GIUSTIZIA INSIEME

Ordinamento giudiziario

La dirigenza giudiziaria in un'organizzazione al servizio del cittadino

di Andrea Mascherin

7 ottobre 2022

Sommario: 1. Il punto di vista – 2. Comune cultura della giurisdizione – 3. modelli giudiziari – 4. La scelta del dirigente giudiziario – 5. Le correnti – 6. Nota conclusiva

1. Il punto di vista

Il mio intervento sull'argomento integra naturalmente un punto di vista personale, certo non tale da poter essere considerato come la posizione dell'avvocatura. Posso aggiungere che le mie valutazioni derivano dall'esercizio della professione, ma anche dalle cariche istituzionali ricoperte, dapprima come presidente di Consiglio dell'Ordine degli avvocati, dappoi come presidente del Consiglio Nazionale Forense. In tali vesti ho avuto modo di analizzare gli argomenti inerenti il funzionamento dei Consigli Giudiziari, del Direttivo della Cassazione, del Consiglio Superiore della Magistratura. In particolare, come presidente del CNF, ho sottoscritto il 13 luglio 2016, un protocollo con il CSM.

Richiamo questa esperienza per alcuni passaggi di interesse reperibili in tale documento: "*...CSM e CNF intendono sviluppare una collaborazione, al fine di concordare iniziative comuni tra magistratura e avvocatura per individuare le reali necessità del sistema giustizia, tenendo conto delle effettive esigenze che emergono presso ciascun ufficio giudiziario...*"; "*si ritiene opportuno sviluppare azioni sinergiche per favorire il miglioramento qualitativo dei servizi della giustizia italiana*"; "*...concordare iniziative comuni per la promozione di una comune cultura della giurisdizione tra magistratura e avvocatura sui temi di riforma della giustizia, dell'organizzazione giudiziaria del processo civile e penale, e del processo telematico, ovvero finalizzate a individuare le reali necessità del sistema giustizia...*"; "*...favorire lo studio e la più ampia condivisione delle buone pratiche in uso presso gli uffici giudiziari per favorire la diffusione sul territorio nazionale della positiva esperienza di innovazione organizzativa e di miglioramento della qualità dei servizi della giustizia penale e civile, di suggerire il funzionale utilizzo delle risorse economiche e di personale...*".
Non è questa la sede per illustrare la successiva applicazione operativa del protocollo, quelli evidenziati sono spunti per le riflessioni che seguiranno, e che si limitano all'argomento della scelta della dirigenza, senza entrare negli altri, numerosi ambiti, riferibili all'Ordinamento giudiziario.

2. Comune cultura della giurisdizione

Il tema della scelta della dirigenza giudiziaria è tema che può prestarsi a valutazioni formalistiche, burocratiche, politiche, "sindacali", ecc..., ma in realtà è argomento che non deve essere disgiunto dall'idea di giurisdizione, divenendo così un tassello di un quadro molto più ampio e culturalmente di grande rilievo. Il modello di giurisdizione, che viene a delinearsi in uno Stato, riflette il grado di evoluzione di una democrazia, più o meno compiuta. Certo la giurisdizione va intesa come uno spazio di libertà senza sovrani, strumento di giustizia e pacificazione per i cittadini, e all'interno di questo spazio ogni attore è chiamato a garantire un tanto. Centrale risulta essere l'autonomia e l'indipendenza della giurisdizione stessa, con ciò intendendosi dire che l'autonomia e l'indipendenza della magistratura, come quella dell'avvocatura, sarebbero principi e valori privi del necessario "respiro", se ridotti a momenti rivendicativi di categoria, e se non considerati elementi complementari di quella giustizia che uno Stato evoluto deve assicurare. Una giurisdizione libera da ogni potere e condizionamento, è una conquista e un privilegio che va custodito come un bene molto prezioso, non scontato, e assai fragile al tempo stesso.

La nostra Costituzione reagisce a un periodo storico in cui l'accesso al giudice non era uguale per tutti, in cui esistevano leggi speciali, in cui addirittura la diseguaglianza assurgeva a principio ordinamentale, giuridicamente teorizzato e applicato. Dobbiamo fare tutti molta attenzione al pendolo della storia, assicurarci che l'equilibrio, voluto dalla nostra Carta, non inizi a sbilanciarsi, che il sistema giustizia non divenga *"zona a traffico limitato"*, accessibile solo a chi può, né terreno di scontro di potere interno al sistema stesso, né che l'idea di efficienza si confonda con quella di efficientismo a tutti i costi, né che i custodi del processo, magistrati e avvocati, si contrappongano ideologicamente piuttosto che tecnicamente. Soprattutto, dobbiamo vegliare affinché i contrappesi costituzionali non vengano esasperati al di fuori della giurisdizione stessa. Non a caso ho usato il termine contrapposizione tecnica, piuttosto che ideologica, intendendo sostenere, con ciò, che l'indipendenza della magistratura deve trovare riflesso in quella dell'avvocatura, il potere del magistrato deve cioè incontrare un forte "equilibratore" tecnico nell'ambito del processo. Il cittadino ha diritto ad un giudizio non condizionato, ma altresì a una difesa a sua volta non compressa da agenti politici, economici, mercatistici, mediatici.

La giurisdizione è questa, sistema di applicazione giusta ed eguale del diritto, assicurata da un potere dello Stato, quello giudiziario, bilanciato dalla garanzia del contradditorio di cui agli artt. 24 e 111 della nostra Costituzione, il diritto di *giusta difesa* in *giusto processo*, appunto. Sappiamo come l'autonomia della giurisdizione possa essere minacciata da diversi fattori culturali, e no, quali, per esempio, la primazia di un'idea economista della giustizia, per cui non vale la pena tutelare diritti antieconomici, i diritti cioè dei soggetti più deboli; da un'idea, esasperata oltre il dettato costituzionale, di ragionevole durata del (giusto) processo, che rischia di divenire velocità fine a se stessa, con sacrificio della qualità del decidere e del rispetto dei presidi difensivi; dall'invasività del *"processo mediatico"*, che sostituisce al principio del dubbio quello della *"certezza populista";* dal moltiplicarsi incontrollato di norme, non di rado oscure; dalla convivenza con diverse Autorità indipendenti, che tendono alle volte a sovrapporsi alla stessa giurisdizione, senza le relative garanzie; dai costi di accesso al giudice, usati come filtri impropri, ecc... Pensiamo anche quanto sia importante una visione condivisa di fronte allo sviluppo della intelligenza artificiale (giustizia predittiva), da coniugarsi con la nomofilachia, da un lato, e l' innovazione giurisprudenziale, dall'altro. Temi in grado di impattare sulla attualizzazione delle regole di convivenza tra i cittadini, e che richiedono sviluppi dialettico-processuali idonei a salvaguardare nuovi approdi giuridici.

Da qui la necessità, innanzitutto, di distinguere la contrapposizione tecnica da quella ideologica. L'errore principale consiste nel confondere il diritto di *accesso al giudice da parte di chiunque*,

con l'idea che trattasi di patrimonio riferibile a valori contrapposti tra magistrati e avvocati. L'esigenza valoriale deve essere unica, garantire l'applicazione del diritto come strumento risolutivo di conflitti, poi, certo, le costruzioni giuridiche, e ordinamentali, possono essere varie, su questo può e deve esserci dibattito all'interno delle categorie e tra le categorie, e poi confronto, il più sinergico possibile, con il decisore politico.

Sicuramente, quando si ragiona di dibattito tra avvocatura e magistratura, deve privilegiarsi un fine comune, e ciò vuol dire anche reciproche "cessioni di sovranità", avendo ben chiaro che la rigidità di posizionamento porterà, inevitabilmente, a compromettere il ruolo costituzionale sia di magistrati che di avvocati. Ferme le rispettive prerogative, il "*partito della giurisdizione*", ovvero di coloro che praticano concretamente il diritto nei tribunali, godrebbe di maggior autorevolezza e ascolto, presso la politica.

Alle volte, al contrario, si palesano distanze e trinceramenti su questioni certamente superabili, forse siamo troppo ben abituati, ma basterebbe guardare a realtà molto vicine al nostro Paese, anche solo Polonia e Ungheria, per capire quanto sia fragile la libertà di cui per fortuna godiamo, come possa bastare un tratto di penna del Legislatore per sbilanciare il pendolo della storia. Così che da noi si può discutere di argomenti che, in altri Paesi, avvocati e magistrati non possono permettersi di affrontare, per i limiti posti alla loro indipendenza, ovvero per deficit di democrazia.

È chiaro che, a monte di quanto detto, vi debba comunque essere la consapevolezza che separazione tra i poteri dello Stato non può significare che gli stessi non interagiscano tra di loro, pur nella doverosa osservanza dei rispettivi confini costituzionali (questione che da noi dovrebbe porsi anche nel rapporto tra potere esecutivo e potere legislativo, su cui ci sarebbe molto da dire). Proprio da ciò la necessità di strumenti di compensazione anche interni all'esercizio dei singoli poteri.

Fissato quanto sopra, non posso non considerare come ogni discussione sulle forme di autogoverno della magistratura, sulle modalità di valutazione, sulle c.d. correnti, sugli incarichi dirigenziali, siano discussioni importanti, ma che troveranno sempre un terreno fragile, se non finalizzate all'obiettivo di una elevata qualità democratica della giurisdizione. Uno schema giustizia corretto, richiede interpreti all'altezza, assolutamente maturi, consapevoli delle proprie prerogative e di quelle altrui, pronti a riconoscerle e difenderle. Se detto schema non dovesse trovare attori sufficientemente formati dal punto di vista culturale, morale, tecnico, insomma

professionale, non si eviterebbero comunque disfunzioni, emersioni di limiti, difetti, forme di chiusura e di autoreferenzialità, ma soprattutto si consegnerebbe ad altre “forze” la gestione, e il condizionamento, di quello spazio di libertà di cui abbiamo parlato in apertura. In sintesi, avvocati e magistrati possono, e in parte devono, vivere in stanze con arredi diversi, ma nella medesima casa, da frequentare e custodire insieme, o altri la occuperanno.

3. modelli giudiziari

Riprendo il protocollo CSM e CNF, laddove si fa riferimento alla necessità di sviluppare una collaborazione *per individuare le reali necessità del sistema giustizia, tenendo conto delle esigenze che emergono presso ciascun ufficio giudiziario, per favorire lo studio e la più ampia condivisione delle buone pratiche in uso presso gli uffici giudiziari, per suggerire il funzionale utilizzo delle risorse economiche e di personale*. Si tratta della questione che, dal punto di vista organizzativo, precede ogni altra, la necessità di risorse.

Non può bastare certo la scelta del giusto dirigente giudiziario, se, a monte, non vi sono investimenti in concorsi per magistratura, personale amministrativo, strumentazione, edilizia giudiziaria, sviluppi telematici semplificati. In assenza, neppure il miglior dirigente può ottenere i dovuti risultati. Dunque, da parte dei governi, stanziamenti economici in favore della giustizia, riforme di lunga prospettiva temporale, e attenta analisi dell’esistente. Vi sono uffici giudiziari che funzionano meglio di altri a parità di organici di magistratura e di personale; vi sono realtà dalle grandi dimensioni, eppure diverse nel grado di efficienza, altre, ridotte nelle dimensioni, lasciate a se stesse, in una sorta di agonia, o eutanasia, che dir si voglia; ancora, i territori, in genere, hanno distinte caratteristiche sociali, distinte economie, distinti fenomeni di criminalità, ma anche una diversa qualità dei servizi, si pensi alle reti informatiche, ai mezzi di collegamento e trasporto, alla sicurezza, all’edilizia pubblica.

Allora, considerato tutto questo, bisogna capire perchè qualche ufficio sia più organizzato di altri, approfondendone il profilo, e deducendone quanto di “esportabile” e adattabile anche altrove.

Come anticipato, pare evidente l’importanza di disporre di personale amministrativo altamente qualificato e di dotazioni strumentali sufficienti e tecnologicamente aggiornate, come pure l’importanza di fruire di sedi giudiziarie “agibili”, pensate per la specifica funzione, non ricavate da edifici destinati a tutt’altro, per di più, e non di rado, carenti di spazi e manutenzione.

Torniamo così all'esigenza che un progetto sulla efficienza del sistema giustizia sia di lunga prospettiva temporale, non può pensarsi che ogni governo disconosca, di volta in volta, quanto appena fatto dal precedente. Anzi, dovessi aggiungere una (grossa) banalità, "vieterei" l'intestazione di riforme, in ogni settore (economia, giustizia, lavoro, ecc...), al nome del ministro o del parlamentare proponente di turno, eliminerei anche prefissi vari, del genere "*salva*". Minor personalizzazione e, soprattutto, valore salvifico si riconosce alle norme, meglio è. Sulla giustizia, così come su altri temi, quali l'ambiente, l'energia, la sanità, l'istruzione, il lavoro, è necessaria grande responsabilità e visione profonda da parte del Legislatore.

Si tratta di interventi strutturali che, per essere efficaci, devono fruire di tempi di sviluppo adeguati e non certo brevi, destinati ad attraversare più esecutivi e maggioranze diverse tra loro. E poi, a proposito di norme "salvifiche", non deve pensarsi di "velocizzare" i processi semplicemente intervenendo sui codici di rito, con relativo "*effetto annuncio*", così non si va lontano, e chi opera sul campo lo sa bene. Ecco perché auspico un autorevole "*partito della giurisdizione*". Ho richiamato anche le "buone pratiche", raccolte e valorizzate negli ultimi anni dal CSM, queste devono essere però fonte d'ispirazione di innovazione organizzativa, e non soluzioni lasciate alla buona volontà e alla situazione emergenziale di chi opera. Possono esserci tutte le buone pratiche immaginabili, ma se mancano personale e strumenti, le stesse saranno utili, ma non certo strutturalmente risolutive per il sistema.

4. La scelta del dirigente giudiziario

Voglio premettere che, a titolo esclusivamente personale, non ho mai sposato un'idea esageratamente "aziendalista" dell'ufficio giudiziario, o del toccasana del "*Court Manager*" motivatore in obiettivi, né ho mai pensato che il patrimonio di democrazia della giurisdizione possa essere misurato in PIL, o che l'economia e il mercato debbano governare il diritto, vero piuttosto il contrario.

Penso anche che i modelli di organizzazione della giurisdizione debbano comunque rifarsi alla cultura e tradizione giuridica di un Paese, alle volte abbiamo assistito alla maldestra importazione di istituti non adattabili alla nostra storia e alla idea di una società solidale ed eguale.

In tutto questo, chiamiamolo con presunzione ragionamento, si inserisce il tassello della scelta della dirigenza giudiziaria. Chiaro che, per quanto esposto, la selezione sarebbe la naturale

conseguenza di un'idea non negoziabile di giurisdizione, solida nei valori, e dotata delle necessarie risorse. Ciò significa anche che il dirigente, sollevato da problemi di carenza di personale e mezzi, dovrebbe individuarsi in un magistrato che conosca i tanti ingranaggi interni ed esterni al processo, coordinatore degli equilibri giurisdizionali, non dovendosi proporre come tutore di alcuni operatori di giustizia, piuttosto che di altri, dotato di capacità organizzative trasversali tra le varie componenti, magistrati, avvocati, funzionari, personale amministrativo.

Sappiamo, quanto alla scelta, come da sempre il tema della discrezionalità del CSM sia centrale. Discrezionalità da arginare, o da ampliare, necessità di criteri oggettivi, od elastici, pericoli di contaminazioni correntizie (quanto ai togati) o partitiche (quanto ai laici), voto palese o segreto, e in generale, circa la gestione dei singoli uffici giudiziari, rigorosa concezione del giudice naturale, o valorizzazione delle singole attitudini, tabelle rigide, o flessibili, ecc... In realtà, per le scelte che deve operare il CSM, la questione verte sulla fiducia da riconoscere alle categorie che lo compongono, togati e laici.

Penso che in presenza delle più volte richiamate risorse, e di evoluti modelli di sistema, sarebbe più semplice accettare senza timori una trasparente "*elasticità*" nella individuazione del dirigente giudiziario.

Non può negarsi che in ogni situazione vi sia un soggetto maggiormente adatto di altri ad affrontarla, e non può negarsi che sarebbe poco razionale rinunciarvi in nome di una più " *deresponsabilizzante*" rigidità di percorso selettivo. Insomma, non sono così d'accordo con chi predica la necessità di criteri assolutamente oggettivi, che, peraltro, rischiano di moltiplicarsi, e, intersecandosi tra loro, più che *"ingabbiare"* la valutazione, paradossalmente finirebbero con l'aumentare le fonti di contestazione, "con vista" sul giudice amministrativo. In concreto, trovo preferibile un esercizio della discrezionalità consapevole, con analisi di dati essenziali e rilevanti allo scopo, vertenti anche sulla tempestiva emersione di indici, ragionati e non equivocabili, aventi ad oggetto possibili controindicazioni ad un ruolo organizzativo, direttivo o semidirettivo.

Ciò porterebbe a scelte meno *curriculari* (comunque si denomini o si intenda composto il curriculum), e più mirate alle specifiche esigenze e alla loro variabilità. Sicuramente è un indirizzo che può prestarsi a inevitabili riserve, fondate anche sulle ripercussioni dei c.d. "fatti dell'hotel Champagne", però non penso che un uso trasparente della discrezionalità, comunque ancorata a irrinunciabili indicatori di base, porterebbe ad aumentare il rischio di scelte "errate", tutt'altro.

Le valutazioni, del resto, rientrano nell'ambito di una importante assunzione di responsabilità per chi riveste determinati ruoli, di cui è necessario farsi carico. Così come, chi si propone per un incarico dovrà poter contare sulla tecnicità e serenità del giudizio che lo riguarderà, pur se negativo. Per esempio, il fatto di non essere considerato "abile" per una funzione organizzativa, non dovrebbe essere visto come "bocciatura", un grande giurista, magari redattore di sentenze fondamentali, potrebbe non essere un buon organizzatore, senza che ciò ne scalfisca minimamente l'alta statura professionale. Così come un genio della matematica potrebbe non avere le caratteristiche di un bravo divulgatore della materia.

L'incarico dirigenziale andrebbe inteso quale ulteriore servizio alla collettività, e, se riconosciuto, dovrebbe essere considerato come un onere aggiunto, più che una "promozione".

Quanto appena osservato implica certamente le necessarie riflessioni sulle fasi, i tempi, i modi di raccolta dei dati da vagliare, ma alla fine si tratterà sempre di decidere se avere fiducia in chi è chiamato a comporre il CSM, e quindi nell'esercizio da parte sua di una corretta e verificabile capacità valutativa. Del resto, a mio avviso, il tema della fiducia riguarda tutto il sistema di governo del nostro Paese, la mancanza della stessa nel cittadino ha comportato, e comporta, la moltiplicazione di controlli preventivi, di lunghi percorsi autorizzativi, di normative in numero incontrollato e incontrollabile, di selezioni *procedimentalizzate* in eccesso, più apparenza (impraticabile), che sostanza.

In poche parole, l'affermazione di una burocrazia soffocante, grondante formalismi, che alla fine favorisce, in ogni settore, la ricerca di "scorciatoie", di "raccomandazioni", o peggio. A ciò consegue, poi, un generale approccio, da parte del cittadino, fondato sul pregiudizio nei confronti dello Stato e delle sue articolazioni. Ma davvero siamo un popolo di disonesti, arrampicatori sociali, votati all'illegalità (come per il vero qualcuno sostiene), e, restando al CSM, possiamo davvero ritenere che le categorie di magistrato, avvocato, accademico, non siano composte in gran maggioranza da soggetti assolutamente consapevoli dell'alta responsabilità di appartenere all'organo disegnato dalla Costituzione?

Non a caso il CSM è previsto dalla Carta come ente di autogoverno, garanzia di autonomia e indipendenza per la magistratura, non a caso a capo vi è il presidente della Repubblica, e non il ministro della giustizia o il primo presidente della Cassazione, come pure si era ipotizzato in assemblea costituente, e, forse, non a caso tale struttura è stata sostenuta con forza da un avvocato, Piero Calamandrei. Diversamente, per la scelta del dirigente basterebbe utilizzare un

buon *algoritmo* (salve le inevitabili discussioni circa i dati su cui costruirlo). Come già osservato, fiducia nella professionalità di un membro del CSM significa affidamento nella competenza tecnica, nel rigore deontologico, nell'autonomia da pressioni irrituali, non ritengo proprio che la selezione di consiglieri togati e laici abbia difficoltà ad attingere a individui dotati di tali qualità. Basta volerlo.

5. Le correnti

Il fatto di esercitare da qualche decennio la professione di avvocato comporta, probabilmente, una visione disincantata del sistema giustizia, dettata da concrete esperienze quotidiane, non da ideologie o da teoremi qualunquisti. Ed infatti una delle maggiori afflizioni per un operatore del diritto, è l'assistere, di volta in volta, a estenuanti dibattiti tra opinionisti, privi di competenza specifica, in grado di affermare di tutto, e il contrario di tutto, su un singolo istituto giuridico, sul processo, su qualsiasi reato, sul ruolo del magistrato o dell'avvocato, e, quel che è peggio, è che ciò fa opinione, raccoglie o meno consenso, accende tifoserie, e, anche grazie all'uso sconsiderato di social e mezzi *smart* di comunicazione, trasmette certezze "improbabili" all'utente cittadino.

Per un avvocato, il magistrato è una componente della giurisdizione, con cui confrontarsi e, possibilmente, convincere della fondatezza della propria tesi. Una componente che deve essere autonoma e indipendente, altrimenti non avrebbe neppure senso esercitare la professione legale, ma che non può certo considerarsi infallibile, o priva di convinzioni politiche, o impedita a ogni manifestazione di pensiero, o impermeabile ad emozioni, accadimenti personali, e così via.

Serve allora poter contare sul fatto che il magistrato si attenga alle regole del rito, civile o penale, che fondi le proprie valutazioni e decisioni sul contradditorio, sull'onere della prova, sul dubbio. Da qui l'importanza del ruolo dell'avvocato nella giurisdizione, come "portatore" di eccezioni, tesi, contro tesi, e dubbi.

Torniamo così alla questione della professionalità, che vale per tutti noi operatori del diritto, e che, unica, può garantire la credibilità del sistema giustizia. Premesso l'approccio pragmatico alla figura del magistrato, la domanda è in quale misura un soggetto, imparziale per definizione, possa sostenere e appartenere a *correnti* diverse per pensiero, cultura giuridica, idea di società, e in che misura possa esternare le proprie convinzioni.

La risposta, a mio avviso, è che non debba esservi impedimento a tutto ciò, fermo che, come detto, quando indossi la toga decida secondo i principi elaborati sulle fondamenta della Carta. Il

problema non è come "la pensi culturalmente" il giudice o il pubblico ministero, quel che conta è che applichi la legge e le garanzie difensive. Non mi è mai capitato di calibrare una mia difesa sulla base dell'inclinazione correntizia del giudicante, anzi non me ne sono neppure mai informato, e ciò, credo, valga per la assoluta generalità degli avvocati. Da parte del difensore, la critica (positiva o negativa) all'operato di un magistrato è rivolta al rispetto del principio del ragionevole dubbio, dell'onere della prova, del contraddittorio, della corretta conduzione d'udienza, della preparazione tecnica, della conoscenza del fascicolo, dell'impegno nel motivare, ma francamente, è assai difficile che sia rivolta all'appartenenza a una corrente, intesa come "*la causa-il movente*" della decisione.

Questa la regola, poi, potranno esservi episodi devianti anche in tal senso. In questo caso, però, bisogna ragionare di un fenomeno, gravissimo, derivante da un uso distorto del concetto di "appartenenza", è quest'uso la "malattia", non l'esistenza in sé delle correnti. Ma qui si aprirebbe un altro particolarissimo capitolo, diverso dal tema da trattarsi in questa sede.

Tornando alla questione che ci sta occupando, mi confidò una volta un presidente di collegio, all'esito di un dibattimento celebrato per una rapina, "eravamo tutti e tre intimamente convinti della colpevolezza dell'imputato, ma l'abbiamo assolto perché mancava la prova", laddove convinzioni o intuizioni personali cedono alle regole del processo. Certo, per chi riveste un incarico così delicato si prospettano, venendo alle esternazioni, motivi di opportunità più incisivi che per altri, e ciò trova riflesso nel codice deontologico e nelle regole comportamentali enucleate nel tempo.

Il principio della serie, un po' abusata, *"oltre che esserlo* (imparziale) *bisogna apparire tale*", o della ultracitata *"moglie* (ideale) *di Cesare",* deve indubbiamente applicarsi, però, con realismo, senza enfasi, e senza ipocrisie. Inutile sottolineare come la degenerazione di ogni forma di associazionismo sia questione altra, che, come più sopra anticipato, si è posta prepotentemente negli ultimi tempi per la magistratura. L'analisi dell'accaduto da parte della stessa è opportuno sia attenta, non superficiale e non indulgente. L'esistenza e il palesarsi delle correnti non può essere un tabù, l'uso distorto per fini carrieristici, si.

Detto ciò, francamente non saprei proprio immaginare quanti incarichi dirigenziali in tanti lustri siano stati assegnati senza merito, quante ingiustizie siano state consumate a danno di altri colleghi maggiormente idonei, o in quanti casi l'incarico sia andato alla persona più capace, che, tuttavia, senza "accordo correntizio" non ce l'avrebbe fatta, e ancora quanti ci siano riusciti pur

senza "appoggi" di sorta. In realtà è probabile che il saldo, nei grandi numeri e nel lungo periodo, non sia negativo o impietoso, ma è certo che la indipendenza debba essere tale da ogni potere, anche da quello di appartenenza.

6. Nota conclusiva

Due osservazioni sulla riforma del CSM, solo di metodo, e sempre limitatamente al problema del "*carrierismo*".

La prima è che il testo normativo mi sembra sia stato affrontato, un po' da tutte le componenti interessate, come un rimedio "*di contrasto*", contro il potere delle correnti. Su questa *ratio* poggiano spesso tanto le argomentazioni favorevoli (ne limita il potere), che quelle sfavorevoli (non ne limita il potere, anzi ne aumenta l'influenza, e così via). Credo che la cultura giuridica del contrasto, e il relativo linguaggio, vadano assecondati con prudenza, e, ovviamente, in determinati campi. Diversamente, l'analisi delle riforme, in particolare di una Istituzione, rischia di perdere di vista il quadro e l'equilibrio del tutto, risolvendosi in forme "parcellizzate" di esame e dibattito. Finisce così che la lettura di un singolo articolo "regge" l'insieme del testo, e non viceversa, ostacolando la individuazione armonica dei necessari pesi e contrappesi. Per il vero, in tema di stesura di norme bisognerebbe discutere anche della *"famigerata"*, ma ovviamente legittima, ricerca del *compromesso* tra forze politiche, obiettivo di certo dovuto in una democrazia parlamentare. La reclamata sintesi "compositiva", più che mai necessiterebbe di una raffinata tecnica legislativa, e del resto non va dimenticato come la nostra Costituzione sia il frutto di un alto compromesso tra opposte ideologie. Discutere qui di tecnica legislativa aprirebbe un capitolo di lunga trattazione, però anche questo è uno snodo importante, e troppo sottovalutato, per garantire norme "di qualità". Quando la sostanza (se c'è) deve sposare la forma.

La seconda osservazione si riferisce alla convinzione, che pare emergere in particolare dalla discussione sul sistema elettorale del CSM, della esistenza ineluttabile di maggioranze e minoranze, un'idea di suddivisione tra "*parti*", che, a mio avviso, non dovrebbe riferirsi, neppure in via ipotetica, al funzionamento del Consiglio. Così, e di conseguenza, finalmente verrebbero meno gli immancabili "pronostici" sui conferimenti di incarichi, raramente formulati guardando alla competenza dei candidati, ma piuttosto alla contiguità tra le aree di appartenenza dei votanti. Da ciò vaticinandosi che questi si esprimeranno a favore, questi altri contro, questi altri ancora, forse, si asterranno. Già solo poter ipotizzare dinamiche proprie (e lecite) della diversa

dimensione politica, finisce con l’essere un *vulnus* alla attendibilità dell’Organo.

In conclusione, credo che qualsiasi riforma elettorale del CSM vada interpretata, e applicata, superando la prospettiva di maggioranze precostituite, o alleanze stabili, o variabili a seconda delle opportunità. Sono convinto che debba pensarsi al CSM non come realtà composta da schieramenti, ma come uno schieramento compatto a favore di una giurisdizione servente il cittadino. L’idea culturale, che si ha dell’organo di autogoverno della magistratura, non deve esser puro, e magari demagogico, esercizio intellettuale, ma il primo fondamentale mattone su cui costruire e garantire la solidità dell’intero edificio, e relative “pertinenze” (leggi organizzazione degli uffici giudiziari).

Ringrazio la rivista *Giustizia Insieme* per la cortese ospitalità.

---

[i] Al momento dell’inoltro del seguente contributo alla redazione della rivista, il decreto legge sulla riforma del CSM era ancora in fase di esame parlamentare.