

LA PROFESSIONALITÀ DEI MAGISTRATI*

di *Giuseppe Borrè*

1. Il tema della professionalità dei magistrati è uno dei più importanti, forse il più importante e più emblematico, fra i molti di ordinamento giudiziario che si pongono all'attenzione degli studiosi e degli operati della giustizia.

* Relazione svolta a Genova il 18 gennaio 1986 al convegno "La professionalità del giudice e l'organizzazione degli uffici giudiziari", *inedita* (manoscritto conservato da Marco Pivetti). La riflessione sul processo si intreccia inevitabilmente, nella elaborazione di Md, con quella sulla professionalità dei magistrati. E ciò rinvia alla *carriera*. Chiamato a parlare sul punto in un affollato convegno genovese Borrè affronta, dunque, entrambe le questioni: ma le tiene separate, e ciò consente di stralciare - unico caso in tutto il volume - la parte sulla carriera (ripresa e sviluppata pochi mesi dopo nel saggio per *Questione giustizia* che si pubblica di seguito). La crescita professionale della magistratura è al centro del pensiero di Borrè (personalmente rigorosissimo sin da quando, uditore presso l'Ufficio istruzione di Genova e ancora senza funzioni, cura la redazione della sentenza-ordinanza di rinvio a giudizio nel cd "scandalo Niccolai", il più rilevante processo di quegli anni nel capoluogo ligure). Con una peculiarità: che la questione non è tecnica ma squisitamente politica. "Per dir le cose più in chiaro: non è forse vero (quanto all'indipendenza esterna) che il giudice ignorante e professionalmente poco attrezzato è più facile preda, come dice A. Di Majo, degli *arcana imperii* (o più semplicemente degli interessi dominanti, anche a livelli modesti, di 'complicità paesana')? E, quanto all'indipendenza interna, non è forse vero che il giudice incapace o neghittoso è esposto, nei suoi rapporti con la gerarchia, ad avviliti baratti fra quieto vivere e subalternità?". Di qui una concezione della professionalità come veicolo di egualitarismo: "La professionalità non (è) un modo per superare l'egualitarismo, ma, al contrario, un modo per attuarlo veramente, attraversando e orizzontalmente elevando tutte le funzioni, così portandole davvero ad uguale dignità, come vuole la Costituzione; e muove dalla concezione, soprattutto, di uno strettissimo nesso fra professionalità e indipendenza, nel senso che l'una perde reale significato e valore positivo se non è strumento di realizzazione e di arricchimento dell'altra". Sottostante a queste affermazioni c'è una lucida percezione: per affrontare il salto di qualità in atto nella giurisdizione (non supplenza ma nuovo rapporto tra magistratura e società) non serve selezionare i *migliori magistrati* ma occorre perseguire la crescita di *tutta la magistratura*. È stata l'abolizione della carriera intesa come "percorso verso l'alto" - Borrè lo ripeterà spesso - che ha prodotto magistrati pieni di tensione morale e di passione civile (nel pieno della loro vita professionale e tra i "ragazzini"). Certo essa non ha evitato deresponsabilizzazioni, insufficienze e pavidità (peraltro egualmente diffuse in precedenza) ma ha, insieme, assicurato la sottoposizione dei giudici *soltanto* alla legge e superato antiche *gerarchie professionali* interne (del tutto ingiustificate posto che ciascun magistrato, nello svolgimento delle sue funzioni, è egualmente chiamato ad adottare decisioni che incidono sulla libertà personale, sull'onore, sui beni, sull'attività lavorativa, sulla vita familiare dei cittadini). Del resto, anche ammesso che sia possibile selezionare i migliori, quale ne sarebbe l'utilità? Forse quella di selezionare gli interessi degni di maggior tutela per affidarli ai *più bravi*? (*l.p.*)

E tuttavia, per la sua stessa ricchezza di significato, tale tema presenta, rispetto ad altri, ugualmente attinenti all'ordinamento giudiziario, un maggior tasso di incertezza, e perfino di ambiguità. Non solo perché è realmente arduo stabilire che cosa significhi professionalità e fortemente problematico individuare come intervenire su di essa correttamente; non solo per la diversità dei possibili approcci al problema [da taluno privilegiandosi piuttosto il profilo tecnocratico, sentito come autosufficiente e risolutore (penso a certe proposte in tema di corso-concorso per l'ingresso in magistratura, in tema di Scuola per la magistratura come organismo fortemente ricalcato sul modello della *École* francese), da altri maggiormente avvertendosi, per un verso, la specificità del problema nell'ambito del giudiziario, per la stretta correlazione che deve sussistere fra professionalità e indipendenza, e, per altro verso, la necessità di intendere la professionalità non come semplice qualificazione tecnica e specialismo, ma nel significato più profondo di effettiva capacità di comprensione dei problemi di una società in trasformazione]; non solo per tutto questo - dicevo - il tema presenta tratti di grande difficoltà (e altresì, in certa misura, di ambiguità), ma anche perché, in proposito, non è certamente superata l'antitesi di due diverse ideologie, delle quali l'una, fedele al modello costituzionale, spende la parola d'ordine della professionalità come dotata di "valenze progressiste di rottura di un modello burocratico tradizionale che tendeva alla divisione dei giudici e al mantenimento di una gerarchia essenziale al principio di autorità e di omogeneità politica su cui l'istituzione si reggeva" (così, cito a memoria ma quasi letteralmente, Claudio Viazzi), mentre l'altra tende a riproporre una concezione meritocratica della professionalità, capace forse di ripristinare certi margini di credibilità e di prestigio, di ridar fiato a certe motivazioni personali, di penalizzare situazioni certamente esistenti di insufficienza e di neghittosità, ma tuttavia assoggettata all'inaccettabile costo di dividere i magistrati fra loro e di restaurare pericolosissimi meccanismi di controllo interno (lo dice esplicitamente. Scrive, appunto, Corrias che "la fonte di tutti i mali è nel principio dell'ugualitarismo. Auspicio che il nuovo ordinamento giudiziario ristabilisca, con la selezione, la gerarchia dei valori e delle responsabilità").

Questa mia relazione è dichiaratamente schierata nel primo senso. Essa infatti muove dalla concezione che la professionalità non sia un modo per superare l'egualitarismo, ma, al contrario, un modo per attuarlo veramente, attraversando e orizzontalmente elevando tutte le funzioni, così portandole davvero ad uguale dignità, come vuole la Costituzione; e muove dalla concezione, soprattutto, di uno strettissimo nesso fra professionalità e indipendenza, nel senso che l'una perde reale significato e valore positivo se non è strumento di realizzazione e di arricchimento dell'altra.

Che tale nesso sussista, ed in che cosa consista, non mi sembra difficile dimostrare.

Sussiste, anzitutto, nel senso che, come è vero che la scarsa professionalizzazione della magistratura, una magistratura scassata e magari mal pagata è sempre stata (la storia dell'istituzione lo insegna) garanzia di subalternità agli interessi dominanti, così all'inverso è vero che una crescita di professionalità (nel senso in cui tale concetto è fortemente entrato nella cultura progressista, con riferimento in genere alla tematica del lavoro) racchiude potenzialità emancipatrici e liberatorie che non possono non tradursi in altrettante garanzie di effettiva indipendenza (esterna e interna) dei magistrati. Per dir le cose più in chiaro: non è forse vero (quanto all'indipendenza esterna) che il giudice ignorante e professionalmente poco attrezzato è più facile preda, come dice A. Di Majo, degli *arcana imperii* (o più semplicemente degli interessi dominanti, anche a livelli modesti, di "complicità paesana")? E, quanto all'indipendenza interna, non è forse vero che il giudice incapace o neghittoso è esposto, nei suoi rapporti con la gerarchia, ad avvilenti baratti fra quieto vivere e subalternità?

Ma anche in altro senso la professionalità è funzionale al concetto di indipendenza; più esattamente, questa volta, al corretto esercizio dell'indipendenza; alla possibilità di questa di essere trasparente e controllabile; alla capacità di questa di acquisire sul campo la propria credibilità. La professionalità, infatti, è misura, coscienza del limite, garanzia di razionalità, capacità di rispetto delle regole procedurali e quindi condizione di trasparenza e di controllabilità; antidoto contro le tentazioni di scorciatoie e contro i pericoli di casualità e soggettivismo; e anche antidoto (in quanto ne elimina le cause che spesso si annidano nelle frustrazioni personali) contro il pericolo di protagonismo; e infine è condizione perché i provvedimenti giurisdizionali, anche i più coraggiosi ed innovativi, possano aspirare all'accettazione sociale.

Anche in questo senso la professionalità si collega all'indipendenza, ma più specificamente a quel versante di essa che ne fa, più e prima che un privilegio per i magistrati, una garanzia per i cittadini, e che perciò esige che i provvedimenti, pur coraggiosi, non siano sterili fughe in avanti; che l'operato dei magistrati sia socialmente comprensibile, trasparente e controllabile; e infine che l'impegno non si trasformi in protagonismo.

Sotto questo aspetto la professionalità è dunque anche una risposta a certe perplessità, spesso non ingiustificate, che si affacciano oggi - in questa stagione di vorticoso e inquieta crescita del giudiziario - circa l'operato dei giudici; risposta a certe cadute e a certe ombre che sarebbe ingeneroso e sbagliato generalizzare e che tuttavia in qualche misura esistono; risposta a forme di protagonismo che di quando in quando si affacciano, e non solo nel campo penale. Una

risposta giusta e preziosa perché viene dall'interno, dalle stesse capacità auto-critiche e autocorrettive della magistratura, sottraendo spazio ad attacchi ed a progetti di ridimensionamento ben noti, che vengono invece dall'esterno e che in realtà non rispondono affatto al bisogno di introdurre momenti di razionalità nell'esercizio della indipendenza, arricchendola qualitativamente, ma, al contrario, rispondono al disegno di avvirla e deprimere l'indipendenza in quanto fastidiosa anomalia in un programma di centralizzazione del potere, di scorciatoie istituzionali, di spavaldo decisionismo e di deregolazione.

2. Ma, oltreché da queste esigenze di indipendenza e di corretto esercizio dell'indipendenza, la spinta alla ricerca di maggiore professionalità viene anche dal mutato modo d'essere della funzione giudiziaria, dalla maggiore ricchezza dei suoi contenuti e dei suoi impegni, e in definitiva dallo stesso cambiamento del rapporto fra il giudice e la legge.

Da quando il giudice (non per protagonismo ma perché la Costituzione, la legge stessa, le dinamiche della realtà ve lo spingono) non è più soltanto il gestore di controversie fra interessi uguali (o presunti tali per finzione legislativa), ma si cala entro la conflittualità fra interessi disuguali, la sua funzione tende a perdere la caratteristica, che tradizionalmente la segnava, di strumento *sostitutivo* (e dunque per natura "secondario") rispetto ai meccanismi di autocomposizione (cioè ai meccanismi del contratto) che occasionalmente non hanno funzionato, e ad assumere un ruolo più diretto ed esclusivo; e correlativamente essa tende a scavalcare la dimensione di un *dictum* dichiarativo di ciò che è o di ciò che è stato, la dimensione (come dice Vittorio Denti) di "sanzione di comportamenti passati", per divenire "occasione di elaborazione di modelli prescrittivi ed interpretativi per i comportamenti futuri".

Vittorio Denti ravvisa un nesso (e probabilmente ha ragione) fra questo fenomeno, colto sul piano del processo civile, e certe dinamiche del processo penale, in cui vi è "la tendenza ad allargare in modo abnorme l'accertamento dei fatti, a darsi carico delle implicazioni della cultura, ad es., del terrorismo, sino a proporre modelli interpretativi (i famosi *teoremi*), a coinvolgere potenzialmente tutti i protagonisti dei movimenti sulla base del filo ideologico che li accomuna", portando i processi al livello delle inchieste a tema prefissato, come le inchieste parlamentari.

Un nesso esiste forse fra le accennate fenomenologie nei due campi, ma ciò non può impedire la diversità di valutazione che ne va fatta. La giurisdizione civile apre spazi alla funzione emancipatoria e promozionale del giudice e qui, dunque, crescita di professionalità può anche correttamente voler dire ricerca di

modelli nuovi (si pensi per esempio allo sviluppo che hanno avuto le tutele sommarie, al perseguimento di meccanismi di effettività dell'intervento giurisdizionale, alla scoperta del significato e dei valori della tutela inibitoria), mentre la giurisdizione penale non concede spazio a finalità di emancipazione, a prospettive promozionali perché tale funzione è anzitutto e soprattutto garanzia, e dunque, in questo campo, crescita della professionalità, più che ricerca di nuovi fini, di nuovi modelli interpretativi della realtà (con cui si finirebbe per rubare maldestramente il mestiere agli storici), significa sì affinamento dell'intelligenza investigativa, proporzionamento dell'impegno al mutato oggetto dell'accertamento, ma anche, e in primo luogo, affinamento della cultura delle garanzie. E ve ne è ben ragione perché il mutato oggetto dell'impegno giudiziario, il fatto che non si tratti più di fasce marginali ed individuali di devianza, ma di delinquenza organizzata; il fatto (conseguente) che emergano, a livello sostanziale, figure criminose in passato poco praticate come i reati associativi; il fatto che il processo (che deve pur misurarsi sulla realtà) acquisti dimensioni inedite, divenendo maxiprocesso; e il fatto che in questo ambiente complessivo si manifestino fenomeni (non casuali ma legati alla natura stessa della criminalità di cui si tratta) indubbiamente nuovi ed inquietati come il pentitismo; tutti questi fattori - dicevo - implicano una forte mobilitazione della professionalità, da intendersi essenzialmente come capacità di resistenza alle scorciatoie, come cultura delle garanzie, e soprattutto come cultura della prova, oggi obnubilata non solo da tensioni inquisitorie, non solo da certe (malintese) interpretazioni del ruolo di difesa sociale, ma anche da insufficienza di professionalità, da un'imperfetta conoscenza della materia, vissuta pragmatisticamente più che scientificamente e culturalmente assimilata. Il tema della prova penale è, sotto questo aspetto, emblematico; la sopravvalutazione dell'indizio, anche privo del canone della concorrenza; e soprattutto il recupero della prova invalida attraverso la riduzione a prova critica e attraverso la dilatazione della clausola generale del libero convincimento, sono aspetti che non possono non allarmare.

E poi, più a monte, come ragione di necessario arricchimento della professionalità, vi è lo stesso mutamento di rapporto fra il giudice e la legge. Non solo per l'esistenza del fenomeno della "decodificazione" del diritto privato, non solo per la difficoltà tecnica dell'intreccio delle discipline e per il loro rapido avvicinarsi, ma anche per ragioni più di fondo.

Perché la legge, oggi, non è frutto di una società omogenea, ma la risultante di uno scontro di forze, cosicché essa non è certo la legge "semplice e chiara" (e onnipotente!) di cui parlavano gli illuministi e di cui il giudice può essere soltanto automatico applicatore, ma è, al contrario, qualcosa di imperfetto,

spesso venato da contraddizioni e suscettibile di diverse letture, per cui la professionalità del giudice deve essere attrezzata per tale arduo compito interpretativo.

Perché la Costituzione, con le indicazioni che pone, fa sì che il magistero giurisdizionale passi necessariamente attraverso giudizi di valore, andando ben al di là delle metodologie che erano proprie del formalismo giuridico.

E infine perché esiste, per ciascun giudice, il potere-dovere di sollevare questioni di legittimità costituzionale. In quanto potere assolutamente “diffuso”, sfuggente per definizione alla gerarchia dei gradi di giudizio (l’ordinanza che solleva l’incidente di costituzionalità è infatti inimpugnabile), tale potere è stato forse il primo grande colpo inferto all’organizzazione piramidale della magistratura. È stato un fattore di profondo “rivoluzionamento culturale” poiché: *a)* la legge non rappresenta più l’ultima spiaggia; *b)* il giudice, prima che applicatore, deve essere critico della legge; *c)* il giudizio tende a rapportarsi più ai “valori” che ai “precetti”; *d)* ne viene così incentivata una “cultura critica” del magistrato, con evidenti effetti di trasformazione del concetto stesso di “fedeltà alla legge”, che tende a diventare fedeltà pluralistica, vissuta di confronto più che di passiva obbedienza, con relativa concezione della certezza del diritto - che pure è essa stessa un valore - come oggetto di conquista culturale e non di imposizione dall’alto; *e)* e viene altresì sottolineata la profonda differenza fra giurisdizione e burocrazia, perché questa, e non quella, deve applicare la norma anche se sospettata di incostituzionalità (e questa è una riprova - mi pare - del modo tutto peculiare, per la magistratura, di configurarsi del concetto di fedeltà alla legge).

Contribuiscono, poi, come è stato rilevato (A. Di Majo), ad una necessaria ridefinizione del sapere professionale del giudice, i fenomeni di complicazione e di rottura che si sono verificati nel sistema stesso delle fonti del diritto. Dal diritto comunitario (che pone i ben noti problemi di rapporto con il diritto interno difficilmente risolvibili con i concetti tradizionali di gerarchia delle fonti) alla legislazione regionale, al diritto extralegislativo della contrattazione di categoria (anch’esso oggi attraversato da inediti problemi di rapporto con la legge) è tutta una sfaccettata e difficile realtà rispetto alla quale può ben dirsi, come ha scritto Stefano Rodotà, che l’incertezza divampa all’interno stesso della premessa maggiore del sillogismo o, come ha detto Di Majo, che “le fonti del diritto si presentano, per così dire, allo stato diffuso, onde è necessario riconoscere, di fronte a questa crisi della premessa maggiore del sillogismo, che la stessa cultura sillogistica, come carattere del giudizio compiuto dal giudice, è posta a sua volta in crisi”.

Ed allora, se tutto questo è vero, ne discende che il “sapere professionale” del giudice è oggi cosa profondamente diversa dal passato; che sono diverse le

sue tecniche, le sue implicazioni, le sue prospettive.

“Il giudice di oggi quindi assomiglia sempre meno (o meglio: dovrebbe assomigliare sempre meno, in relazione all'evoluzione che abbiamo visto e alle novità che abbiamo sottolineato) al giudice burocrate della tradizione europea continentale, e sempre di più al giudice dei paesi in cui la magistratura rappresenta una *élite* professionale non burocratizzata e non gerarchicamente ordinata”. Sono parole di Vittorio Denti, che condivido, anche se forse non è facile un immediato accostamento a tradizioni di altri paesi (come quelli di *common law*) e il fenomeno nostro, di deburocratizzazione della magistratura, va colto ed inteso in una sua peculiare ed ineliminabile specificità.

Precisato questo, è tuttavia indubitabile la conclusione di Denti, e cioè che “il giudice deve uscire dalla logica del potere burocratico che la tradizione gli ha imposto e sentire la sua funzione come *legal profession* che si legittima in base a due aspetti essenziali: da una parte il compito di garantire la correttezza in tutti i rapporti pubblici e privati (cioè, fondamentalmente, di porsi come controllore dei poteri, pubblici e privati); dall'altra il possesso di una preparazione culturale adeguata a sostenere il continuo raffronto con le realtà sempre più complesse e difficili nelle quali è chiamato ad operare”.

3. La crescita della professionalità è dunque non solo un fattore positivo in sé, ma anche la strada attraverso cui potrà giungersi ad una effettiva uguaglianza delle funzioni e quindi all'inveramento di quel principio della loro pari dignità, che è forse il più alto fra i messaggi che la Costituzione repubblicana ha espresso a proposito di giustizia.

Ma come realizzare tale crescita di professionalità?

Mi limito a dire che il percorso consiste anzitutto in ragionevoli correttivi dell'esame iniziale di reclutamento, in una coraggiosa valorizzazione del tirocinio (che sappia resistere alla tentazione di rapida immissione degli uditori nel servizio attivo), e soprattutto nel collegamento di tale momento iniziale con una più ampia prospettiva di formazione permanente che accompagni l'intera vita professionale del magistrato. Perché è l'ora di finirla con un sistema che, come dice Vittorio Denti, si occupa della cultura del giudice soltanto nell'iniziale momento selettivo, lasciando poi che essa diventi un problema personale dell'interessato, affidato alla sua maggiore o minore disponibilità ad aggiornarsi tecnicamente e culturalmente sia dal lato tecnico che da quello culturale.

Pur modificato in aspetti che ne denunciano la vecchiezza (esistenza di certe materie, mancanza di altre), ed eventualmente sviluppato nella forma di concorso coordinato ad un corso successivo (senza tuttavia valutazioni finali selet-

tive non più assistite dalla garanzia dell'anonimato), pur corretto ed eventualmente sviluppato - dicevo - in tali direzioni, il concorso resta tuttavia il modello fondamentale, non solo per la sua valenza garantistica, ma anche per una serie di implicazioni positive che cercherò di rapidamente enunciare.

In un contesto costituzionale che vuole una magistratura indipendente e, al tempo stesso, caratterizzata da un vivace pluralismo interno (che senso avrebbe il principio del giudice naturale, se i magistrati fossero ideologicamente intercambiabili e tutti, ugualmente, bocche della legge?), in questo contesto costituzionale - dicevo - il concorso ha almeno un triplice significato: *a)* quello di sbarramento verso forme alternative di reclutamento (scelta politica, elettività, reclutamenti paralleli senza concorso); *b)* quello di massima garanzia di partecipazione e rappresentatività ideale e culturale dei concorrenti; *c)* quello di minima "governabilità" dall'alto (grazie all'anonimato delle prove). Caratteristiche, le ultime due, che non rappresentano soltanto un momento garantistico per i concorrenti, ma una garanzia più alta: la garanzia, appunto, di un modello di magistratura che realizzi le condizioni di indipendenza e di pluralismo volute dalla Costituzione.

Per queste ragioni ho forti difficoltà a condividere la proposta di Vittorio Denti di una forma concorrente di reclutamento; proposta che, proprio dal carattere professionale della funzione giudiziaria, trae la conseguenza che la fungibilità fra le varie professioni legali non dovrebbe esaurirsi nel momento iniziale della scelta, ma esprimersi anche nel corso delle carriere attraverso il possibile accesso alla magistratura da parte di portatori di altre esperienze professionali.

Temo tali ipotesi non solo perché essa (e si tratterebbe di una involuzione dichiaratamente deplorata dallo stesso Denti) potrebbe costituire il grimaldello per manovre di basso profilo, come la immissione in ruolo di vice pretori onorari, introducendo anche in magistratura pericolose forme di sanatoria del precariato; non solo perché, almeno allo stato delle cose, per ragioni, per così dire, "di mercato", sarebbe lecito attendersi che non i migliori perverrebbero dalle professioni parallele; non solo per tutto questo, ma per una ragione più di fondo.

Io credo che la magistratura sia politica (non nel senso partitico, ma in un senso ovviamente più elevato e sul quale mi auguro non sorgano più fraintendimenti) proprio perché è indipendente; che l'indipendenza, cioè, nel senso di non subalternità agli interessi dominanti e alle contingenti maggioranze parlamentari, sia il suo modo di essere politica, di collocarsi, cioè, in maniera significativa, nel sistema politico. E, paradossalmente (ma la paradossalità, a ben vedere, è solo apparente), proprio l'estrazione burocratica della magistratura è la sua garanzia di non essere burocratica; proprio l'estrazione secondo il mo-

dello burocratico del concorso, che sembrerebbe essere un fattore di delegittimazione alla politica, è invece il tramite attraverso cui essa acquista la sua dimensione di indipendenza e di pluralismo e, quindi, di politicità.

Di ciò, del resto, è riprova il fatto che Giovanni Tarello, uno dei critici più severi dell'attuale modo d'essere della magistratura, nel suo saggio dal titolo un po' apocalittico, *Chi ci salverà dal governo dei giudici?*, scorge un rimedio (dal suo punto di vista, si intende) proprio nel parziale, ma sostanzioso, superamento del reclutamento burocratico attraverso l'immissione di laici non solo a livello di cassazione - come marginalmente è consentito dalla Costituzione - ma anche a livello di corti di merito. Temo quindi che la proposta del prof. Denti, pur diversa nell'ispirazione e nei fini, potrebbe presentare il pericolo di condurre a risultati analoghi.

Mi fermo sulla scuola di formazione permanente per non più di un attimo, quanto basta per dire che essa dovrebbe trovare il suo centro motore nel Csm e tuttavia godere di una certa autonomia rispetto al Consiglio, in quanto organismo culturale, senza perciò divenire, peraltro, una struttura separata; che essa, per funzionare come veicolo di professionalità, implica anzitutto la necessità di risolvere un problema di formazione dei formatori; che la funzione di questi non dovrà dar luogo ad una carriera separata; che la scelta dei formatori dovrà obbedire a criteri di reale capacità; anche didattica, e non essere affidata a logiche di spartizione e lottizzazione; che la struttura centrale della scuola non dovrà essere esaustiva dell'organigramma formativo, ma cooperare con strutture territoriali come i consigli giudiziari; che la scelta dei temi formativi deve essere non casuale ma motivante e dunque seriamente programmata; che la scelta dei partecipanti non dovrà essere, come oggi, affidata a criteri di pura casualità, quando non addirittura a scelte clientelari; che la partecipazione dovrà essere obbligatoria quanto meno nell'ipotesi di mutamento di funzioni; e che infine la scuola dovrà saper cogliere un adeguato equilibrio fra esigenze di specialismo e bisogno (anche questo forte e pressante) di ricomposizione della cultura del magistrato.

4. Debbo ammettere, a questo punto, di essermi pressoché esclusivamente fermato sul primo aspetto che compare nel titolo di questo convegno ("La professionalità del giudice"), trascurando pressoché interamente l'altro ("L'organizzazione degli uffici giudiziari").

Mi limiterò, in queste battute conclusive della mia relazione, ad enunciare ed illustrare rapidamente il nesso stretto che intercorre fra i due temi, l'interazione che sussiste fra organizzazione e professionalità.

Ogni struttura, per il suo stesso esistere ed il suo funzionare, educa o diseduca. Si può comprendere, quindi, che ove la struttura (come attualmente, in

gran parte, quella giudiziaria) scricchiola sotto il peso di molte contraddizioni - fra cui in primo luogo quella della scarsa capacità organizzativa dei capi e della loro scelta spesso lottizzata - anche la professionalità stenta ad affermarsi perché manca di un sistema di valori organizzatori cui riferirsi; e si comprende anche perché laddove la struttura organizzativa è più equilibrata e capace di esprimere bisogni omogenei (come nel settore del processo del lavoro o in quello dell'impegno contro la criminalità organizzata) non solo la professionalità sale ma è anche più recettiva alle iniziative di formazione (sono esemplari in questo senso i seminari che il Csm ha organizzato per i giudici del lavoro e quello - rimasto celebre - di Castelgandolfo del 1983 per i magistrati impegnati in processi di mafia).

Buongoverno organizzatorio e professionalità si alimentano dunque, reciprocamente, in un nesso di circolarità.

E ciò conferma, in ultima analisi, quel che vuol essere il significato di fondo ed il messaggio di questa relazione.

La professionalità è garanzia di indipendenza per le molte ragioni che si sono spiegate. Ma al tempo stesso l'indipendenza non può vivere senza il presidio della professionalità, perché l'indipendenza - lo ripeto ancora una volta - non è un privilegio per i giudici, ma una garanzia per i cittadini, e quindi la magistratura in tanto può aspirare ad assolvere per intero il compito che la nostra inquieta stagione storica le assegna in quanto sappia offrire quelle condizioni di buona organizzazione, trasparenza e adeguatezza professionale, che sono solidali fra loro e che solo con il loro concorso sono capaci di attribuire all'operato del giudice, oggi così pesante ed incisivo, una sufficiente credibilità e accettazione sociale. Credibilità e accettazione che non derivano soltanto, come taluno vorrebbe, dalle regole della democrazia rappresentativa (perché la nostra Costituzione disegna un policentrismo democratico che va al di là di tale logica), ma che tuttavia non possono nemmeno ritenersi acquistate, una volta per tutte, con l'iniziale investitura, ma debbono invece essere verificate giorno per giorno, perché essere giudici oggi, e saper fare i giudici, non è una qualità che si possa presumere, ma una qualità che va conquistata e dimostrata sul campo. Una qualità della cui presenza o assenza occorre essere responsabili, non nel senso della penalizzazione disciplinare, e neppure in quello della responsabilità civile - che è ultroneo rispetto al fine e deprimerebbe l'indipendenza, o si risolverebbe in una accorta stipulazione di contratti di assicurazione - ma in quello della disponibilità ad essere giudicati dall'opinione pubblica e, più specificamente, della disponibilità a controlli interni (non episodici) di professionalità, controlli che devono essere assistiti da serie garanzie ma tuttavia seri, severi e non coperti da logiche corporative, perché invocare (come mi sembra sia il succo di un noto articolo di Enrico Ferri, *Il dito è contro il giudice*) una "trasparenza che faccia

salva l'apparenza", o chiedere giudizi nel chiuso delle stanze bandendo la pubblicità, rifiutare insomma di esporsi fino in fondo alla conoscibilità da parte della gente, nel cui nome si amministra giustizia, non significa, a mio parere, fare un buon servizio all'indipendenza. Indipendenza - lo sappiamo bene - che è attaccata da molte parti, e che tuttavia va difesa non attraverso sterili battaglie di sapore corporativo ma attraverso la capacità di dare fiducia di sé; e credo sia superfluo sottolineare quanto sia essenziale, a questo fine, che l'indipendenza sia alimentata dalla trasparenza e - ciò che è l'altra faccia della stessa medaglia - da una sempre più adeguata e responsabile professionalità.