



CENSIS



Consiglio Nazionale Forense



Fondazione dell'Avvocatura Italiana



Giustizia: potenziare il localismo giudiziario per rilanciare l'efficienza del sistema

Le riforme legislative non bastano, occorre più raccordo tra territorio (politica locale e imprese) e operatori di giustizia (magistrati, personale amministrativo e avvocati)

Presentato il rapporto Censis «L'avvocatura ripensa al sistema giustizia» promosso da Consiglio Nazionale Forense, Fondazione dell'Avvocatura Italiana e Associazione Italiana Giovani Avvocati

Roma, 23 luglio 2008 – **Giustizia e territorio.** Le caratteristiche socioeconomiche del territorio sono determinanti per il livello qualitativo della giustizia, e i «localismi» influenzano il modo in cui si muovono gli attori del sistema giudiziario. È quanto emerge dal rapporto Censis, realizzato attraverso l'esame di cinque aree campione, per valutare i problemi della giustizia e le proposte di miglioramento espresse dai soggetti attivi sul territorio. Le diverse velocità dell'economia e della giustizia nelle diverse aree del paese possono creare danni e rallentamenti del sistema giudiziario talvolta insopportabili. Quando la crescita economica è sganciata da un'analoga crescita educativa e civica e da un ritmo di produzione giudiziaria altrettanto consistente, si produce un effetto sociale di smarrimento e si aprono spazi fertili per la nascita di forme di illecito nuove o più organizzate. Per diffondere la cultura della legalità e costruire un modello di giustizia efficiente ed equo, intervenendo sulla «macchina» giudiziaria, non basta quindi produrre regole e presiedere al loro rispetto, ma occorre stimolare un nuovo approccio «dal basso», partendo dalle singole realtà territoriali.

Cambia la domanda di tutela dei diritti. La domanda sociale scarica sulla giustizia molte delle contraddizioni legate alla crescita economica e al bisogno di sicurezze. Il processo di scomposizione del welfare tradizionale ha portato a una diversa strutturazione dei diritti, non più legati solo a principi astratti e universali, bensì divenuti espressione di un bisogno crescente di benessere del cittadino. È quindi in corso una forte frammentazione dei diritti, che non si presentano più come rivendicazione di valori generali, di origine costituzionale, ma assumono valenze specifiche che si ricollegano alle condizioni di vita individuali. In questo modo si determina un dirottamento verso le sedi di risoluzione giudiziaria delle controversie, creando ulteriori ingorghi.

Magistrati sotto organico e non-governo del personale giudiziario. I magistrati in servizio, poco più di 9 mila, operano con una carenza di organico pari all'11,8%. E non è risolutorio il fatto che alla magistratura ordinaria si affianca la magistratura onoraria, che presenta quasi la stessa consistenza quantitativa (9.073 giudici ordinari a fronte di 8.351 giudici onorari). Gli organici del personale giudiziario, circa 50 mila persone bloccate dal regime di assunzioni vigente nel pubblico impiego, sono sottodimensionati del 6,5%

effettivo, ossia al netto dei distacchi da altre amministrazioni. Sono inoltre gravati dallo squilibrio della distribuzione interna, con uffici in soprannumero e altri con carenze di personale che arrivano al 20%. A ciò si aggiunge la mancanza di una strategia di gestione e di valutazione del personale. Senza contare l'inadeguatezza dell'apparato tecnologico e infrastrutturale degli uffici giudiziari, che solo di recente e solo in una parte del paese sono stati coinvolti in forme sperimentali di trasferimenti online delle pratiche. A questa situazione di non-governo del personale giudiziario si accompagna la difficoltà di applicare gli istituti di legge relativi alla valutazione delle professionalità dei magistrati, che rappresenterebbe il necessario complemento di una scelta gestionale orientata di più al criterio dell'efficienza.

Come cambia l'avvocatura. L'avvocatura, sollecitata dalle tendenze della domanda di giustizia e dai mutamenti del mercato professionale, risente molto più della magistratura dell'andamento delle economie locali. Soprattutto gli avvocati più giovani fronteggiano la domanda di consulenza di tipo seriale espressa dai singoli individui, mentre la domanda qualificata delle imprese o delle organizzazioni complesse si incanala verso studi professionali altrettanto complessi, diffusi soprattutto nelle aree economiche più sviluppate. Con ciò si determina una polarizzazione delle occasioni professionali fra i pochi che presidiano la quota migliore del mercato e i molti destinati a coprirne la parte meno qualificata. Gli avvocati sono obbligati così a privilegiare competenze multidisciplinari, poiché devono imparare a destreggiarsi con tutte le materie legali, a scapito della specializzazione delle competenze, che rappresenta la naturale conclusione del rapporto con una domanda più esigente e qualificata. "Occorre invertire questa tendenza, equilibrando il rapporto offerta/domanda. Obiettivo che si potrà raggiungere attraverso un costante monitoraggio del mercato professionale e favorendo l'acquisizione da parte dei giovani avvocati di quelle competenze essenziali rispetto al funzionamento del mercato stesso. In questa direzione, per esempio, va il progetto AIGA della costituzione di una Agenzia per il lavoro intellettuale, per il quale è in corso la firma di un protocollo con i ministeri del lavoro e della giustizia", anticipa il presidente dell'Aiga Valter Militi.

Quali vie d'uscita? Occorre innanzitutto scardinare l'immagine stereotipata di una giustizia «contro» (e non una giustizia «per»), che scoraggia i cittadini dall'affidarsi al sistema con fiducia e non consente alla giustizia di diventare una delle leve della competitività, al pari di quanto si cerca di ottenere in altre amministrazioni pubbliche. «Occorre infondere nel sistema giudiziario la cultura dell'efficienza attraverso lo sviluppo di una logica della qualità dell'intera filiera giudiziaria», ha osservato Giuseppe De Rita, presidente del Censis. Ciò significa pensare alla giustizia come un sistema aperto, in cui intervengono i fattori strutturali (tecnologia, professionalità degli amministrativi), i fattori professionali (giudici e avvocati) e i fattori di supporto (polizia giudiziaria, consulenti tecnici). I magistrati dovrebbero orientare la propria cultura professionale non solo alla giurisdizione, ma anche al servizio pubblico; mentre l'avvocatura dovrebbe assumersi la responsabilità di governare la propria crescita e di sostenere il processo di miglioramento delle competenze espresse, soprattutto dai più giovani, dotandosi di una logica di monitoraggio del proprio mercato sul piano locale. La sfida della professionalità, ha ricordato il presidente del Consiglio nazionale forense Guido Alpa, è "ben presente al Cnf che ha investito gran parte della sua attività delle due ultime consiliazioni per promuovere la formazione professionale degli avvocati, adottando il regolamento per la formazione continua e organizzando seminari di studio dedicati non solo alle novità legislative e giurisprudenziali ma anche all'affinamento dei rimedi per la tutela degli interessi dei clienti, per l'affermazione dei diritti fondamentali e per l'abbreviazione dei tempi del processo". Sulla specializzazione il discorso diventa più prudente perché "un conto è la formazione di base, che deve essere completa, altro i settori di maggior impegno professionale per ciascun avvocato, altro ancora il conseguimento di un titolo specialistico a seguito di corsi ad hoc". La Fondazione dell'avvocatura, è l'impegno del coordinatore Ugo Operamolla, "proseguirà tutte le iniziative avviate di concerto con il Cnf dirette ad approfondire i temi

inerenti al migliore e più corretto esercizio professionale sia con riferimento al mercato interno che agli strumenti di cooperazione giudiziaria in ambito europeo”.

Questi sono alcuni dei risultati di una ricerca realizzata dal Censis e promossa da Consiglio Nazionale Forense, Fondazione dell'Avvocatura Italiana e Associazione Italiana Giovani Avvocati, presentata oggi a Roma presso la Sala Zuccari di Palazzo Giustiniani da Maria Pia Camusi, Responsabile del settore Lavoro e rappresentanza del Censis, e Giuseppe De Rita, Presidente del Censis, e discussa dal Presidente del Senato Renato Schifani, Guido Alpa, Valter Militi, Ugo Operamolla, Filippo Berselli, Giulia Bongiorno, Antonio Caruso, Donatella Ferranti, Anna Finocchiaro, Augusta Iannini, Luigi Li Gotti, Nino Lo Presti, Carolina Lussana, Pierluigi Mantini, Luca Palamara, Gaetano Pecorella, Lanfranco Tenaglia, Giuseppe Valentino, Michele Vietti e il Ministro della Giustizia Angelino Alfano.

Per ulteriori informazioni:

C E N S I S
Ufficio Stampa
Tel.: +39 06 860911
censis@censis.it
www.censis.it

**Consiglio Nazionale Forense
Fondazione dell'Avvocatura**
Ufficio Stampa
Claudia Morelli
Tel.: 3402435953
www.consiglionazionaleforense.it

Aiga
Ufficio Stampa
Johann Rossi Mason
Tel.: 3472626993
www.aiga.it/



L'avvocatura ripensa al sistema giustizia

**La sfida dell'orizzontalità per
il sistema giudiziario**

Sintesi per la stampa

Roma, 23 luglio 2008

La chiave di lettura territoriale

Negli ultimi dieci anni i temi della giustizia sono stati costantemente affrontati – e per certi versi lo sono ancora – per dimostrare o smentire l’assioma in base al quale la giustizia vive di legami molteplici con le vicende e i personaggi politici sulla base di un reciproco condizionamento. Questo lavoro si lascia alle spalle tale dibattito, sulla base di una duplice convinzione:

- che in un certo senso le funzioni “politiche” della giustizia e dei suoi attori siano connaturate allo stesso regime democratico, purché siano ben definiti i limiti entro i quali tale rapporto si colloca;
- che vale la pena affrontare il tema della giustizia dal punto di vista dei suoi rapporti con le dinamiche socio-economiche espresse dalle tante articolazioni territoriali del nostro paese.

Proprio l’adozione di questa seconda chiave di lettura ci porta a dire che le caratteristiche di sviluppo del territorio sono determinanti per stabilire il livello di qualità della giustizia, poiché, per come questa viene vista dagli operatori economici e dalla società, si intreccia con alcune dimensioni cruciali e determinanti. I “localismi” influenzano, infatti, il modo in cui gli attori della giustizia si muovono e ne determinano il cambiamento.

Le direttrici sulle quali sembra muoversi l’evoluzione della cultura collettiva nei confronti della giustizia, e che contribuiscono ad agevolare o a rallentare la sua stessa metamorfosi, sono tre.

I nodi della giustizia

Nel corso della realizzazione del lavoro è stato richiamato da molti e da aree geografiche differenti del paese che il sistema giudiziario risente della regolazione dei rapporti fra “*centro e periferia*” sia sul piano politico, sia su quello economico, poiché in entrambi i casi si tratterebbe di una relazione mai paritaria, ma di subordinazione della dimensione locale rispetto a quella nazionale. I giudizi raccolti sull’argomento tendono ad enfatizzare uno specifico aspetto.

Il centro della politica affatica la periferia con la produzione di un gran numero di leggi, di difficile applicazione non tanto per la loro mole, quanto per il fatto che la giustizia si trova a riempire di contenuto l’involucro di tali norme, attribuendo rilevanza politica a decisioni giudiziarie che dovrebbero invece basarsi su una logica di tipo “deduttivo” (in base alla quale al verificarsi di determinate fattispecie, ne scaturiscono conseguenze giuridiche stabilite).

Ma la criticità del rapporto “centro-periferia” non è solo sul piano delle sfasature di tipo amministrativo e politico che si producono nel continuum nazionale vs. locale, ma si ripropone all’interno delle singole realtà territoriali sotto forma di “prossimità-marginalità” dei soggetti che partecipano al sistema giustizia rispetto alle istituzioni locali. Anche qui è necessario ricorrere ad un *prima* e ad un *dopo* che siano esplicativi di come cambia tale rapporto. In tutte le aree in cui è stata realizzata questa indagine, è stato osservato che tanto i magistrati, quanto gli avvocati sono stati a lungo soggetti emblematici dei sistemi di influenza locali. Attualmente, ciò che li rende ancora tali non

è più il ruolo che rivestono, ma la loro personale attitudine a coltivare relazioni socio-professionali, poiché entrambe queste figure hanno perso il loro allure di status – né più, né meno di ciò che accade continuamente ad altri ruoli chiave del terziario qualificato – che le aveva caratterizzate a lungo. Di conseguenza, sono le competenze di entrambi e la loro capacità di finalizzare le proprie relazioni come elemento distintivo della professionalità (in termini economici, si direbbe della loro competitività) a renderli più o meno vicini alle istituzioni locali. Quando si intensificano, invece, le distanze da queste, viene meno un legame importante con chi governa lo sviluppo e anche le sue degenerazioni, rendendo più difficile la compenetrazione della giustizia con il cambiamento sociale.

C'è poi un problema di attualizzazione del rapporto fra diritto e “storia”. La produzione di norme e di sentenze ha sempre recepito nel tempo i cambiamenti verificatisi sul piano sociale ed economico dopo che questi erano avvenuti. Oggi, il passo dello sviluppo e dei mutamenti che induce è diverso e richiede una maggiore adattabilità del diritto e dell'esercizio della giustizia all'evoluzione socioeconomica. In diverse aree del paese, non solo quelle in cui si riscontra un segno di sviluppo positivo, come il Nord Est, ma anche quelle in cui il cambiamento è segnato da fenomeni nuovi di devianza sociale e di illecito, come in alcune aree del Centro, si segnala che le diverse *velocità dell'economia e della giustizia* creano soprattutto alla prima danni e rallentamenti talvolta insopportabili. L'evoluzione economica dei territori, in sostanza, non è accompagnata da un'analogia evoluzione dei sistemi locali della giustizia. Quando la crescita economica è sganciata da analogia crescita educativa e civica e da un ritmo di produzione giudiziaria altrettanto consistente, produce un effetto sociale di smarrimento e apre spazi fertili per accogliere forme di illecito nuove o maggiormente organizzate.

Le questioni di “macchina”

Lungo le tre direttrici fin qui richiamate si vanno a collocare alcune questioni che influenzano direttamente il funzionamento della giustizia e la sua capacità di corrispondere alle aspettative socioeconomiche locali, questioni che hanno a che fare con il funzionamento stesso dell'organizzazione giudiziaria.

Una prima considerazione si può avanzare sul carattere fortemente *labour intensive* che caratterizza il sistema giustiziarlo. L'intera “macchina” procede perché conta sull'attività delle persone e sul loro impegno, ma diversamente da ciò che accade nel settore industriale e in altri settori dei servizi diversamente strutturati, si tende a sottovalutare questo elemento e a sopravvalutare il ruolo delle norme procedurali come se da sole potessero alimentare e sostenere il processo lavorativo dei settori. È un vizio tipico delle organizzazioni democratiche conosciuto come ritualismo, ossia la tendenza a enfatizzare il ruolo delle norme, anziché puntare sulle energie individuali.

Accade allora che non si consideri abbastanza la fragilità di strutture ad alta intensità di lavoro umano, in cui è sufficiente una minima variazione di sistema per bloccarlo o subordinarlo alla tirannia del “tempo”, senza disporre di “metodi” efficaci. Ciò che viene liquidato generalmente come inefficienza è quindi la manifestazione di un sistema che non riesce ad introdurre fattori di cambiamento e di reazione a prassi di non decisione o di inerzia consolidate.

La dismisura per difetto è il termine che definisce meglio la situazione occupazionale dei protagonisti del sistema:

- i magistrati in servizio, appena più di 9 mila, operano con una carenza di organico pari all'11,8%. Non risolutivo a tal fine è il fatto che alla magistratura ordinaria si affianca la magistratura onoraria che presenta quasi la sua stessa consistenza quantitativa (9.073 giudici ordinari a fronte di 8.351 giudici onorari);
- gli organici del personale giudiziario, circa 50 mila persone bloccate dal regime di assunzioni vigente nel pubblico impiego e sottodimensionati del 6,5% effettivo, ossia al netto dei distacchi da altre amministrazioni, ma soprattutto gravati dallo squilibrio della distribuzione interna: con uffici in soprannumero e uffici con carenze di personale che arrivano, in base a stime del Ministero della Giustizia, al 20%.

E, naturalmente, come è emerso nel corso dell'indagine in tutte le aree analizzate, i problemi di scopertura degli organici sono accompagnati dalla *manca di una strategia di gestione* e di valutazione del personale giudiziario: un elevato tasso di assenteismo, la concentrazione dell'orario di lavoro in fasce di tempo spesso troppo concentrate, l'inesistenza di modalità di controllo sulla produttività degli uffici sono alcune fra le disfunzioni più marcate, proprie anche di altri settori del lavoro pubblico, ma nella giustizia ancora più evidenti per via dell'organizzazione *labour intensive* di cui si è detto. A questa situazione di non-governo del personale giudiziario si accompagna la difficoltà di applicare gli istituti di legge relativi alla valutazione delle professionalità dei magistrati, che rappresenterebbero il necessario complemento di una scelta gestionale orientata di più al criterio dell'efficienza.

Un altro aspetto legato alle risorse umane del comparto giudiziario è la *distribuzione irrazionale dei carichi di lavoro*, sia del personale amministrativo, sia dei magistrati, per cui non sono previste forme di mobilità che non siano legate alla carriera o a provvedimenti disciplinari.

Senza contare la forte *inadeguatezza dell'apparato tecnologico e immobiliare* di cui dispongono gli uffici giudiziari, che solo di recente e solo in una parte del paese sono stati coinvolti in forme sperimentali di trasferimenti di pratiche on line e non sempre riescono ad avere una sede funzionante e accogliente. Mentre l'importanza di disporre di luoghi di amministrazione della giustizia socialmente apprezzati e funzionali è testimoniata dal fatto che nei circondari in cui sedi del genere sono state realizzate questi costituiscono quasi un simbolo positivo della giustizia e uno spazio di incontro e non solo di conflitto.

Domanda e offerta di giustizia nella società dei diritti

Gli aspetti di depressione del sistema giudiziario non sono soltanto interni alla sua composizione professionale e alla sua dotazione tecnologica e strutturale, ma si legano anche alla particolare domanda di giustizia che la società e l'economia esprimono, di pari passo alla crisi del welfare.

Il processo di scomposizione del welfare tradizionale ha portato ad una *diversa strutturazione dei diritti*, che non sono più legati solo a principi astratti e universali, ma a diritti del cittadino nella pienezza della sua esistenza ed espressione di un bisogno crescente di benessere. I cittadini, avendo perduto gran parte dei referenti tradizionali di

solidarietà collettiva, tendono a riappropriarsi dei meccanismi di trasmissione dei bisogni nell'arena istituzionale dei diritti, allargando il ventaglio dei loro contenuti. Questo significa che è ancora in atto una forte frammentazione dei diritti che non si presenta più come rivendicazione di valori generali, diciamo di origine costituzionale, ma assume valenze più specifiche che si ricollegano alle condizioni di vita degli individui e portano alla conseguenza di estendere le linee di frattura e la radicalizzazione delle scelte. In questo modo si determina un sovraccarico della domanda di dirottamento verso le sedi di risoluzione giudiziaria delle controversie, creando ulteriori ingorghi in organismi costretti da surmenage di lavoro.

Se la domanda sociale scarica sulla giustizia molte delle contraddizioni legate alla crescita economica e al bisogno di certezza e di sicurezze a loro volta crescenti, il *versante dell'offerta* non è del tutto privo di elementi di criticità. Sotto questo profilo si possono fare alcune riflessioni sia sui giudici, sia sugli avvocati.

- *I magistrati*, nonostante il turnover generazionale e la continua sovraesposizione mediatica, e nonostante che l'apprezzamento della popolazione italiana nei loro confronti si sia deteriorato rispetto ai primi anni '90, sono solo formalmente distanti dalle dinamiche sociali, ma nella sostanza vi sono totalmente immersi. In altre parole, i giudici si trincerano dietro alla separazione dei poteri che li colloca in una posizione periferica nel processo di determinazione delle politiche pubbliche e delle dinamiche sociali, ma poi, in realtà, intervengono in modo molto rilevante sia nella fase di specificazione delle politiche (mediante l'interpretazione e la revisione giudiziale delle norme legislative), sia nella fase in cui vengono applicate (mediante l'esercizio del controllo sui soggetti e i loro provvedimenti di attuazione). Questo si trascina come effetto un aumento della domanda sociale di giustizia, ma l'apprezzamento dei giudici è un'altra cosa.
- *L'avvocatura*, per parte sua, essendo sollecitata in modo sempre più diretto non solo dall'andamento della domanda di giustizia, ma anche da quello del mercato professionale interno ed esterno, risente molto più della magistratura dell'andamento delle economie locali, che impone alla categoria di confrontarsi con non poche questioni.
- Sul piano locale, la generalità degli avvocati, soprattutto i più giovani con studi piccoli, fronteggiano la domanda di consulenza di tipo seriale espressa in particolare da singoli individui, mentre la domanda qualificata delle imprese o delle organizzazioni complesse si incanala verso strutture di studio altrettanto complesse, come quelle societarie, ormai abbastanza diffuse, in particolare nelle medie città e nelle aree economiche più sviluppate. D'altra parte, questa strisciante polarizzazione delle occasioni professionali fra pochi che presiedono la quota migliore del mercato e molti altri destinati a coprirne la parte meno qualificata, è destinata a perdurare in presenza di una crescita quantitativa costante della categoria, che diversamente sarebbe destinata a non poter essere assorbita.
- Una delle conseguenze dirette di questa uniformità della domanda di consulenza legale è che gli avvocati sono in qualche modo obbligati, anche in questo caso soprattutto i più giovani, a privilegiare competenze multidisciplinari, poiché devono imparare a destreggiarsi con un po' tutte le materie legali, a scapito di una specializzazione delle competenze che, invece, rappresenta la naturale conclusione del rapporto con una domanda più esigente e qualificata.

- I problemi degli avvocati più giovani sono ancora più urgenti per le giovani avvocatessse, che sul piano sociale ed economico ancora stentano ad essere legittimate appieno per il ruolo lavorativo ricoperto, certamente con maggiore fatica delle giovani imprenditrici, il cui valore sociale è ormai diventato patrimonio riconosciuto.

Puntare alla coesione e all'efficienza

I problemi della giustizia comuni a tutto il territorio nazionale, e semmai esasperati nelle aree in cui ai nodi della giustizia si sommano quelli dello sviluppo, sembrano di difficile soluzione. Attraverso quali strade la giustizia può conquistare una maggiore stabilità e un ruolo di sostanziale partecipazione ai processi di crescita del paese? *Le direzioni di intervento* che si collocano all'orizzonte della giustizia italiana ruotano attorno ad alcuni elementi chiave che non intendono mettere in discussione l'importanza e la centralità del sistema giudiziario.

I tentativi di soluzione legali ai problemi della giustizia "pesante", d'altra parte, ci sono stati e ci sono, ma non sembra che abbiano ottenuto eccessivi consensi. Le conciliazioni presso le Camere di Commercio delle Province al cui interno è stata realizzata l'indagine, dal 2006 al 2007 sono cresciute anche in modo significativo, con una media del 50%, ma gli arbitrati praticamente si contano nello stesso periodo sulla punta delle dita e semmai sono diminuiti.

Le direzioni di impegno vanno allora orientate verso il sistema giustizia in quanto tale e verso i suoi protagonisti.

- Guardando al sistema della giustizia, c'è un aspetto che andrebbe attentamente considerato, ed è il fatto che alla giustizia si attribuisce ormai *un'immagine del tutto stereotipata*: oggi ci confrontiamo con una giustizia "contro" e non con una giustizia "per", e questo allontana i cittadini dall'affidarsi al sistema con fiducia e non consente alla giustizia di diventare una delle leve di competitività al pari di quanto si cerca di ottenere in relazioni alle altre amministrazioni pubbliche. Si tratta di un aspetto non del tutto inedito, che già sollevavano alcuni nella I Conferenza Nazionale della Giustizia tenutasi nella seconda metà degli anni '80, che ritorna con prepotenza e sulla base dell'urgenza sottesa ad un adeguamento della giustizia alle dinamiche socioeconomiche che non possono prescindervi e che sono così tanto dipendenti dal suo andamento.

Infondere nella giustizia la *cultura dell'efficienza* significa ancora oggi forzare le sue caratteristiche costitutive, ma significa anche aprirla a sicure prospettive di crescita. In questo senso, ogni miglioramento organizzativo e di risultato dovesse entrare a regime nel funzionamento della giustizia non c'è dubbio che debba coinvolgere tutti i soggetti che vi operano: pensare alla *giustizia come un sistema aperto*, in cui cioè intervengono nel processo giudiziale le caratteristiche strutturali (tecnologia, professionalità degli amministrativi e dei giudici) e i comportamenti dei fornitori (dagli avvocati alle Forze di Polizia ai consulenti tecnici) significa migliorare gli uni e gli altri, attraverso lo sviluppo di una logica di qualità, che comporta anche una sua misurazione. Soltanto se sarà possibile rendere consapevoli i soggetti che partecipano ai processi di giustizia del fatto che ciascuno dei loro comportamenti contribuisce a dare valore alla "filiera" giudiziaria, si potrà creare un modello efficiente, ma anche

adattabile alle esigenze sociali che variano, sulla base di una cultura organizzativa orientata al cambiamento, anche attraverso la creazione di manager giuridici, come suggerito da più parti durante lo svolgimento del lavoro.

Questo processo di *responsabilizzazione organizzativa* non dovrebbe coinvolgere soltanto le figure apicali dalla struttura giudiziaria, ma l'intero corpo amministrativo. Tuttavia, è innegabile che dal modo e dal ritmo con cui cambieranno tali figure, amministrativi e giudici, potrà davvero cambiare anche il resto, come è già accaduto in altri segmenti non meno significativi della pubblica amministrazione italiana.

- Alla base di questa linea di impegno – che richiede, ovviamente, di impegnare risorse per trasformare i progetti in realtà e per estendere le “buone pratiche” che pure si sono già avviate in questa stessa direzione a tutti i Circondari – c'è bisogno di insistere anche *sull'arricchimento della cultura dei soggetti* che partecipano del sistema giustizia in via prioritaria. Il punto più difficile è quello di introdurre nella cultura professionale, soprattutto dei magistrati, l'orientamento non solo alla giurisdizione, ma al servizio pubblico che sono chiamati a gestire, passaggio niente affatto scontato, che andrebbe accompagnato con interventi di supporto, come accade quando in un'organizzazione privata la proprietà, piuttosto che mandare via i suoi managers migliori che non sono al passo con i tempi, cerca di metterli in condizione di gestire i nuovi assets aziendali. Non è facile lavorare sulla base di principi nuovi, percepiti come spinte di deterioramento del proprio status, come quello di dover rispondere non solo del proprio lavoro, ma anche di quello dei collaboratori, ma si tratta di una porta stretta che dovrebbe essere oltrepassata. Senza contare che per molte figure giudiziarie, soprattutto all'interno della magistratura onoraria, andrebbero rivisitati i percorsi professionalizzanti, come ricordato nel corso degli studi di area da diversi testimoni locali.
- Altro elemento importante nell'introduzione di una logica di efficienza nella macchina giudiziaria è quello *della valutazione e del controllo* dei giudici, funzione che potrebbe completare la coerenza con i progetti di innovazione. In questo senso, l'Avvocatura, nel corso dell'indagine, ha ribadito più volte la disponibilità a farsi carico di questi compiti, non tanto con funzioni di controllo, ma con lo scopo di contribuire a presentare alla magistratura le esigenze espresse dalla domanda sociale di giustizia.
- Anche gli avvocati sono chiamati a partecipare al cambiamento che attende il sistema della giustizia. A monte di qualunque discorso di impegno degli avvocati per il miglioramento del sistema giustizia si colloca una loro maggiore valorizzazione all'interno dei Consigli Giudiziari, dal cui interno potrebbero svolgere una funzione proattiva nei confronti della giustizia. È loro la responsabilità di governare la propria crescita e di sostenere il processo di miglioramento delle competenze espresse, soprattutto dai più giovani di loro. Per far questo, anche l'Avvocatura dovrebbe dotarsi di una logica di *monitoraggio del proprio mercato*, rendendola quasi un elemento implicito nell'offerta di governo della categoria sul piano locale. E per non rimanere intrappolati dalla logica di governo dei numeri, anche gli avvocati dovrebbero essere formati alla logica di “filiera”, che li coinvolge come fornitori del processo giudiziario e come mediatori di interessi sociali ed economici.