

Elenco di seguito, senza pretesa di completezza, i temi da affrontare con maggiore urgenza in sede consiliare.

I) Una pre-condizione: la semplificazione

- **REGOLE: POCHE E SEMPLICI.** È senz'altro vero che *«i problemi complessi hanno soluzioni semplici, facili da capire, e sbagliate»* (A. Bloch). Ma si pone, credo oggettivamente, un problema di complessità *non necessaria* della normativa secondaria di emanazione consiliare, stratificata negli anni e frammentata in una pluralità di fonti (es. le singole risposte a quesiti).

Le circolari che scandiscono le nostre vite scontano gli stessi difetti di tecnica redazionale che quotidianamente rimproveriamo al legislatore: principalmente – nel pur teoricamente condivisibile intento di ridurre gli spazi valutativi e discrezionali, e con essi le occasioni di arbitrio – un'ansiosa e ansiogena pulsione iper-definitoria, il tentativo di prevedere tutto e normare tutto, con rischio di superfetazioni e di un linguaggio inutilmente complesso (... quanti di noi, al bar, chiedono un caffè *«scevro da zucchero»?*). Il linguaggio criptico ed involuto può gratificare l'estensore, ma non aiuta l'interprete. Non abbiamo bisogno di circolari sfiancanti come il Codice della Crisi, infarcite di precisioni puntigliosamente superflue: abbiamo bisogno di strumenti operativi facili da usare.

Un esempio su tutti: l'assenza di un magistrato dall'ufficio pone un problema organizzativo; è un'eresia pensare a un unico strumento di sostituzione, che non costringa ad impelagarsi nella distinzione tra supplenza, applicazione, coassegnazione, etc.?

La «catena di distribuzione»: Ufficio territoriale – Consiglio Giudiziario – C.S.M.. Si può pensare di evitare che il Consiglio Superiore istruisca pratiche la cui conclusione è una mera presa d'atto di quanto già vagliato dal Consiglio Giudiziario. Si può pensare ad una sorta di «decentramento» delle funzioni del Consiglio Superiore, valorizzando l'apporto e la competenza del Consiglio Giudiziario. Penso alle questioni burocratiche di *routine* (insussistenza di cause di incompatibilità; assenze dal lavoro; incarichi extragiudiziari; valutazioni di professionalità prive di “incidenti di percorso”); penso alle questioni organizzative interne di ogni ufficio – le variazioni tabellari – su cui la valutazione di un organo collegiale territoriale può essere più pregnante rispetto a quella romana: “dall'alto” la prospettiva non solo cambia, ma può non cogliere taluni aspetti e risultare falsata da un eccesso di astrazione concettuale.

Cosa si può fare

- Un'opera di «codificazione». Un “codice del C.S.M.” che razionalizzi e snellisca le plurime e frammentate fonti attuali, incluso il Regolamento interno, e magari anche la struttura stessa del Consiglio.
- Il decentramento amministrativo, devolvendo alcune competenze dal C.S.M. ai Consigli Giudiziari, che vanno potenziati e valorizzati.

II) Questioni di interesse del singolo magistrato

Piena attuazione del principio del c.d. «benessere organizzativo» in ufficio. Grande o piccolo che sia l'ufficio di appartenenza, dev'essere un luogo in cui si sta bene. Dev'essere un luogo in cui contano i risultati e non le logiche burocratiche o impiegatizie: in cui conta il lavoro e la qualità del lavoro, non la sua apparenza. E quindi, per esempio, un magistrato che ha famiglia non deve temere di chiedere un congedo per maternità né vergognarsi di chiederlo per paternità (ostacolato, almeno fino a pochi anni fa, proprio dalla miopia del Consiglio Superiore), né deve temere di organizzarsi in modo più flessibile (udienze da remoto o cartolari).

Cosa si può fare

Occorre prima di tutto un **cambiamento culturale:** dei Direttivi, dei Semi-direttivi, dei Collegli tutti. Il «benessere organizzativo» non è un adempimento burocratico, non è sufficiente una previsione nei progetti organizzativi ridotta a mera parafrasi del dato normativo secondario. È qualcosa che si programma per tempo, ascoltando i magistrati dell'ufficio, elaborando soluzioni condivise, prevedendo meccanismi di sostituzione equi e sostenibili, e soprattutto creando coesione nell'Ufficio. Il direttivo e il semi-direttivo devono avere spiccate doti di sensibilità, empatia, flessibilità organizzativa (e, perché no, caratteriale) (c.d. *soft-skills*), che consentano di lavorare in un ambiente sereno, in cui ci si sente valorizzati, accolti, capiti, sostenuti. Questi dovrebbero essere parametri selettivi e qualificanti, nella scelta del dirigente e del semidirigente. Al tempo stesso, anche la massima sensibilità del Presidente o del Presidente di Sezione viene vanificata se non è recepita dall'Ufficio nel suo complesso, che dev'essere un ambiente in cui l'assenza – quale che ne sia la causa – non è una colpa da espiare ma un fatto fisiologico; in cui lo sforzo di dare una mano al collega o alla collega è sentito come un dovere morale, non come un obbligo o un... titolo di credito da riscuotere in futuro. Ma su questo il Consiglio Superiore può far poco, salvi i casi in cui le spiacevolezze diano luogo a fatti di rilevanza disciplinare.

Sostegno al singolo magistrato. Il nostro è un lavoro che richiede non soltanto adeguate capacità di autoorganizzazione, ma essere messi in condizione di esplicarle.

Cosa si può fare

Determinazione dei carichi esigibili per obiettivi parametrati alla specificità dei ruoli e dell'ufficio. Gli obiettivi dell'Ufficio sono e devono essere prima di tutto gli obiettivi del singolo magistrato, che da buon professionista pianifica e organizza la propria attività annuale tenuto conto anche delle proprie eventuali difficoltà (problemi di salute e altro). Sa individuare obiettivi ragionevoli e sottoporli al semidirettivo e al direttivo, non se li vede imporre dall'alto per esigenze di statistica. Le statistiche sono un mezzo, non un fine. Qui occorrerebbe pertanto una decisa inversione metodologica: la programmazione parte dal singolo, non dal direttivo o dal semidirettivo, ed è una programmazione in cui la *performance* del magistrato dev'essere elastica e valutata con altrettanta elasticità. Un calo di produttività, evidenziato dal dato numerico, può avere plurimi significati, che vanno fatti emergere (pur con tutte le garanzie di riservatezza già in atto), perché le ricadute valutative investono l'ambiente lavorativo, l'idoneità delle misure organizzative,

la capacità dei dirigenti di intercettare gli elementi disfunzionali (*governance* dei fattori di rischio, diremmo mutuando altri codici linguistici). Più banalmente, un calo di produttività può segnalare profili di stanchezza se non di *burn-out* che vanno tempestivamente affrontati, anche nelle condizioni di maggior difficoltà dell'ufficio giudiziario, anche a detrimento del risultato numerico atteso che va, se del caso, riprogrammato. Metaforicamente: se sto guidando ininterrottamente da centinaia di km e ho sonno, mi fermo, non cerco di "arrivare comunque". Rallentare non è un fallimento, è una misura di sopravvivenza, che serve a garantire l'incolumità anche dei terzi.

Previsioni tabellari razionali ma non rigide, con meccanismi di sostituzione automatici e semplici.

Un magistrato costantemente sotto pressione (pensiamo a un GIP/GUP) va messo in condizione di poter rallentare perché c'è **una struttura organizzativa solida** che lo sostiene: vuol dire un Ufficio del Processo in cui i funzionari AUPP continuino a fare attività giurisdizionale o paragiurisdizionale (ricerche, redazione di provvedimenti seriali, di bozze, di punti di motivazione) e non vengano "riciclati" come cancellieri per supplire alle carenze di organico dell'amministrazione; vuol dire avere dunque qualcuno cui si può **delegare** parte del proprio lavoro, piuttosto che fare sempre e comunque tutto da soli per un malinteso senso di responsabilità; vuol dire avere la possibilità anche di trovare il tempo per curare la propria salute senza procrastinare *«perché se no metto in difficoltà l'Ufficio»*. E la necessità di valutare le tabelle con adeguata elasticità significa, per esempio, non sacrificare le esigenze concrete sull'altare di principi astratti: se si prevede che il magistrato costretto ad assentarsi nel turno di reperibilità non lo «recuperi» nel periodo successivo, ciò non dev'essere visto come una lesione del principio di uguaglianza, ma come una misura funzionale ad evitare che il rientro assuma una oggettiva portata "punitiva", inducendo appunto ad evitare di assentarsi anche quando sarebbe doveroso e necessario. Se nel predisporre le tabelle non si prevede per il semidirettivo o per il MAGRIF un esonero del 30% in termini di fascicoli assegnati, si può e si deve valorizzare il dato per cui, semplicemente, quell'esonero avrebbe messo in difficoltà l'ufficio o i colleghi, specie negli uffici di più ridotte dimensioni; e che quindi può trattarsi di una previsione funzionale ad assicurare un altro, ed altrettanto fondamentale, principio organizzativo: l'equilibrata assegnazione di carichi di lavoro sostenibili, e la valorizzazione della specializzazione e della professionalità del magistrato: nessuno merita di essere assegnatario di ruoli "di risulta", o di essere costretto a improvvisarsi specialista in materie mai affrontate prima, se non all'esito di uno specifico percorso di "riconversione".

Incentivi economici diretti legati al conseguimento degli obiettivi: ferma restando la necessità di evitare derive "fordiste" e *burn-out*, se il magistrato riesce a conseguire obiettivi superiori a quelli concordati con l'Ufficio gli va riconosciuto un proporzionale incentivo economico. Non significa essere "cottimisti" (come sono stati sprezzantemente definiti i colleghi applicati ex DL 117/2025, e che hanno speso tempo ed energie per **aiutare** altri uffici), ma semplicemente applicare il principio per cui la retribuzione dev'essere proporzionata alla quantità e alla qualità della prestazione lavorativa svolta. Chi lavora di più merita di essere pagato di più. È necessario – per prevenire facili obiezioni – che al riguardo il Consiglio Superiore eserciti le proprie prerogative consultive e di impulso nelle competenti sedi istituzionali, ex art. 10 L. 195/1958, anche per quanto riguarda i c.d. incentivi **indiretti**: il magistrato dovrebbe avere la possibilità di portare in detrazione fiscale i costi sostenuti personalmente per l'aggiornamento professionale (acquisto di libri e riviste, abbonamento a banche dati), o anche banalmente per l'acquisto di un personal computer di potenza adeguata al *software* da utilizzare, esattamente come un libero professionista; e, in ogni caso,

dev'essergli garantita un'immediata assistenza tecnica **in ufficio**, anche in urgenza e senza la necessità della trafila attuale (apertura ticket, individuazione di un assegnatario, pianificazione di un appuntamento, etc.).

Ripristino dell'originario periodo feriale, con proposta di abrogazione sul punto del D.L. 132/2014, e comunque **estensione della sospensione feriale dei termini anche ai termini per il deposito delle sentenze e dei provvedimenti**, perché nell'attuale assetto tutti finiamo per trovarci nell'alternativa tra continuare a lavorare e a depositare pressoché ininterrottamente (ferie o non ferie) o a rischiare addebiti disciplinari per i ritardi; situazione aggravata, per chi ha figli, dal problema matematico di distribuire 36 giorni di ferie su oltre 120 giorni annui di chiusura delle scuole. Sono tutte questioni su cui il Consiglio Superiore potrebbe e dovrebbe esercitare, se del caso, la propria funzione propulsiva ex art. 10 L. 195/1958: questioni che non hanno colore politico e proprio per questo non possono essere lasciate all'iniziativa, all'inerzia, alla polemica, delle varie correnti.

III) Questioni di interesse generale (organizzazione degli uffici e della magistratura).

Sistemi informatici e Processo telematico: vanno ripensati e modificati. Qui il Consiglio Superiore dovrebbe farsi promotore di una radicale revisione. Per la digitalizzazione integrale dei fascicoli non è necessario che tutti gli atti siano nativi digitali. Si può chiedere che: 1) gli atti più semplici e seriali (visti, autorizzazioni, decreti di fissazione udienza, definitive esecutorietà) possano essere resi e firmati in forma cartacea e *successivamente* digitalizzati, con significativo risparmio di tempo per il giudice e con riduzione del carico anche dei server; come si fa, del resto, nei frequentissimi casi di malfunzionamento della rete o degli applicativi; 2) l'architettura del PCT sia subordinata alle regole del codice di procedura, non viceversa: non è possibile che vi siano attività "non codificate" (es. fissazioni di udienze nei procedimenti concorsuali o di v.g. che non risultano in calendario perché "il sistema non lo prevede" o perché "non è possibile scaricare l'evento"); 3) la rete informatica non sia unica ma suddivisa quantomeno per distretti; ogni ufficio giudiziario dev'essere indipendente dalle opere di manutenzione degli altri; non è possibile che il sistema informatico di un ufficio si fermi per lavori di manutenzione a Milano, Roma, Napoli, per esempio. Così come non è possibile che un *hacker* che violi il sistema informatico di un ufficio abbia automaticamente accesso a tutti gli altri d'Italia.

Geografia giudiziaria e tabelle distrettuali. La giustizia di prossimità è un valore, non un costo. La priorità va data agli uffici piccoli e di frontiera, nei quali anche una sola assenza, anche temporanea, può determinare gravi difficoltà nel comporre i collegi e comunque nel mantenere un adeguato livello qualitativo della giurisdizione.

Cosa si può fare

- 1) Prevedere almeno tre bandi annuali per il tramutamento, di cui almeno uno riservato agli uffici di piccole e medie dimensioni.

- 2) Ciascun cittadino si aspetta da noi – e a pieno diritto – nulla di meno dell'eccellenza; non siamo tuttologi e non ci si improvvisa specialisti di una materia. L'attuale sistema – che si articola in supplenze, applicazioni, coassegnazioni – potrebbe essere razionalizzato prevedendo un unico strumento di sostituzione, quale che sia la causa e la durata dell'assenza.
- 3) Prevedere meccanismi di *applicazione automatica infradistrettuale*. Al verificarsi di una assenza per un periodo superiore a due o tre mesi, e nell'impossibilità di soluzioni interne, il ruolo del giudice assente va coperto in modo efficiente, con l'applicazione infradistrettuale di almeno due giudici (ciascuno dei quali si farebbe carico di un 50% di lavoro straordinario) che svolgano le medesime funzioni in un ufficio vicino (nel raggio di 50km per gli uffici di primo grado, 200 km per le Corti d'Appello), con proporzionale aumento di retribuzione, in ordine di anzianità inverso (priorità dunque ai giudici più anziani ed esperti): chi è in servizio in un ufficio, sa che per ciò solo può essere chiamato – salvo grave e motivato impedimento – a sostituire il collega omologo nella sede più vicina. Chiaramente non si tratta di imporre *corvée* ma di acquisire la disponibilità dei colleghi che ritengono di prestarla perché in grado di organizzarsi efficacemente; svolgendo un'attività straordinaria che va sia incentivata con punteggio aggiuntivo per i futuri tramutamenti sia retribuita in proporzione.
- 4) Anche in riferimento al punto che precede, i problemi logistici potrebbero essere minimizzati istituzionalizzando l'applicazione da remoto di cui al DL 117/2025: strumento particolarmente utile sia per i risultati conseguiti sia perché – lo dico per esperienza diretta – è una formidabile occasione di crescita professionale e culturale del magistrato che si confronta con altre realtà territoriali e altri tipi di contenzioso.
- 5) Anche indipendentemente dall'ipotesi *sub 3*), il Consiglio Superiore può e deve spingere per il rafforzamento delle c.d. piante organiche flessibili. Nell'ipotesi – su cui mantengo un certo scetticismo – in cui si raggiunga, per effetto dei prossimi concorsi in magistratura, il livello di pieno organico, occorrerebbe immettere in ruolo un consistente numero di magistrati distrettuali “flessibili”, cioè destinati esclusivamente alle supplenze, di durata da determinarsi di volta in volta. Il calcolo non va effettuato solo sul numero delle colleghe in grado di andare in maternità; occorre tener conto anche delle assenze per malattia, che – come ho cercato di evidenziare – attualmente sono scoraggiate perché penalizzanti; e non è giusto che un magistrato debba trascurare la sua salute per un malinteso “dovere d'ufficio”. Il dovere è curarsi, per essere in grado di svolgere al meglio le proprie funzioni. Si può pensare a un numero di “magistrati flessibili giudicanti” (e requiranti) pari al 25% di quelli in servizio: un numero che consentirebbe di evitare “lotte” tra uffici dello stesso distretto per accaparrarsi i sostituti e al tempo stesso di andare incontro anche alle esigenze di uffici in oggettiva sofferenza per sovraccarichi di lavoro (perché sottodimensionati come organico) anche temporanei (es. il caso Parmalat con tutti i processi che ne sono derivati, civili e penali; il numero di procedimenti penali a Piacenza, corrispondente a quello di Modena ma con un terzo dei magistrati; etc.): i magistrati “flessibili” potrebbero essere applicati anche in soprannumero (in attesa di improbabili aumenti della pianta organica).

- 6) Mantenere i piccoli tribunali e, in ogni caso, evitare gli accentramenti distrettuali. L'accorpamento ad altre sedi è una scelta infelice, che determina il sovraccarico dell'ufficio ricevente. Sotto altro profilo, devolvere talune competenze solo a sezioni specializzate presso il capoluogo di distretto non solo determina analogo effetto, ma favorisce improprie tendenze alla «gerarchizzazione» degli uffici, distinti in «nobili» e «plebei» (*“certe cose non si possono lasciare ai tribunali di provincia”*, si disse all'epoca dell'istituzione delle Sezioni Specializzate Impresa). Con il conseguente, ulteriore, effetto distorsivo della “corsa” agli uffici «nobili» per guadagnare prestigio o «medagliette» da spendere in carriera.

Gli incarichi direttivi e semidirettivi sono da sempre il terreno di coltura di accordi di potere in cui le logiche di appartenenza prevalgono sul merito (quantomeno per gli incarichi più appetibili).

Cosa si può fare

- 1) I posti vanno calendarizzati nel rigoroso ordine di vacanza e definiti in tempi rapidi. Continuare a consentire le “nomine a pacchetto”, o dare comunque la priorità ai posti più “appetibili”, significa pregiudicare la funzionalità degli uffici che vengono postergati e rafforzare un'impropria “gerarchizzazione” dei magistrati in spregio al dettato costituzionale che li vuole distinti solo per tipologia di funzioni. La giustizia non si misura solo negli uffici maggiori. Noi siamo, per ogni cittadino, il volto dello Stato: e un ufficio giudiziario piccolo, lasciato consapevolmente senza vertici per mesi e mesi, o in cui si procrastina la copertura delle vacanze, è un luogo in cui lo Stato restituisce un'immagine di abbandono, di disinteresse, di resa al *Moloch* della macchina burocratica. All'assenza di un semidirettivo su tre-quattro-cinque, è facile porre rimedio. Ma l'assenza dell'unico direttivo o semidirettivo, aprendo la strada al “facente funzioni”, è il modo in cui lo Stato dice: arrangiatevi, tanto in un modo o nell'altro andate avanti comunque. Non è questo il modello di organizzazione che si può e che si deve pretendere, e il Consiglio Superiore può fare molto al riguardo.
- 2) Dirigenti o semi-dirigenti non ci si improvvisa. Occorrerebbe porre la frequentazione di un corso di formazione specifica per semidirettivi o direttivi non come obbligo successivo alla nomina, ma come condizione di ammissibilità della domanda, per garantire l'effettivo possesso di un'adeguata capacità e preparazione degli aspiranti. Occorrerebbe altresì promuovere e valorizzare come specifici indicatori attitudinali le c.d. *soft skills*: capacità di lavorare in gruppo, di relazionarsi in modo proficuo, e soprattutto di ascolto ed empatia. Sul punto va sgombrato il campo da un equivoco: non sono funzioni che si possono assegnare “a rotazione”, se non nella logica distorsiva dell' “arrangiatevi”. È proprio un altro tipo di lavoro, per il quale occorre non solo studiare ma rivoluzionare agenda, abitudini, anche modo di pensare, e sono stato costretto a impararlo sulla mia pelle. Il principio “*uno vale uno*” è tanto seducente quanto fallace: per organizzare una sezione o un ufficio ci vuole una prospettiva che non tutti abbiamo di *default*. E non sempre si impara “sul campo”.

- 3) Le nomine andrebbero poi decise in rigorosa applicazione del sistema di indicatori progressivi codificato nel Testo Unico sulla Dirigenza, e che andrebbero anzi resi ancor più stringenti (riducendo, per esempio, a due anni anziché a quattro la soglia scriminante di maggior anzianità nelle funzioni per cui si concorre) così riducendo ulteriormente la discrezionalità valutativa e l'occasione di distorsioni applicative. E queste regole devono valere per tutti gli incarichi, indipendentemente dalle dimensioni dell'ufficio di destinazione: regole diverse per gli uffici più grandi, sul punto, non hanno altra giustificazione se non il consentire ai gruppi di potere di continuare a inquinare il Consiglio Superiore. La discrezionalità vincolata in modo stringente non è un attentato all'indipendenza interna: è la garanzia dell'indipendenza, interna ed esterna. È porre dei parametri certi *ex ante*, a garanzia non solo della legalità, ma della credibilità intrinseca della decisione.

Le valutazioni di professionalità non possono continuare ad essere l'adempimento burocratico che richiede settimane se non mesi dedicati, sottratti alla giurisdizione. Un magistrato deve passare la maggior parte del suo tempo a lavorare, non a raccontare sé stesso e il suo lavoro.

Cosa si può fare.

- 1) Le valutazioni vanno semplicemente automatizzate. Il magistrato deve limitarsi a redigere una relazione estremamente schematica (ancor più di quella attuale) in cui riepiloghi le informazioni essenziali sulle funzioni svolte e allegare, se presenti, eventuali pubblicazioni o altri documenti attestanti qualità scientifiche particolari. I provvedimenti a campione – magari in misura quadrupla dell'attuale, sia per numero, sia per coprire l'intero arco temporale del quadriennio e non solo alcuni trimestri (che pertanto non dovrebbero più essere estratti) – andrebbero acquisiti direttamente dalle cancellerie, così come le statistiche comparate, trattandosi pur sempre di un procedimento amministrativo in cui l'Amministrazione non richiede atti e documenti di cui già dispone.
- 2) È intenso il dibattito sulla sinteticità del giudizio: estrema («sussiste / non sussiste») o analitico-discorsiva (ricostruzione della storia personale del magistrato). Va trovato un punto di equilibrio, e non è facile. Molto dipende dal parere e dal rapporto dei semidirettivi e del direttivo, che dev'essere occasione per esporre solo fatti, elementi di valutazione significativi, non per dispensare elogi, encomi o stilette. La sobrietà e la pulizia stilistica sono un obiettivo cui solo la pratica consiliare potrà incidere davvero. Ritengo altresì essenziale – per evitare ulteriori concessioni all'autoreferenzialità della categoria – che sulle valutazioni di professionalità, all'interno dei Consigli Giudiziari, i membri laici abbiano non solo diritto di tribuna ma diritto di voto. Il rischio di esprimere giudizi inquinati da antipatie o risentimenti – che a dire il vero non pare confinato all'avvocatura – può essere eliminato con la completa anonimizzazione degli atti: valutando l'attività di quel magistrato e la qualità dei suoi provvedimenti oscurandone generalità e ufficio di appartenenza, come in una prova concorsuale.

Sull'intelligenza artificiale occorre dire con chiarezza che la risposta sin qui data dal Consiglio Superiore è miope e sconta una prudenza non aderente alla realtà. La preoccupazione di non divulgare dati sensibili si scontra con il rilievo per cui già oggi gli avvocati, nell'utilizzare i loro *software*, caricano nel sistema di AI tutti gli atti del fascicolo, inclusi i nostri provvedimenti, per cui non rimane che fidarsi dei doveri di riservatezza contrattualmente assunti dall'impresa fornitrice del *software*. Mettere limiti e paletti a noi magistrati significa chiudere una stalla ormai vuota.

Cosa si può fare

- 1) Liberalizzare l'utilizzo dei *software* specifici per l'ambito legale, a fronte della palese inadeguatezza di Copilot (che non è in grado neanche di estrarre il testo da un pdf non nativo digitale);
- 2) Confermare la previsione per cui, *ex latere judicis*, il *software* può essere utilizzato solo e soltanto per analisi del fascicolo e individuazione immediata delle questioni più rilevanti, non anche per ricerche giurisprudenziali – per il conclamato rischio di «allucinazioni» cognitive – né tantomeno per la fase decisoria. Si potrebbe, pertanto, pensare a licenze d'uso limitate a quel profilo di studio (in modo tale che il sistema rifiuti ogni diversa richiesta, come attività non consentita);
- 3) Utilizzare i sistemi di AI per l'elaborazione dei dati statistici, anche a fini predittivi (es. estrapolando la tendenza di un certo tipo di contenzioso all'aumento o alla diminuzione), e per alleviare il carico di lavoro delle cancellerie (in perenne carenza di organico, cosa su cui, ancora una volta, il CSM può poco o nulla);
- 4) Elaborare un sistema di AI – o concederlo in uso se già esistente; io non ne conosco – in grado di misurare il «peso» dei procedimenti civili in modo oggettivo (mediante una sintesi di parametri predefiniti come coefficiente di difficoltà, pluralità di parti, rilevanza del fatto, valore della controversia, serialità della stessa), analogo a “Giada” per il settore penale. Questo consentirebbe di restituire un quadro oggettivo del carico di lavoro di ciascun giudice, sterilizzando le occasioni di polemica tra i magistrati e agevolando semidirettivi e direttivi nella predisposizione delle tabelle organizzative.

Sui procedimenti disciplinari va ribadito che, dati alla mano, il sistema pare funzionare, se il 97% delle decisioni della Sezione disciplinare non viene impugnato. Ciò su cui occorre intervenire è:

- 1) una ridefinizione complessiva degli illeciti disciplinari, la cui codificazione attuale è prolissa e sovrabbondante in una distorta e disfunzionale idea di tipicità;
- 2) ridurre gli illeciti extrafunzionali a due sole ipotesi: a) fatti anche astrattamente costituenti reato; b) fatti che, anche privi di rilevanza penale, appannino l'immagine di onestà, indipendenza, equilibrio del magistrato (penso in particolare all'uso dei social network, ai comportamenti tenuti in pubblico). La regola è molto semplice: se ti viene il dubbio (sull'opportunità del comportamento) ti sei già risposto.
- 3) una estrema severità verso questi illeciti extrafunzionali, anche maggiore dell'attuale. La casistica resa nota dagli ordini del giorno del C.S.M. è spesso poco edificante. Un magistrato che picchia la moglie, che inveisce contro le Forze dell'Ordine minacciandole, che pretende trattamenti di favore presso uffici o imprese, che si lascia andare a

comportamenti incommentabili anche in ufficio, deve semplicemente smettere di fare il magistrato quantomeno per qualche mese (magari al fine di attivare con successo gli opportuni percorsi terapeutici): e ciò in automatico, senza che possa farsi leva su una presunta natura episodica o isolata “nel complesso di una carriera brillante”. Il magistrato è e deve rimanere una persona perbene, e su questo non sono possibili compromessi.

La credibilità della giustizia disciplinare si basa sulla sua capacità di intercettare e sanzionare efficacemente questo tipo di illeciti, non i ritardi nei depositi delle sentenze. Fissare l'attenzione quasi esclusivamente sui ritardi ha determinato, negli anni, soltanto due conseguenze: a) una occasionale maggior severità finalizzata unicamente a rispondere alle esigenze punitive rappresentate *ab externo* (“fare numero”); b) l'appiattimento del magistrato su logiche burocratiche e impiegatizie (“avere le carte a posto”), riducendo anche drasticamente la qualità dei provvedimenti (motivazioni sciatte o apparenti) pur di depositarli in tempo. Occorre porvi rimedio.

Sono solo alcuni dei temi da affrontare, senza pretesa di completezza. Spero di averne occasione con il Vostro aiuto.

Antonino Fazio

Presidente della Sezione Civile (e Presidente f.f.) del Tribunale di Piacenza