corti, si fa una prima impressione del suo futuro lavoro. Inoltre, essi sono portati a riflettere su cosa significa essere un giudice, sia sul lavoro che nella vita privata, e comprendono quali sia il loro modo di apprendere e le loro capacità. Tutto questo può essere utilizzato al momento di predisporre insieme ai formatori il Piano personale di formazione, che costituisce la guida per la prosecuzione della formazione. Questo piano definisce quanto meno in quali settori si svilupperà la formazione *on-the-job* e per quanto tempo e quali stage esterni saranno frequentati, tenuto conto degli obiettivi di apprendimento e individuate le attività di apprendimento da sviluppare per conseguirli. Nella fase principale del programma di studio questo piano e la sua realizzazione saranno valutati ogni tre mesi ed eventualmente riorientati dal giudice informazione assieme ai formatori teorici e pratici del settore di formazione *on-the-job*, nel quale il primo si troverà ad operare in quel momento.

I primi tre mesi possono essere usati anche per valutare se la scelta di fare il giudice è stata quella giusta ed eventualmente riprendere la vecchia strada.

Il nuovo metodo di valutazione richiede ancora qualche attenzione. Dal punto di vista educativo è consigliabile prevedere valutazioni sulle conoscenze giuridiche in momenti definiti, che siano gli stessi per tutti. Di conseguenza la (prima) valutazione non è più necessariamente legata al completamento della formazione *on-the-job* né ciò è necessario, data la separazione tra supervisione e valutazione del tirocinante. La prima valutazione ha luogo sei mesi dopo il completamento della fase preliminare, cioè nove mesi dopo l'inizio della formazione. Questo tuttavia può avvenire dopo la fine della formazione *on-the-job*, a seconda della durata della formazione del magistrato in formazione e della predisposizione del piano personalizzato di formazione. Ci sarà sempre una valutazione anche alla fine del programma di studi. Inoltre c'è la possibilità di avere una ulteriore valutazione, se c'è un motivo sufficiente, ad esempio su segnalazione dello stesso allievo o del formatore o della Commissione che aveva espresso la valutazione precedente. Un aspirante giudice che sia in formazione da più di un anno e tre mesi può, se non vi sono ragioni per una valutazione aggiuntiva, procedere nella sua attività formativa per un certo periodo senza che vi sia un momento di valutazione formale. Questo contribuisce a creare un ambiente formativo molto stimolante

ed è inoltre in linea con l'affinamento dei metodi di selezione, dai quali ci si aspetta che l'elemento selettivo della valutazione possa diminuire di importanza.

### Un catalizzatore per il cambiamento

L'esperienza del nuovo programma di formazione iniziale è ancora ridotta. Naturalmente ci sono difficoltà iniziali che richiedono un aggiustamento e sulle quali stiamo lavorando. Tuttavia il nuovo programma nel suo insieme è un'esperienza molto positiva grazie soprattutto alla grande auto-responsabilità che in questo modello è stata assegnata all'allievo. Dopotutto coloro che in futuro dovranno decidere in piena indipendenza, dovranno pur maturare questa responsabilità durante la loro formazione. In questo modo si creano giudici capaci di affrontare con mentalità aperta l'organizzazione giuridica e sociale, che sono coraggiosi e disposti ad osare. Inoltre noi speriamo di avere creato con il nuovo sistema di formazione in cui valutazione e formazione restano separati, una nuova atmosfera con più spazio per il confronto, per revisioni paritarie (*peer reviews*) e la riflessione tra (futuri) giudici. L'ordine giudiziario è stato tradizionalmente un'istituzione chiusa, nella quale giudicare e condannare sono competenze fondamentali. Queste competenze sono spesso controproducenti in relazione alla necessità delle corti e dei giudici che vi lavorano di riflettere e confron-

tarsi tra di loro. Spero che il nuovo corso sia più di un mero nuovo corso di formazione iniziale. Spero anche che si possa realizzare un cambiamento culturale attraverso il nuovo approccio all'interno del sistema giudiziario nel suo complesso. Lo scopo ultimo è di creare un sistema giudiziario in cui ognuno possa crescere e svilupparsi col proprio talento. Questa crescita è necessaria per i futuri giudici che devono essere in grado di affrontare la grande pressione sociale con fiducia e trasparenza. Il nuovo modello di formazione iniziale, viste le tante persone che vi sono coinvolte nel sistema giudiziario, sarà un mezzo potente di trasformazione. Il giudizio e la condanna saranno in futuro riservate solo all'effettivo lavoro giudiziario. Ho personalmente fiducia in questo nuovo approccio, ma c'è ancora molto lavoro da fare. Una nuova cultura non deriva da un sistema, ma si sviluppa nella mente dei giudici. La sfida consiste nel farlo capire a tutti, così che si rafforzino grandemente la nostra organizzazione giudiziaria.

In conclusione posso dire che il modello olandese di formazione iniziale, creato nel 1956 e modificato successivamente molte volte per corrispondere allo sviluppo della società, ha trovato un successore in questo nostro nuovo modello. Sono convinta che non solo il sistema giudiziario olandese, ma molti altri sistemi in tutto il mondo possano trarre vantaggio da questo nuovo modello di formazione. Tutto questo nell'interesse di una buona formazione per una società più giusta.