

Fiducia e dialogo nella giurisdizione: il metodo e le proposte degli Osservatori sulla giustizia civile¹.

di Luciana Breggia

già magistrata, coordinatrice degli Osservatori sulla giustizia civile

1. A Firenze, vent'anni dopo

La XVIII Assemblea degli Osservatori sulla Giustizia civile cade in un periodo particolare, quello che segue la recente campagna referendaria sul disegno di legge costituzionale di riforma della Costituzione nella parte concernente l'assetto della magistratura. Proprio per questo, rappresenta una risposta concreta al bisogno di dialogo tra categorie, persone e cittadinanza che in quella campagna è emerso chiaramente, sia quando ha attratto tante persone interessate, sia quando ha evidenziato i punti di rottura, laddove il dialogo è stato lacerato o è mancato. Oggi, inoltre, celebriamo l'anniversario di venti anni dalla prima Assemblea, una formula che sperimentammo a Firenze nel giugno 2006 e da allora ha avuto cadenza annuale.

Gli Osservatori nascono ben prima, negli anni Novanta, tuttavia a partire dal 2006 abbiamo dato loro una struttura attraverso la costituzione di Gruppi di lavoro che operano tutto l'anno; abbiamo dato loro ritmo e stabilità attraverso i Coordinamenti nazionali e l'Assemblea annuale che è il riepilogo di un cammino collettivo².

E soprattutto abbiamo consacrato e promosso un metodo, quello che vede allo stesso tavolo avvocati, magistrati, cancellieri, professori per uno scambio franco di opinioni che permetta di esaminare le questioni da molteplici punti di vista. Anzi, a seconda delle occasioni, i punti di vista si sono dilatati, il prisma ha moltiplicato le facce, perché ci si è aperti alla partecipazione di persone che sono esperte in saperi diversi – linguistica, statistica, teoria dell'organizzazione, economia, sociologia, psicologia e oggi informatica e ingegneria – e offrono competenze che ben hanno a che fare con l'attuazione della giurisdizione.

Cosa è successo in questi venti anni?

In vista di questo appuntamento, può essere utile una panoramica di questo periodo attraverso una scorribanda tra le assemblee che abbiamo svolto come “laboratori gandhiani”, secondo una definizione che circolava allora, perché, parafrasando Ghandi, cercavamo di immettere nel mondo della giustizia quello che volevamo trovarci.

È stato bello ed emozionante cogliere il *fil rouge* che dal 2006 a Firenze, ci porta ad oggi, e vorrei proporvelo cercando, da un lato, di cogliere i nessi e, dall'altro, di attualizzare riflessioni che restano valide ancora oggi, perché i viaggi della memoria non devono essere solo commemorativi, ma devono servire per il presente.

2. Firenze, 2006, Prassi e norme tra cultura e diritto

Nella prima assemblea, intitolata *Prassi e norme tra cultura e diritto*, il tema di fondo era il dialogo, che oggi abbiamo ripreso nel titolo di questo incontro considerandolo il principale strumento di costruzione della fiducia. Vent'anni fa scrivevamo che l'assemblea era un punto di arrivo e di sintesi di una riflessione che negli ultimi tempi era stata “*resa più intensa dall'esigenza di dare forma e razionalità a un coacervo di interventi normativi sulla giustizia civile (specie, per non dire soltanto, sul versante dei riti) privi di una riflessione matura e di un disegno complessivo*”. Parole che

¹ Lo scritto riproduce la relazione introduttiva della XVIII Assemblea degli Osservatori sulla Giustizia civile che si è svolta a Firenze, il 22 e il 23 maggio 2026, sul tema *Fiducia e dialogo nella giurisdizione: il metodo e le proposte degli Osservatori sulla giustizia civile*.

² Sugli Osservatori si veda il volume collettaneo *Gli osservatori sulla giustizia civile e i protocolli d'udienza*, a cura di G. Berti Arnoaldi Veli, Bologna, 2011. Data la particolare ricorrenza del ventennale dalla prima Assemblea, mi permetto di rimandare chi volesse approfondire i temi che possono essere solo accennati nel presente scritto, alle mie relazioni introduttive delle varie assemblee, pubblicate in varie riviste e disponibili all'indirizzo <https://www.lucianabreggia.it/la-giustizia/#relazioni>

abbiamo ripetuto nel tempo e potremmo ripetere ora, perché una visione complessiva non si scorge ancora; la girandola dei riti, spesso frutto di manovre pubblicitarie, ha però sempre rafforzato e rilanciato gli Osservatori, perché ha reso più importante l'elaborazione di una cultura comune dove le riforme potessero atterrare, per così dire, con minor danno.

Già nel 2006 riconducevamo i diversi fattori che incidono sul felice funzionamento del processo alla centralità del dialogo processuale: fondamento dell'intera conduzione del processo secondo le modalità indicate nelle regole di protocollo, radice della ricerca di una soluzione conciliativa e della progressiva costruzione della decisione, era alla base anche delle scelte organizzative, all'epoca indicate nella cd. Agenda per il processo, concertate tra tutti i soggetti coinvolti. E, in particolare, da giudici e avvocati, non adagiati comodamente su una funzione catalogata in termini di autorità conferita dall'ordinamento o in base alla natura tecnica del sapere, ma fondata sulla corresponsabilità di rendere un servizio nell'interesse generale.

Volevamo costruire un'etica del buon governo comune del processo, visto-come luogo di ricerca e non solo di contesa, dove non si tratta di riconoscere semplicemente il diritto di esporre il proprio punto di vista (il diritto al contraddittorio), ma di creare, attraverso l'interazione dei pensieri, una *verità*, sul piano processuale, complessa. In altri termini, il contraddittorio formale e il dialogo procedurale non bastano: turni di parola, tempi di intervento, correttezza formale sono regole necessarie, ma occorre una premessa sostanziale e interiore: il riconoscimento della legittimità dell'altro e della propria fallibilità, e questo implica di custodire la domanda, anche silente, su *cosa mi sfugge di ciò che l'altro vede*³. Dal dialogo conflittuale si può arrivare così al dialogo cooperativo.

Senza perdere di vista la complessa interazione tra norme, risorse, tecnologie e comportamenti, ci pareva allora il momento storico in cui concentrare gran parte delle energie sulla necessità di diffondere capillarmente le prassi migliori, cioè il modo migliore di fare le cose che si fanno nei Tribunali.

Era la stagione dei protocolli processuali, con cui ci si voleva riappropriare di principi antichi come *l'oralità* e la *flessibilità* del processo, principi rimasti sulla carta perché non sostenuti da un movimento culturale forte che ne consentisse l'attuazione⁴.

All'epoca i protocolli non erano affatto diffusi, incontravano molte resistenze, persino accuse di illegalità, anche se era evidente che ci si muoveva nell'ambito del principio di legalità per adottare, tra le molte possibili, le interpretazioni maggiormente idonee a realizzare un modello di processo rispondente alle esigenze di semplificazione, accelerazione e flessibilità.

3. Verona, 2007, Dialogo processuale e buone relazioni tra Giudici e Avvocati. Salerno, 2009, Percorsi comuni tra diritto e processo

I Protocolli furono uno strumento straordinario che consentì di affrontare le riforme e tessere *buone relazioni tra giudici avvocati*, una frase questa di Calamandrei che fu anche nel titolo dell'Assemblea di Verona, nel 2007 (*Dialogo processuale e buone relazioni tra giudici e avvocati*), e direi più in generale buone relazioni – basate sulla fiducia e il riconoscimento – tra tutti coloro che hanno a che fare con l'organizzazione della giustizia, attori o destinatari. E anche per cercare, siamo a Salerno nel 2008, *Percorsi comuni tra diritto e processo*.

Gli interessi degli Osservatori sono sempre molteplici: oltre al processo che ha dato la spinta iniziale, si aggiungono la famiglia, le esecuzioni, il diritto fallimentare, il danno alla persona, e nel tempo tanti altri argomenti, come la mediazione, le locazioni, il linguaggio, la protezione internazionale e così via.

A Salerno, tra le altre multiformi iniziative, proseguimmo il ragionamento da poco avviato sul raccordo tra atti difensivi e provvedimenti del giudice. Antesignani dell'attenzione al linguaggio

³ Giovanni Scarafile, *L'etica dell'obiezione non è un'opinione*, sul quotidiano Avvenire del 20.3.2026.

⁴ Proprio all'assemblea di Firenze del 2006 risale una bella riflessione di Remo Caponi sull'attività degli Osservatori sulla giustizia civile nel sistema delle fonti del diritto che sottolineava l'efficacia non vincolante ma persuasiva delle regole dei protocolli, aggiungendo che anche le norme di tale genere possono essere qualificati come norme giuridiche: Remo Caponi, *Osservatori sulla Giustizia civile e fonti del diritto*, in *Foro italiano*, 2007, V, c. 7 ss.

giuridico, perché come afferma Natalino Irti tutto *nel diritto è parola*⁵, ce ne siamo occupati con una prospettiva che rivela il *dna* degli Osservatori perché l'attenzione è non solo al linguaggio di per sé, ma al collegamento tra atti difensivi degli avvocati e provvedimenti del giudice. Non si tratta di una mera semplificazione e razionalizzazione dei materiali processuali, ma del frutto di una cultura comune che possa rendere omogenee le competenze linguistiche, le categorie concettuali e i valori di fondo.

Si tratta di una formidabile chiave per aprire la porta di una formazione comune di respiro europeo⁶. Con questa impostazione dialogica, l'abbiamo coltivata negli anni successivi, promuovendo l'attenzione anche al linguaggio orale, fino all'elaborazione delle *Linee guida per un linguaggio non ostile dentro e fuori il processo*⁷, nella convinzione che si tratti di un tema cruciale per i sistemi giudiziari e non giudiziari di soluzione dei conflitti: il diritto di comprendere e di essere compresi.

4. Reggio Calabria, 2009, Un ufficio modello, un modello di ufficio giudiziario

Gli aspetti organizzativi sono sempre stati sempre presenti nei nostri lavori: penso all'agenda del processo, all'ufficio del processo, all'informatica e a tutti i fattori che potevano dar vita a *Un ufficio modello, un modello di ufficio giudiziario*, titolo dell'Assemblea del 2009 a Reggio Calabria.

Quando si parla di *modello* non si tratta di essere all'avanguardia rispetto a *standards* indicati sulla base di criteri puramente razionali, ma di costruire le tessere per un modo di dare forma all'ufficio, al servizio giudiziario, che rispetti certi valori condivisi.

L'organizzazione non è affatto neutrale: pensiamo oggi quanto sia attuale questa riflessione, specie di fronte al vertiginoso avanzare dell'intelligenza artificiale.

Vale la pena ricordare che, allora, cercammo di ragionare su come promuovere un'etica dell'organizzazione. L'etica è una forma di autoregolamentazione delle condotte umane e per questo è divenuta una leva potente di gestione sia nelle istituzioni che nelle imprese e posta anche alla base di esperimenti importanti di riforma nell'ambito di pubbliche amministrazioni fondate appunto sull'etica come, ad esempio, la *Nouvelle gestion publique* avviata da quasi quarant'anni in Canada, (poi anche in Francia e in Belgio). L'etica organizzativa è oggetto di un manuale, la *Guide d'éthique organisationnelle* elaborata dal Laboratorio di Etica Pubblica dell'École National de l'Administration Publique di Montreal e dal Centre d'expertise en gestion des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du trésor e da questi finanziata (dunque non è una riforma "a costo zero")⁸.

Ragionare sulla possibilità di un'organizzazione etica vuol dire dare valore agli interrogativi di senso dell'agire organizzativo e formativo. Vuol dire, inoltre, pensare all'*ethos*, al costume, al mutamento di mentalità che può introdurre il cambiamento già sulla base dell'esistente, senza attendere mutamenti di organici, di strutture, di regole.

Leggendo la *Guide d'éthique organisationnelle* ci si può sorprendere, ma fino a un certo punto, di ritrovare esposti in modo analitico e sistematico molti dei principi, degli strumenti e degli obiettivi degli Osservatori. In fondo, quello che gli Osservatori hanno cercato di proporre e di svolgere in questi anni, è proprio un lavoro etico: protocolli e progetti organizzativi sono fondati su ragionamenti di tipo etico. In che senso? Innanzitutto, si tratta di deliberare e agire sulla base di regole di

⁵ Perché "tutto nel diritto è parola; nulla, nel diritto e per il diritto, può uscire fuori dalla parola. [...] Il problema del diritto s'identifica appieno con il problema del linguaggio": Natalino Irti, *Riconoscersi nella parola*, Il Mulino, Bologna, 2020, p. 81.

⁶ Si veda il compendio delle *Best practices for time management* della Cepej e, in generale, tutte le indicazioni per un linguaggio chiaro e adeguato che sono contenute nei vari strumenti della Commissione volti ad assicurare la qualità delle decisioni giudiziarie. Sarà inoltre un lavoro indispensabile per gli atti relativi alle liti transfrontaliere.

⁷ Le linee guida possono leggersi in questa Rivista con un breve commento: *Per un linguaggio non ostile dentro e fuori il processo. Il potere delle parole. Avere cura delle parole*, <https://www.questionegiustizia.it/articolo/linguaggio-non-ostile>

⁸ Si tratta di un testo che offre strumenti concreti per avviare un processo di reale sviluppo dell'etica come metodo di regolazione dell'organizzazione degli organismi pubblici. Per le domande essenziali sulle linee di questa politica si veda https://cdn-contentu.quebec.ca/cdn-contentu/adm/org/sous-secretaire-ressources-humaines-gouvernementales/ethique/FAQ_Politique-GEI.pdf

autonomia: la fonte della regola è interna e non è posta dall'esterno. Inoltre, parlare di organizzazione in termini etici vuol dire porsi il problema non solo di ciò che è utile, ma di ciò che è bene, dove bene vuol dire tenere conto della complessità del contesto e scegliere tenendo conto degli interessi, dei valori e dei bisogni che sono in gioco. Un'organizzazione etica dà il primato agli individui e ai gruppi, piuttosto che alle strutture e ai processi; esige di accettare la complessità e la flessibilità piuttosto che la semplificazione e la rigidità. Non valorizza la decisione fulminea, che, automatizzata da pianificazioni di protocolli e schemi, risparmia la fatica emozionale di trattenersi dall'azione e restare nel dubbio il tempo minimo necessario per riflettere ed eventualmente consultarsi con gli altri.

Non è un caso che lo strumento di un'organizzazione etica, oltre alla partecipazione, la valorizzazione della *reddition de compte* e la costruzione di buone relazioni, sia il dialogo, che permette di individuare e condividere i valori alla luce dei quali valutare le azioni e le decisioni; il criterio, insomma, di quello che abbiamo chiamato il ragionamento etico. L'etica è stata definita dall'economista Gilles Paquet, una *sagesse toujours en chantier* e mi pare un'espressione molto bella per indicare che il ragionamento etico si apprende sul campo, implica un processo continuo di miglioramento e impone di rivedere costantemente gli automatismi abituali.

5. Bologna, 2010, I tribunali al tempo della crisi. Realtà e prospettive di rilancio

Nonostante gli sforzi, tuttavia, la giustizia sembra sempre in crisi. Ma quale è la crisi della giustizia? La crisi di un meccanismo inceppato che va oliato per riprendere il moto? O la crisi è più generale, è dell'intera macchina di cui fa parte l'ingranaggio, è la crisi della città? Siamo nel 2010 a Bologna, e titolavamo l'assemblea: *I tribunali al tempo della crisi, Realtà e prospettive di rilancio*.

La stagione dei protocolli aveva promosso e consolidato il metodo del dialogo e consentiva di colmare, con l'impegno e lo sforzo organizzativo, ogni spazio bianco inevitabilmente lasciato dalle norme ai comportamenti buoni dei soggetti coinvolti. Il tempo di gestazione di un protocollo era diventato rapido perché si era diffuso il *know how* e si fa tesoro delle esperienze precedenti. Avevamo forgiato mattoni (oralità, costruzione progressiva della decisione, dialogo processuale e così via) che si potevano usare per costruire agilmente regole di protocollo e provvedere alla manutenzione ordinaria della casa della giustizia. All'epoca i protocolli erano 52 e sembravano tanti perché non erano affatto diffusi a livello istituzionale come oggi.

Già nel 2011 diventano 80 e molto spesso nascono fuori dagli Osservatori. Il CSM crea una Banca Nazionale delle buone prassi, iniziano a proliferare protocolli, convenzioni, atti della più varia natura, si comincerà ad usare il termine *best practice*, tema al centro degli obiettivi europei; le norme raffazzonate connesse al processo civile telematico rendono necessari protocolli di seconda generazione, che nascono prima o insieme alle prassi: hanno un aspetto divulgativo, perché di fronte a norme difficili da scovare e da collegare, facilitano la ricostruzione del sistema e cercano di rendere accessibile una materia molto specialistica, a cominciare dalle sigle — r.d.a.c., p.d.a. — non così diffuse e intuitive all'epoca. Inoltre, sono ricchi di regole interpretative e riportano persino la giurisprudenza. Un approdo impensabile all'epoca dei primi protocolli per la gestione delle udienze civili, a volte imposto dall'opacità della disciplina positiva.

Se guardiamo all'oggi, protocolli e linee guida sono un corpo di *soft law* imponente, e questo rende ancor più vitale l'impegno culturale che nasce dalla base per renderlo effettivo. Mi piace ricordare, in questa occasione, che eravamo partiti dal primo e unico protocollo di Salerno nel 2002.

All'epoca, invocammo un fermo biologico delle riforme sul processo per promuovere invece un'opera di razionalizzazione delle risorse. E proprio a Bologna cominciammo a riflettere sulla necessità di uscire dalle secche della *giustizia procedurale* - che riguarda la correttezza dei metodi usati per dirimere i conflitti (tanto più le procedure sono corrette, in teoria e in pratica, tanto più sarà giusta la decisione) - e di volgere lo sguardo al campo dei diritti sostanziali: la grande direzione, l'orizzonte verso cui ci muoviamo, non è segnato dal processo, ma dal diritto sostanziale.

Guardare al mondo dei diritti ci ha posto di fronte un panorama problematico, del resto Rodotà parlava allora di un deserto dei diritti. Svuotamento di tutele nel diritto del lavoro, nel campo dell'immigrazione, della salute, del diritto alla casa. Le direttissime e le carceri erano già allora divenute vere e proprie discariche dei problemi sociali.

Chiediamoci se questi temi non siano ancora attuali, oggi. Pensiamo, ad esempio, al peggioramento costante e drammatico delle condizioni di vita nelle carceri dove il numero dei detenuti, secondo i dati del Ministero, è cresciuto a 64.773 mentre il limite regolamentare è di 51.180⁹.

Scelte amministrative e organizzative vanno verso il passaggio da un modello di coordinamento a uno di dipendenza¹⁰, e il ricorso al carcere attraverso riforme e decreti sicurezza è sempre più intenso, per sanzionare non più esclusivamente lesioni dirette dei beni fondamentali (libertà personale, integrità fisica, eccetera), ma, più in generale, comportamenti sgraditi, come l'incriminazione di atti di dissenso non violenti in carcere o nei Cpr (Centri per il Rimpatrio)¹¹.

Eppure, il carcere non garantisce la sicurezza come dimostra la stima del tasso di recidiva, che è pari al 60 % per chi sconta la pena in carcere¹².

Non è un tema che non ci riguardi, e non solo come cittadini. Pensiamo ad esempio al tema dell'affettività in carcere, dei legami familiari, della necessità di garantire alle persone ristrette il loro diritto ad essere considerati parte di relazioni di cura: sia come beneficiari, sia come responsabili di un dovere di cura. Credo che sia un aspetto che interessi il Gruppo sulla famiglia: la condizione detentiva, purtroppo, proprio nel contesto della giurisdizione familiare rischia di essere considerata solo come motivo di stigma e di ulteriori limitazioni della genitorialità, anziché occasione per il recupero di funzioni fondamentali nella rete parentale.

Nel 2010, era da pochi mesi entrato in vigore il Trattato di Lisbona che aveva equiparato la Carta di Nizza ai Trattati europei e aveva affermato che i diritti fondamentali della CEDU fanno parte del diritto dell'unione come principi generali, creando uno strumento importante che abbraccia non solo i diritti civili e politici (prima generazione), ma anche quelli economici e sociali (seconda generazione) e quelli emergenti legati all'ambiente, ai consumatori e alla bioetica (terza generazione). Una statuizione molto importante se è vero, come affermava Paul Ricoeur, che sono i principi generali, espressione della sensibilità morale dell'umanità in un dato momento storico, ad essere l'elemento di connessione tra la giustizia come ideale e la giustizia legata al diritto positivo.

Auspicavamo allora di avere più dimestichezza con le normative e la giurisprudenza europea affinché diventassero patrimonio diffuso per costruire l'Europa dei diritti. Negli anni successivi, il Gruppo di lavoro sui temi attinenti all'Europa nato in seno agli Osservatori, avrebbe cercato di promuovere questa maggiore dimestichezza, organizzando una formazione itinerante presso le Corti e il Parlamento europei.

La proposta di tornare a ragionare anche sul tema dei diritti e dei bisogni si collega con una profonda riflessione sul ruolo dell'avvocatura: perché, una volta sganciato dall'agone giudiziario, l'avvocato, proprio per la sua cultura giuridica e la vicinanza alle persone (è *ad vocatus*: colui che è chiamato presso di sé, in soccorso), può divenire il catalizzatore delle istanze di giustizia; capace di affrontare il conflitto sotto l'angolo visuale dei diritti, ma anche dei bisogni e degli interessi; in grado di trovare una soluzione, non necessariamente e sempre una ragione; e soprattutto capace di ridare voce a chi non ce l'ha, permettere la prima parola del diritto, quella che consente poi di dire l'ultima.

Non va certo in questa direzione la scabrosa vicenda dell'ultimo decreto sicurezza che da un lato ha eliminato, di fatto, il patrocinio a spese dello stato per le impugnative del provvedimento di espulsione del cittadino straniero e dall'altro ha previsto una sorta di incentivo per le richieste di rimpatrio volontario¹³.

⁹ I dati sono stati aggiornati al 30 giugno 2026.

¹⁰ Il riferimento è al riassetto delle Direzioni generali del Dipartimento dell'amministrazione penitenziaria, avviato con il DPR n. 189 del 2025 e allo schema di decreto ministeriale attuativo, in corso di approvazione.

¹¹ Vedi al riguardo Riccardo De Vito e Patrizio Gonnella, La nonviolenza al banco degli imputati: anatomia del reato di rivolta, in questa Rivista, 14.1.2026.

¹² Mentre scende molto per i detenuti che lavorano, anche se i dati cambiano a seconda delle fonti. Secondo il Progetto *Recidiva Zero* del CNEL, (II edizione, giugno 2025), addirittura al 2 %. Si può leggere al seguente link: https://www.cnel.it/docs/default-source/imported-resources/studio-censis-per-cnel-17-giugno-2025-int.pdf?sfvrsn=aa20d597_0

¹³ Artt. 29, co. 3 e 30 bis del d.l. n. 23/2026, convertito con modificazioni in legge con la legge 24 aprile 2026, n. 54. Sulla vicenda vedi Mario Serio, *Un "premio" per i rimpatri ma l'avvocato e il garante dei diritti del cliente- non un ausiliario del governo*, in questa Rivista, 21.4.2026.

6. Torino, 2011, Modelli condivisi per un'Italia unita. Quali risorse per una giustizia efficiente?

La riflessione sull'efficienza, divenuta un mantra, ci ha portato a porci una domanda provocatoria che trovo ancora oggi molto attuale: ma l'efficienza è un valore? Siamo nel 2011 a Torino, alla ricerca di *Modelli condivisi per un'Italia unita - Quali risorse per una giustizia efficiente?*

La ricerca di una risposta, in linea di prima approssimazione, parte dalla constatazione che *dovrebbe* essere un valore, se è vero che *“la costituzionalizzazione del principio di efficienza si può e si deve leggere direttamente nell’inserimento in Italia della ragionevole durata del processo fra le garanzie costituzionali (art. 111, comma 2, Cost)”*¹⁴. Anche in sede europea si raccomandava (e si raccomanda) l'efficienza, specie su impulso della Commissione europea per l'efficacia della giustizia (*European Commission for the efficiency of justice*). All'epoca erano stati da poco approvati, due importanti documenti del Consiglio d'Europa¹⁵, e in entrambi i destinatari del dovere di efficienza erano individuati nel singolo giudice, nelle autorità responsabili per l'organizzazione e il funzionamento del sistema giudiziario, e nello Stato che, per consentire ai giudici di lavorare in modo efficiente, deve assegnare ai tribunali risorse, strutture e attrezzature adeguate, personale altamente qualificato, sistemi e tecnologie informatiche. E questo a *tutte* le sedi giudiziarie. I progetti locali possono servire per la sperimentazione, ma, se l'esito è positivo, devono essere estesi a tutti. Una riflessione quest'ultima molto attuale, perché la qualità non può essere lasciata al caso e su questo il nostro Stato, in persona del Ministero di giustizia, appare inerte¹⁶.

L'efficienza, tuttavia, non è di per sé un valore e può essere insignificante

La razionalizzazione dei processi, dei mezzi, dei metodi, la velocizzazione delle prestazioni può essere povera di senso e questo accade quando l'efficienza nasconde la pura e semplice riduzione dei costi.

L'innovazione, se non è ancorata al ragionamento etico di cui parlammo a Reggio Calabria nel 2009, rischia di produrre un movimento ottuso di trasformazione incessante - che riguarda oggetti, ambienti, contesti, persone, saperi - a cui però non segue alcun cambiamento effettivo. Perché il *“nuovo rimane, sotto ogni aspetto, sempre lo stesso”*, come direbbe Walter Benjamin.

L'efficienza va dunque collegata all'obiettivo da raggiungere e non può prescindere dal dare valore agli interrogativi di senso dell'agire organizzativo e formativo.

Il tema ci riguarda: pensiamo alla distribuzione delle risorse interne all'ufficio giudiziario, che induce a scelte di priorità per evitare che alcuni diritti sostanziali vengano lesi dalle disfunzioni organizzative.

Ma riguarda tutti i livelli decisori.

Un caso significativo e attuale si rinviene nella materia dell'immigrazione: il trasferimento della competenza dalle sezioni specializzate del tribunale alla Corte d'appello delle convalide su trattenimenti dei richiedenti asilo, quale obiettivo etico, nel senso prima visto, ha seguito? E quale è la scelta etica che sottintende la recente previsione del tirocinio iniziale dei giovani magistrati presso le Corti d'appello, giudici di secondo grado? Potremmo stilare un elenco di domande, ma sono domande retoriche, perché conosciamo la risposta.

¹⁴ Remo Caponi, *Il principio di proporzionalità nella giustizia civile: prime note sistematiche*, in Riv. trim. dir. proc. civ., 2011, p. 389 ss.

¹⁵ Il 17 novembre 2010, il Consiglio consultivo dei giudici europei (CCJE) aveva adottato - in occasione del decimo anniversario della sua istituzione - una *Magna Carta* dei Giudici, volta a sintetizzare e codificare le principali conclusioni contenute nei suoi precedenti dodici pareri. Sempre il 17 novembre 2010, il Comitato dei Ministri aveva approvato la Raccomandazione agli Stati membri del Consiglio d'Europa CM/Rec (2010) 12 sull'indipendenza, efficacia e responsabilità dei giudici.

¹⁶ Un esempio è quello del Progetto unitario per l'innovazione degli uffici per il processo, finanziato da fondi europei per le politiche di coesione (il PON Governance e Capacità Istituzionale 2014 – 2020) su cui v. Castelli, *Dimenticare la riforma Nordio: una giustizia che funziona è possibile*, in questa Rivista, 5.2.2026

7. Catania, 2012, Professioni e giurisdizione nella società che cambia

Nel 2012, a Catania scegliemmo di affrontare il tema concernente *Professioni e giurisdizione nella società che cambia* e invitammo il sociologo Aldo Bonomi, il quale parlò nel suo intervento di una società attraversata da conflitti capillari e diffusi tali da configurare una micro-guerra civile.

I tempi erano maturi per avere consapevolezza del carattere relativo dei sistemi di gestione dei conflitti e della necessità di comprendere quale fosse o potesse essere il ruolo dei giuristi e dei professionisti comunque collegati con il mondo della giurisdizione.

L'idea della giustizia come bene comune ed esauribile, al pari dell'acqua, di cui tutti devono usufruire, induce a dare importanza alla necessità di diversificare i sistemi di allacciamento (per restare nella metafora), già elaborati nelle assemblee precedenti. Nel settore civile, infatti, stabilire priorità è più complesso che nel penale: non è possibile definire un "diritto civile minimo" analogo al modello di Luigi Ferrajoli per il penale. A Catania la riflessione ci portò ad approfondire il tema dell'accesso alla giustizia e dell'esigenza - sottovalutata - di soluzione dei conflitti nella quotidianità della vita delle persone, per affrontare quella micro-guerra civile così dannosa. Questo sembra un campo in cui non si può rinunciare alla giurisdizione diffusa, come può invece avvenire per aree di conflitto caratterizzate da una forte specializzazione tecnica.

Anche oggi, in tempi sbilanciati verso la concentrazione della giurisdizione, possiamo chiederci se ci interessa ancora la prossimità. Possiamo intendere la prossimità in senso moderno, come accessibilità e come tale, è un principio generale di organizzazione. Può essere soddisfatta dalla mera prossimità tecnologica, oppure esigere quella geografica, specie per i soggetti vulnerabili o svantaggiati (si pensi al divario digitale). Prossimità intesa come accessibilità, è anche quella finanziaria, tema che concerne la revisione del patrocinio a spese dello stato che andrebbe ripensato, perché occorre riconoscere che oggi la tutela dei diritti non è affidata solo alle procedure giudiziarie. Non possiamo limitarci dunque all'aiuto giudiziario previsto per chi è coinvolto in un processo: più spesso occorre un aiuto giuridico, per chi ha bisogno di avere informazioni o consigli, in margine e al di fuori di un processo¹⁷. L'accessibilità è un compito immane e postula che siano coinvolti altri attori, oltre al giudice togato, che possano contribuire a soddisfare i bisogni che vengono in campo: i giudici onorari, le amministrazioni pubbliche, i servizi territoriali, gli sportelli di aiuto al cittadino, rispetto ai quali sembra mancare il coordinamento e l'omogeneità che richiede un servizio pubblico.

Due riflessioni, in particolare, si imponevano allora e sono ancora al centro della discussione e quindi del Gruppo sulla giurisdizione di oggi. La mediazione, prevista in via generale per tutte le controversie in tema di diritti disponibili nel 2010, aveva iniziato a dialogare con il processo, specie attraverso la mediazione demandata dal giudice e aveva iniziato un cammino non lineare che però ha contribuito ad un ripensamento del conflitto, delle professioni che lo governano e, a lungo andare, dell'essere umano.

All'epoca, era sorta una accesa discussione, polarizzata su *pro* o *contro*, ma si sviluppò anche, negli anni successivi, un pensiero più maturo che vedeva nella mediazione non tanto o non solo uno strumento deflativo (anche se la deflazione è una conseguenza importante del suo impiego, ovviamente), quanto un metodo adeguato rispetto al tipo di relazione entrata in crisi. Fu un'occasione di trasformazione culturale non solo per gli operatori del diritto, ma anche per gli stessi cittadini, chiamati ad un uso responsabile del bene Giustizia. Ricordo, proprio a Firenze, il *Progetto Nausicaa* sulla mediazione demandata, elaborato dall'Osservatorio grazie all'Università di Firenze, progetto che fu un'efficace occasione di formazione sul campo¹⁸.

Nelle successive assemblee, abbiamo sottolineato la necessità di un buon uso della mediazione: questo implica soprattutto la necessità di una formazione adeguata, a partire dalle Università dove, all'epoca, era dato pochissimo spazio alla giustizia consensuale¹⁹. Ci si è convinti anzi che occorra

¹⁷Andrebbe esteso, anche per le liti interne, come in quelle transfrontaliere, alla «consulenza legale nella fase conciliativa pre-contenziosa al fine di giungere a una soluzione prima di intentare un'azione legale». Così l'art. 6, comma 2°, d.lgs. n. 116 del 2005, per le liti transfrontaliere che ha attuato la direttiva europea del 27 gennaio 2003, n. 2003/8/Ce.

¹⁸ L'esperienza è illustrata nel volume collettaneo a cura di Paola Lucarelli, *Mediazione su ordine del giudice a Firenze. Prassi, problemi e linee guida di un modello*, 2015, Utet Giuridica.

¹⁹ A Firenze abbiamo goduto di un'eccezione anche grazie all'impegno della prof. Paola Lucarelli volto a diffondere la cultura della giustizia consensuale dentro e fuori l'Università.

partire dalla scuola sin dalle più giovani generazioni, perché è la sede principale di attuazione delle trasformazioni culturali.

La mediazione per gli Osservatori è un'occasione per tentare di *agire* il conflitto come prassi di umanizzazione, di riconoscimento dell'altro, di responsabilità e non uno strumento improprio per alleggerire tribunali ingolfati senza investire economicamente nella giurisdizione e garantire pienamente il diritto, riconosciuto dall'art. 6 della Cedu e dall'art. 47 della Carta di Nizza, ad un processo equo e di ragionevole durata.

Si parlerà della giustizia consensuale nel gruppo giurisdizione e sottolineo l'attualità di questa ricerca non solo per un equilibrio tra *adr* e giurisdizione, ma anche come valore culturale in un mondo, come quello attuale, caratterizzato dalla diffusione della figura del nemico da sconfiggere, dell'odio, della paura. In questa prospettiva, dopo la sperimentazione di questi anni, i tempi sarebbero maturi per varare un Testo Unico organico dei sistemi di giustizia consensuale: si promuoverebbe così ulteriormente l'idea che non si tratti di adempimenti burocratici o strumenti puramente deflativi, ma un sistema autonomo, basato sul consenso quale principio idoneo ad orientare la funzione ordinante del diritto.

L'altra riflessione riguardava la magistratura onoraria, frantumata in diverse figure, con ruoli e trattamenti economici diversi. Molte cose sono cambiate da allora, ma non si risponde ancora all'interrogativo di fondo: la magistratura onoraria deve avere competenze proprie (preferibilmente con criteri *ex ante* per materia, anziché di valore), per rispondere alle esigenze di vicinanza e di velocità della giustizia che è stata definita "del quotidiano" o deve ancora avere funzioni di supplenza o ausiliarie rispetto alla magistratura togata? Questo nodo non è stato sciolto. Non è un caso, ma un sintomo di questa confusione, il fatto che le piante organiche dei Giudici di pace non siano ancora state stabilite. Questa lacuna impedisce l'applicazione piena della riforma del 2025 e aggrava una crisi strutturale già evidente, con una copertura effettiva dei posti che non raggiunge il 35% del previsto. Nonostante le misure della c.d. stabilizzazione e pronunce giurisprudenziali importanti anche recenti²⁰, si prosegue con un impiego disordinato e disomogeneo e ancora oggi la si considera troppo spesso un surrogato rispetto alla funzione professionale del magistrato: basti pensare che dopo i Goa e i Gaca, sono arrivati i Mao (magistrati ausiliari onorari: se non altro hanno un nome più grazioso)²¹. I Mao rappresentano l'antitesi della concezione del processo sostenuta dagli Osservatori: giudici da remoto, pagati a cottimo che si sottraggono alla regola del dialogo e diventano onnipotenti nella solitudine della fase decisoria.

8. Reggio Emilia, 2013, I tempi della giustizia e il tempo dei diritti

Non è con le misure appena ricordate che si raggiunge l'obiettivo fondamentale di potenziare e coordinare tutti i fattori che contribuiscono ad assicurare una risposta tempestiva, obiettivo oggi reso più urgente dal confronto con i cittadini nella campagna referendaria.

Questo tema fu al centro dell'Assemblea Reggio Emilia del 2013 – allora gli Osservatori erano ben 28 - dedicata appunto a "*I tempi della giustizia e il tempo dei diritti*".

In un'epoca di scarsità delle risorse, quella più limitata di tutte è proprio il tempo, che pure è elemento della qualità della giustizia in duplice senso: occorre tempo per decidere, ma occorre decidere in tempo. Nella concezione occidentale (aristotelica) il tempo è lineare, sequenziale, misurabile; ma nel mondo greco esisteva, oltre al *kronos*, un altro concetto di tempo che è quello del *kairòs*, del tempo debito, del tempo propizio: un tempo non misurabile quantitativamente, che ha natura qualitativa.

²⁰ Vedi di recente la sentenza della Corte cost. n 71 del 2026, oltre alle altre pronunce della Corte di Giustizia UE in materia. In particolare, del 4 settembre 2025, causa C-253/24 (Pelavi) e del 7 giugno 2024, causa C-41/23 (Peigli).

²¹ Con delibera dell'11 marzo 2026 è stata approvata la circolare del CSM per le procedure di selezione per il conferimento dell'incarico di magistrato ausiliario onorario di cui al decreto-legge 19 febbraio 2026. Da non confondere con l'istituto delle applicazioni a distanza ai sensi dell'art.3 del decreto-legge 8 agosto 2025, n. 117 convertito con modificazioni dalla L. 3 ottobre 2025, n. 148 (in G.U. 07/10/2025, n. 233) negli uffici giudiziari indicati dalla delibera CSM in data 3 settembre 2025.

Kairòs è termine quasi intraducibile, ma si fonda sul collegamento tra l'azione e il tempo: l'azione compiuta nel momento giusto è buona, efficace.

A me sembra che questo concetto possa essere una chiave non arbitraria di lettura delle prassi processuali migliori affermatesi in molte parti del paese: l'obiettivo è, in fondo, quello di individuare, nell'ambito delle norme, quale sia l'interpretazione e l'applicazione che consenta alle condotte degli operatori del processo di essere più efficaci perché compiute *nel momento propizio*.

In un certo senso, è un antidoto all'*efficienza apparente* e ai meccanismi pseudo-acceleratori: a volte creiamo situazioni di efficienza apparente – ieri tante cause in un'unica udienza, oggi un abuso di trattazione scritta a scapito di una trattazione efficace - perché pensiamo di *non avere tempo* e così di accelerare. Ma si può dire: non ho tempo? O non occorre invece riconoscere che stiamo compiendo una precisa scelta in ordine al tempo? La domanda che suggerisce l'idea di *Kairos* diviene ineludibile: la scelta in ordine al mio tempo, è quella del tempo *giusto*? Da questo dipende la qualità del lavoro, ma anche la durata complessiva del procedimento.

Entra qui in gioco una riflessione più complessa perché il tempo è solo uno degli *standards* di giudizio della qualità della decisione.-Semplificare il tempo processuale in nome delle esigenze di rapidità può in effetti essere pericoloso se diviene l'unico obiettivo. Innanzitutto, non si può astrarre dal sapere e dunque dalla fisiologica lentezza della ricerca, della riflessione nutrita dal dubbio, della condivisione.

Vale la pena ricordare poi che il tempo delle parti non è solo un tempo di attesa, come pensiamo, ma è — deve essere — anche un tempo di partecipazione, che si connette ad un indicatore di qualità sottolineato dalle fonti europee. L'interrogatorio libero e il tentativo di conciliazione vanno in questa direzione. Quanto viene rispettata nel nostro Paese questa esigenza? Ieri il legislatore ha eliminato l'obbligatorietà dell'interrogatorio libero e del tentativo di conciliazione alla prima udienza, di recente l'ha ripristinata nel procedimento ordinario, non in quello semplificato. Le norme cambiano, ma quella che conta è l'impostazione culturale che rende l'azione più longeva e stabile: la presenza delle persone di fronte al loro giudice non incide solo sulla qualità della giurisdizione, ma permette al cittadino di sperimentare in modo comprensibile l'istituzione, ricostruendo una fiducia compromessa, e così rifondando la legittimazione, non solo istituzionale, ma basata sul senso di accesso alla giustizia (*Sense of Access to Justice*) di cui parla la *Cepej*. L'argomento si collega al tema più generale dell'udienza su cui vorrei tornare oltre.

9. Rimini, 2014, Giustizia Bene comune

Una novità merita di essere ricordata riguardo alla ricca Assemblea 2014 svolta a Rimini, che intitolammo *Giustizia Bene comune*.

Il 10 e l'11 gennaio 2014 si era svolta a Parigi la discussione dell'ipotesi di una grande riforma della giustizia lanciata dalla ministra Christiane Taubira, una discussione corale in un dibattito nazionale sul tema: «*La Justice du 21° siècle. Le citoyen au coeur du service public de la justice*». Gli Osservatori sulla giustizia civile italiani hanno avuto l'onore di partecipare al *debat national* proprio per raccontare l'esperienza di una collaborazione molto originale tra diverse categorie di professionisti e soggetti coinvolti nella giustizia e luogo di quella elaborazione culturale che è il primo passo perché l'innovazione generi cambiamento. Un'esperienza che è stata molto apprezzata.

Non tutto di quel programma è stato poi realizzato, ma quello che vorrei mettere in rilievo è il metodo della riforma: l'incontro è stato preparato da ben diciotto mesi di lavoro di alcune commissioni e sottocommissioni (sull'organizzazione giudiziaria, il ruolo del giudice, il sistema penale). Al *Colloque* erano state invitate amministrazioni pubbliche di vario genere, enti e associazioni, professioni, Università, magistrati, avvocati, organizzazioni sindacali. Il dibattito è stato corale, articolato, preparato e reso accessibile con la pubblicazione dei materiali oggetto della discussione; gli esiti sono stati poi diramati ai professionisti del settore giustizia, alle giurisdizioni e a tutte le associazioni e gli enti coinvolti e possono essere conosciuti grazie alla pubblicazione nel sito ufficiale del Ministero di giustizia francese.

Un esempio non certo seguito a casa nostra, dove manca una visione generale e a maggior ragione una seria preparazione.

10. 2015, Genova, Promesse e fatti: la Giustizia del XXI secolo, dentro e fuori la giurisdizione

L'esperienza francese metteva in luce, a proposito di *Giustizia del XXI secolo, dentro e fuori la giurisdizione* (che sarà poi il titolo dell'Assemblea del 2015 a Genova), la necessità di ripensare in generale la missione del giudice in base alla natura delle posizioni soggettive, prima ancora di porre mano all'architettura della giurisdizione nella dimensione organizzativa ed è operazione logica se si intende evitare uno spreco di risorse.

Sulla ridefinizione del perimetro d'intervento qualcosa si è fatto (penso alla negoziazione assistita in materia familiare, per la quale però, assurdamente, non è previsto il patrocinio a spese dello stato), oggi si discute degli atti ingiuntivi non esecutivi che possono essere emessi dagli avvocati, ma non c'è ancora un'opera sistematica e una visione. E forse ancor prima occorrerebbe – e dobbiamo chiederla – una mappa dei conflitti e degli uffici giudiziari di ogni grado, dove si registrano inaccettabili disomogeneità di risorse, di sopravvenienze, di tempi di risposta, anche in settori delicati dove troviamo soggetti vulnerabili o svantaggiati (pensiamo al settore familiare, alla riforma a metà del Tribunale per i minori o al Tribunale di sorveglianza).

Un altro punto cardine per immaginare la giustizia del XXI era la necessità di costituire quella che in Francia veniva chiamata *l'équipe autour du juge*, che trova un equivalente nel nostro ufficio per il processo, nato da progetti sperimentali (ne ricordo tra i primi quello di Firenze nel 2008). Proprio a Genova registrammo il primo riconoscimento normativo dell'Ufficio per il processo, era solo un'espressione allora, ma si sa che nominare le cose serve a farle esistere²². L'ufficio per il processo è in effetti la misura organizzativa più interessante poi adottata con il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, ma il suo cammino è stato segnato da ritardi nella stabilizzazione degli addetti, per altro avvenuta solo in forma parziale; soprattutto oggi, dopo il nuovo ordinamento siglato dal Ministero della giustizia con alcuni sindacati, l'attività di chi è addetto all'ufficio per il processo rischia di essere subordinata alle esigenze di cancelleria²³. Un risultato incoerente rispetto alla consapevolezza ormai acquisita che l'ufficio per il processo è collegato a un nuovo modo collettivo di lavorare, reso indispensabile dalla complessità del compito che attende giudici e avvocati nel nuovo sistema delle fonti multilivello e policentrico, in un contesto sociale plurale e complicato. Il giudice non può più essere solo. È l'equipe degli assistenti che permette il raccordo di tutti i fattori che permettono una trattazione concentrata ed effettiva: le banche dati dei provvedimenti più rilevanti della sezione; la programmazione delle cause secondo il criterio cronologico e qualitativo prescelto nei programmi ex art. 37 d.l. n. 98 del 2011; il raccordo tra atti difensivi e provvedimenti e la semplificazione dei moduli di trattazione e decisione. Ed oggi l'ufficio per il processo che si pone come il naturale riferimento per l'uso dell'intelligenza artificiale a sostegno dell'attività giurisdizionale. Tra l'altro, il modo di lavorare tramite l'ufficio per il processo permette di compensare la mancanza di collegialità attivando una pratica di discussione e condivisione. E, a mio avviso, si è rivelato anche un contatto importante, una struttura di collegamento con la cittadinanza.

Un tema attualissimo per il Gruppo giurisdizione di oggi, per verificare i margini di manovra esistenti se è vero, come sembra, che è possibile far sopravvivere l'ufficio del processo, ma questa non sarà una scelta assicurata in modo omogeneo su base nazionale bensì rimessa a quanto deciso ufficio per ufficio²⁴.

²² L'ufficio per il processo, che avevamo invocato nel documento finale dell'assemblea di Rimini del 2014, fu previsto per la prima volta sul piano normativo dall'art. 50 d.l. n. 90 del 2014, che introdusse l'art. 16-octies nel d.l. n. 179 del 2012. La norma, abrogata dall'art. 18 del d.lgs. n.151 del 2022, sembrava un'etichetta vuota perché affermava solennemente: "sono costituite, presso le corti di appello e i tribunali ordinari, strutture organizzative denominate "ufficio per il processo", limitandosi poi a indicare alcune categorie già esistenti che lo avrebbero composto (personale di cancelleria, tirocinanti, giudici ausiliari e giudici onorari di tribunale).".

²³ Il nuovo Contratto Collettivo Nazionale Integrativo, sottoscritto dal Ministero della giustizia e dalle Organizzazioni sindacali sulle nuove famiglie professionali e le relative competenze, del 29.4.2026., non prevede, tra l'altro, una famiglia autonoma di AUPP come sarebbe stato auspicabile.

²⁴ Al momento di pubblicazione del presente scritto è stato emanato il decreto-legge n.100 del 12.6.2026 che pure apre all'impiego degli addetti all'UPP in attività di cancelleria in "casi di urgente e comprovata necessità", casi purtroppo assai frequenti negli uffici.

11. Milano, 2016, Diritti, interessi, effettività di tutela. Roma, 2017, Giustizia diffusa e condivisa. La collaborazione nella gestione dei conflitti

Il tema dell'effettività delle tutele, richiesto anche da fonti sopranazionali, (art. 46 carta di Nizza, artt. 6 e 13 Cedu), è al centro delle successive Assemblee. Nel 2016 a Milano, fu scelto il titolo *Diritti, interessi, effettività di tutela* e lì, tra l'altro, sperimentammo il metodo *Open Space Technology* che mira a favorire la condivisione delle esperienze e delle riflessioni in particolare consonanza con il metodo degli Osservatori. Nel 2017 di nuovo il principio di effettività è centrale anche nella XII Assemblea nazionale: un'assemblea, quest'ultima, un po' speciale perché si svolse presso la Corte di Cassazione a Roma e l'occasione ci fornì ulteriori stimoli per ampliare la ricerca del dialogo che fonda da sempre il nostro metodo di lavoro, per realizzare una *Giustizia diffusa e condivisa*, titolo dell'Assemblea che aveva come sottotitolo: *La collaborazione nella gestione dei conflitti*. Un concetto quest'ultimo allora non così pacifico se non nell'ambito della giustizia consensuale. Sebbene già negli anni Sessanta si scrivesse del principio di collaborazione a proposito del processo civile, prevaleva una concezione fortemente avversariale del processo ed è un principio che nella giurisdizione fatica a penetrare. Oggi, finalmente, la collaborazione, che si fonda sulla reciproca fiducia tra magistrati e avvocati, è diventata, in connessione con il principio di proporzionalità delle risorse, un principio cardine delle "regole europee modello sul processo civile" approvate da *Unidroit* e *European Law Institute* nel 2022.

A Roma fu naturale riflettere anche sul ruolo della Corte di cassazione, una corte suprema piegata sulla decisione dei casi singoli, che dovrebbe invece fungere da garante, assicurare la nomofilachia, sia pure intesa in senso dinamico ed evolutivo. Non a caso formammo un gruppo di lavoro sul tema della *prevedibilità delle decisioni e dialogo fra i diversi gradi della giurisdizione*, per affrontare questioni cruciali: come tenere insieme i cancelli delle parole, come direbbe Natalino Irti²⁵, e l'ascolto della società? Perché il diritto non è solo comando formale, diritto disincarnato — come ripeteva Paolo Grossi — separato dalla dimensione sociale.

Questo gruppo auspicò *de iure condendo* l'istituto del rinvio pregiudiziale del giudice di merito come strumento utilissimo per avere una tempestiva formazione dell'orientamento di fronte a normative ambigue, istituto che poi fu attuato con la previsione dell'art. 363 bis cpc, ed è molto utilizzato come risulta dai dati inseriti nel sito della Corte.

Un altro spunto venne ispirato dal progetto da poco avviato dalla Corte europea dei diritti dell'uomo per creare una rete delle Corti supreme, progetto in cui si collocava il protocollo d'intesa per il dialogo tra Corte di Strasburgo e Corte di cassazione dell'11 dicembre 2015, attraverso momenti di formazione e informazione tra la Corte europea e la Corte di Cassazione.

Analogamente ipotizzammo incontri periodici, ad esempio semestrali, della Corte con i presidenti delle ventisei corti di appello italiane che possano segnalare le questioni da trattare con priorità. Così come cercammo di immaginare accorgimenti organizzativi affinché, su determinate questioni, il giudice d'appello intervenga tempestivamente e non dopo tanti, troppi anni. Si potrebbe così attuare quel confronto e quel canale di comunicazione di cui si sente il bisogno. Il dialogo tra le corti interne è ancora lento e dobbiamo capire in quali modi accelerarlo e renderlo funzionale, seguendo anche le indicazioni delle fonti europee che lo raccomandano. Forse questo spunto potrebbe essere ripreso dal Gruppo Giurisdizione ancora oggi.

12. Reggio Emilia, 2018, Equilibrio tra processo e autonomia privata

Non è strano, del resto, che il tema della prevedibilità, la possibilità quindi di conoscere in anticipo la regola delle nostre condotte, diventi sempre più un tema scottante in un contesto normativo che si affida a principi e clausole generali a contenuto altamente flessibile ed espansivo e come tali a necessaria determinazione giudiziale, ciò che inevitabilmente esalta la funzione dell'interprete — giurista, giudice, operatore pratico. Il tema si intreccia con i nuovi approdi della tecnologia che avanza a una velocità impressionante. All'Assemblea di Reggio Emilia del 2018, intitolata *Equilibrio*

²⁵ Irti, *I cancelli delle parole*, Napoli, 2015.

tra processo e autonomia privata, riflettemmo sul tema cruciale dei rapporti tra prevedibilità, predittività e umanità del giudicare e, in generale, della soluzione dei conflitti.

Proprio quell'anno, esce il libro del matematico Paolo Zellini, "La dittatura del calcolo". L'intelligenza artificiale generativa era ancora embrionale, ma il testo resta attualissimo per l'impianto filosofico di fondo. Dopo aver ricostruito la storia degli algoritmi, dai primi, risalenti a 4000 anni fa, leggibili su tavolette rinvenute intorno a Babilonia o utilizzati per gli altari nell'India vedica nel primo millennio a.C., ai big data e alle reti neurali — *deep learning* — Zellini avverte che "l'algoritmo non è neutrale e soggetto al nostro arbitrio, ma portatore autonomo di una credibilità che sconfina, a tratti, in una veridicità di stampo divino"²⁶. L'intera direzione del calcolo si è come rovesciata. Se una volta i dati erano un'entità passiva in attesa di elaborazione, ora è il profluvio di dati a guidare le operazioni, a dire quale dovrà essere la prossima iniziativa²⁷.

Molto tempo è passato da allora, considerando la velocità dei progressi tecnologici, ma una riflessione resta valida: con l'estrema automazione, prevedibilità e certezza potrebbero essere attuate al massimo grado, ma a scapito dell'interpretazione - anche evolutiva - che permette l'effettività della tutela ed esige un giudizio calibrato su ogni singolo fatto, spesso anche un bilanciamento dei beni protetti nell'ambito di una gerarchia assiologica e mobile alla luce del complessivo sistema delle fonti e dei principi costituzionali, eurounitari e internazionali. Senza considerare che la ricostruzione della *quaestio facti* va effettuata anche in base alle narrazioni processuali dei soggetti coinvolti, cariche di percezioni, emozioni, punti di vista: l'ascolto empatico è proprio dell'umano come lo è tutta la sfera affettiva che è connessa alla corporeità. La conoscenza emozionale è alle base di buone relazioni e restituire alle emozioni il loro valore conoscitivo²⁸ è esigenza profonda della giustizia, giudiziale o consensuale.

Certo, il tema antico è quello del rapporto originario tra uomo e tecnica, nell'ambito del quale funzioni vitali o cognitive vengono demandate ad altri enti o strumenti. Ma la tecnologia non è mai neutra: incorpora valori, riflette interessi, plasma comportamenti. Secondo il filosofo nonché psicanalista argentino, Miguel Benasayag, l'iper-funzionalismo tecnologico odierno trasforma questa delega in modo massivo e radicale, influenzando non solo le modalità con cui viviamo, ma l'essenza stessa di cosa significa "essere umano"²⁹. Più che una delega, una resa? È possibile aumentare l'intelligenza umana, anziché sostituirla? Questa è la sfida aperta.

13. Reggio Calabria, 2019, Giustizia e diritti umani

La questione umana è sempre più centrale e torna nell'Assemblea successiva a Reggio Calabria, nel 2019 dal titolo *Giustizia e diritti umani*.

La cultura delle relazioni umane torna a collegare i temi trattati dai vari gruppi di studio e in Calabria, terra di sbarchi e morti legate all'immigrazione, scegliemmo di aprire un *focus* su quest'ultimo tema, dove si annidavano e si annidano ancora le nuove forme di de-umanizzazione: la schiavitù, la tratta degli esseri umani a fini di sfruttamento sessuale, lavorativo o per espanto di organi, la tortura. I nuovi lager si moltiplicano, in Libia e in altri luoghi. Proprio in questi giorni di Assemblea, è in corso il processo presso la Corte Penale Internazionale all'Aja a Khaled Mohamed Ali El Hishri, noto come Al Buti, ex alto funzionario della prigione di Mitiga (Tripoli) e comandante della milizia libica Rada con l'accusa di crimini di guerra e crimini contro l'umanità.

²⁶ Zellini, *La dittatura del calcolo*, Milano, 2018, p.87.

²⁷ Zellini, *op. cit.*, p. 86, ove cita Ethem Alpaydim, *Machine Learning*, 2016.

²⁸ Eugenio Borgna, *Responsabilità e speranza*, Torino, 2016, p. 25. Le emozioni sono centrali in tutti gli scritti di Borgna, esponente della psichiatria gentile, scritti che nascono dalla sua esperienza di psichiatra, ma riguardano in generale le relazioni umane. L'ultimo libro che ci ha lasciato prima di morire è dedicato alla emozione fragile e delicata della gioia, che « ci fa vedere ciò che di positivo e di luminoso c'è nelle persone, non solo quindi i lati negativi e umbratili»: Eugenio Borgna, *Gioia*, Torino, 2025.

²⁹ Benasayag - Choen, *L'epoca dell'intranquillità. Lettera alle nuove generazioni*, Vita e Pensiero, 2023. Insiste sulle ricadute antropologiche della ibridazione uomo macchina, Benasayag, *Il cervello amentato, l'uomo diminuito*, Erikson, 2016.

Non abbiamo più organizzato un gruppo su Giustizia, intercultura e protezione internazionale, ma la sua attualità sarebbe evidente, considerata la paurosa carenza del dibattito politico culturale su questi temi e sul rapporto con *l'altro*, cioè lo straniero (che ci aiuta a capire chi siamo noi). Tema affrontato spesso mettendo in primo piano la paura, alimentando una perniciosa ossessione identitaria. Pensiamoci³⁰.

14. L'epoca del Covid: gli anni 2020, 2021, 2022

Dopo Reggio Calabria, l'Assemblea non viene celebrata per ben tre anni. È il periodo del Covid, che mette alla prova le doti di resilienza anche degli Osservatori.

Ne usciamo con alcuni inevitabili cambiamenti: da un lato, l'attività è proseguita nel modo in cui era possibile, cioè con il collegamento da remoto e così si moltiplicano i Gruppi nazionali; dall'altro lato, si assiste ad una rarefazione delle relazioni in generale e questo riguarda anche il nostro mondo. Gli Osservatori su base locale, legati alle singole sedi giudiziarie nel territorio, fanno sempre più fatica ad organizzarsi e il loro indebolimento si correla al rafforzamento dei Gruppi nazionali, che sono in grado di accogliere la partecipazione dei singoli, magistrati, avvocati, professori, quando non trovano *in loco* una realtà consolidata. Questo permette di non disperdere una collaborazione preziosa, ma indebolisce l'incidenza delle prassi condivise *in loco*. D'altronde, la tendenza all'accentramento e allo spopolamento dei territori è generale e anche gli Osservatori risentono di questo andamento. Esistono però movimenti che cercano di contrastare questa tendenza, rivitalizzando esperienze a livello circondariale o distrettuale e forse, in vista del prossimo ventennio, dovremmo davvero ripensare alla rifondazione degli Osservatori locali e alla ricchezza che restituiscono gli scambi e le interazioni umane in presenza.

15. Catania, 2023, Il diritto come relazione: essere giurista al tempo delle riforme

Dopo il periodo della pandemia, si riparte da Catania nel 2023 con un titolo significativo: *Il diritto come relazione: essere giurista all'epoca delle riforme*.

Riconoscere e avere cura delle relazioni non è solo lo sfondo dei nostri gruppi di lavoro di ieri e di oggi, ma è l'essenza del diritto, che si rivolge alle persone e al loro bisogno di relazione indicando criteri di comportamento su cui fare affidamento. Scriveva Salvatore Natoli che le norme sono dispositivi di relazione, hanno in prima istanza un senso orientativo e cognitivo e implicano la fiducia reciproca dei consociati. Anzi, il diritto, afferma il filosofo Tommaso Greco, include strutturalmente la fiducia. Riflessione attualissima, oggi, dove prende spazio un'idea impoverita del diritto imperniata su una cultura della punizione, alimentata dal panpenalismo, che sembra segnare il confine tra ciò che sta dentro il diritto e ciò che ne sta fuori. Della giustizia civile si parla poco, e per lo più per rassicurare gli investitori e l'economia, mentre la sua autentica funzione è proprio di orientare la vita di relazione.

Dal ruolo da attribuire alla dimensione relazionale e fiduciaria del diritto discendono varie conseguenze a proposito della giustizia consensuale, del processo esecutivo, dell'intelligenza artificiale, del linguaggio, della formazione del giurista e non solo di quello che si occupa di famiglia e persone minori perché, appunto, tutto il mondo del diritto si occupa di relazioni. In particolare, non può non avere influenza sul modo di concepire il processo e in particolare sull'incontro tra parti e giudice che si attua nell'udienza: la trattazione scritta e le modalità telematiche, con la delocalizzazione che comportano, adottati per far fronte all'emergenza Covid e sopravvissuti all'emergenza, hanno stravolto il rapporto tra giudice avvocati e anche tra gli avvocati e tra i magistrati e hanno privato della sua valenza simbolica lo spazio giudiziario con una despazializzazione del diritto cui segue la perdita dell'esperienza empatica e umana della giustizia. In tanti casi le cause vengono trattate e decise senza che il giudice abbia mai visto non solo la parte di persona, ma nemmeno l'avvocato. Come Osservatori, lo abbiamo vissuto come la negazione dei

³⁰ Dopo l'Assemblea, risulta in effetti costituito un Gruppo nazionale sul Diritto d'Asilo ad opera di magistrati, avvocati, professori universitari. Di fronte al nuovo *Patto europeo su migrazioni e diritto d'asilo* che rischia di erodere diritti fondamentali, il Gruppo si prefigge di avviare una formazione comune a partire da settembre 2026 tra tutti gli operatori di giustizia coinvolti in questo settore cruciale.

principi che favoriscono la qualità della decisione sottesi ai nostri protocolli e alle nostre prassi, ma c'è di più.

Oggi siamo alla ricerca di un collegamento tra città e palazzo di giustizia e il periodo referendario ci ha aperto le porte per un contatto che può essere permanente e non legato ad una contingenza. Tuttavia, non dovremmo dimenticare che è l'udienza il primo luogo di incontro: quanto rileva la mancanza di rispetto da parte del giudice verso le persone e i loro avvocati e quanto un atteggiamento accogliente e disponibile?

Eppure, come abbiamo già accennato, le fonti europee evidenziano l'importanza per le parti di essere coinvolte, sentirsi considerate ai fini del senso di accesso alla giustizia (SAJ). Una decisione compresa è già una vittoria per la giustizia. L'udienza, quella utile, dove scavare anche nei fatti perché il diritto oggi ha una dimensione fattuale rilevante, o valutare i motivi del contendere per percorsi di tipo conciliativo in senso lato, deve tornare ad essere un momento centrale.

Il tema sarà oggetto della riflessione del Gruppo giurisdizione, che terrà conto anche dei movimenti di riforma dell'art. 127 ter cpc, oggetto di una proposta di legge (disegno di legge, atto S. 1502, 19^a Legislatura).

16. Salerno, 2024, Diritto e Diritti: dialogo tra generazioni e intelligenze

Il diritto ha nuove frontiere e all'assemblea successiva del 2024, a Salerno, intitolata *Diritto e Diritti: dialogo tra generazioni ed intelligenze*, abbiamo esplorato quelle che pone la crisi ambientale e climatica. Una crisi in gran parte di origine antropica, certificata dagli scienziati, ma negata o rimossa o non adeguatamente affrontata dalla politica. Anzi oggi incrementata, se si considera l'incidenza dei conflitti armati sulla crisi per l'emissione dei gas serra.

Come giuristi siamo particolarmente interessati perché la crisi ci costringe ad tastare i confini della giustizia nello spazio e nel tempo: nello spazio, perché sempre più le persone si sposteranno per motivi climatici, o meglio ambientali e perché il clima - *unjust climate*, lo ha definito la Fao - non incide nello stesso modo su tutti, ma ovviamente danneggia i paesi e le persone più svantaggiate, con una devastazione in materia di diritti umani; nel tempo, perché gli effetti più gravi li subiranno le nuove generazioni, anche se noi già ne risentiamo, basti pensare alle frane che ingoiano paesi, alle inondazioni, gli incendi, le città cementificate, ridotte a isole di calore estremo.

Le nuove generazioni non esistono ancora, dunque dobbiamo ripensare le nostre categorie tradizionali, che risultano del tutto inadeguate a tutelare gli umani, ma anche gli animali non umani e la natura. È in atto una trasformazione antropologica in corso: noi non siamo soli e siamo interconnessi. Si deve ripensare la soggettività alla luce del concetto di vulnerabilità, centro della riflessione etica, filosofica e giuridica attuale, e riagganciare la nozione di beni comuni, che evocano la capacità di trascendere il nostro interesse immediato guardandolo alla luce di un interesse più ampio³¹.

Inutile sottolineare l'attualità di questi temi, semmai può essere utile indicarli come possibili temi da affrontare, considerando che il contezioso giudiziario climatico, il *Climate change Litigation*, è uno dei campi più vitali per agire in questo settore dal basso e anche in Italia attivo. Basti citare di recente l'ordinanza n. 20381 del 2025 della Corte di Cassazione nel caso denominato *La Giusta causa*, che ha affermato la giurisdizione italiana rispetto al ricorso presentato da *Greenpeace*, *Re*

³¹ Affermava Rodotà: "L'idea del "comune" va oltre la tolleranza ed ha un fine preciso "produrre comunità. E questo è il grande ammonimento che ci viene dai beni comuni. Che ci parlano di molte cose. Del legame tra le persone. Di qualcosa che va al di là dei nostri sacrosanti inevitabili egoismi ed individualismi. Ci ricordano che c'è qualcosa che non gestiamo e non utilizziamo soltanto nel nostro esclusivo interesse. Ci parlano del legame sociale, perché quando un bene è comune e noi lo utilizziamo insieme agli altri, lo dobbiamo difendere insieme agli altri e la loro difesa non è necessariamente una difesa legata al nostro immediato interesse": S. RODOTÀ, *Beni comuni e categorie giuridiche. Una rivisitazione necessaria*, in questa Rivista, 2011

Commons e dodici cittadini contro Eni, la Cassa depositi e prestiti e il Ministero dell'economia e delle finanze per il risarcimento dei danni derivanti dalle strategie aziendali connesse alla crisi climatica³².

17. Bologna, 2025, La Giustizia civile tra nuove tecniche e diritti fondamentali della persona

L'esigenza di ritrovare, ricercare e ricucire l'umano è diventata sempre più rilevante nelle ultime assemblee perché sempre più i tempi presentavano aspetti di disumanità. All'Assemblea di Bologna, 2025, intitolata, *La Giustizia civile tra nuove tecniche e diritti fondamentali della persona*, lo scenario era ancora peggiore: un nuovo ordine predatorio mondiale sembrava avanzare e sempre maggiore era l'esigenza di sprigionare umanità anche nel diritto.

La riflessione sull'intelligenza artificiale è stata utile per esplorare cosa è proprio dell'umano ed evidenziare i fattori necessari per una intelligenza artificiale a misura di persona umana.

Sempre più appare chiaro, al di là della questione antropologica che resta centrale, e dei mille profili problematici³³, che i nodi principali riguardano, oltre all'esigenza di una formazione estesa agli aspetti etici e giuridici, i grandi rischi dell'oligopolio di fatto che si è affermato nel settore tenendo conto del fatto che, come afferma Gino Roncaglia, *“l'algoritmo porta con sé una filosofia implicita, un sistema di valori incorporato nelle sue scelte di design”*³⁴.

Cosa accade quando poteri privati finiscono con l'esercitare o condizionare funzioni pubbliche? Quali sono gli effetti delle tecnologie fornite dai privati sui sistemi giudiziari statali?

La Tyler Technologies, una società con sede a Plano, in Texas, fornisce infrastrutture tecnologiche di base³⁵ per i tribunali in almeno ventotto stati americani e un recente articolo sul *The Yale Law Journal* fa un primo resoconto dell'esperienza, non tranquillizzante nemmeno per noi, pur tenendo conto del diverso contesto³⁶.

Il governo degli algoritmi non è dunque una questione solo tecnica, ma politica, perché dipendente da rapporti di potere asimmetrici e squilibrati.

E lo stesso concetto di sovranità digitale, centrale nella questione e oggetto di una dichiarazione europea³⁷, presenta aspetti molto ambigui, non neutrali e con forti ricadute sul costituzionalismo democratico e i diritti fondamentali³⁸. Tanto che si parla già di sovereignty-washing con riferimento

³² La pronuncia e, in generale le decisioni del contenzioso climatico, possono leggersi nel sito *Contenzioso climatico italiano* a cura degli studenti magistrali di diritto comparato dei cambiamenti climatici dell'Università del Salento.

³³ Non ultimo quello del carattere energivoro delle macchine.

³⁴ Gino Roncaglia, *L'architetto e l'oracolo: forme digitali del sapere tra Wikipedia e la Chat Gpt*, Laterza, 2023.

³⁵ Il software di Tyler supporta le operazioni del sistema giudiziario attraverso interfacce di deposito online, strumenti di calendario, software di gestione dei casi, archiviazione e analisi dei dati, strumenti di analisi, piattaforme per la selezione della giuria e altro ancora.

³⁶ L'articolo, del 30 aprile 2026, si può leggere in <https://yalelawjournal.org/essay/enterprise-justice-tyler-technologies-and-the-privatizing-court>.

³⁷ La *Declaration for European Digital Sovereignty* è stata sottoscritta il 18 novembre 2025 dai rappresentanti dei governi degli Stati membri dell'Unione europea – tra cui l'Italia. Si tratta di un documento politico non vincolante che mira a definire un approccio comune alla sovranità digitale europea. La Dichiarazione definisce la sovranità digitale come la capacità dell'Unione europea di agire in modo autonomo nel mondo digitale, regolando infrastrutture, dati e tecnologie secondo le proprie leggi, i propri valori e interessi di sicurezza, senza indebite dipendenze da attori esterni, ma restando comunque aperti alla cooperazione con i partner internazionali che condividono i principi europei.

³⁸ Stelio Mangiameli, *La sovranità digitale*, 17 ottobre 2023, in dirittifondamentali.it.

alla confezione di soluzioni cloud “sovrane” che, nella sostanza, non modificano il rapporto di dipendenza giurisdizionale tra il cliente europeo e il fornitore statunitense.³⁹

Tutti aspetti di cui dovrebbe tener conto anche il Ministro di giustizia che si è limitato, invece, a fornire il sistema Copilot nei computer dei magistrati. Approfondiremo questi temi nel vivace Gruppo sull’IA, perché lo scopo è comunque quello di un uso consapevole e corretto, eticamente orientato, di uno strumento dalle grandi potenzialità.

18. Firenze, 2026, Fiducia e dialogo nella giurisdizione: il metodo e le proposte degli Osservatori sulla giustizia civile

Siamo finalmente arrivati al 2026 e le riflessioni per l’oggi, e anche per domani, sono disseminate in questo lungo viaggio nel tempo, perché la memoria è il seme del futuro. Non sarebbe però un viaggio completo se non ricordassi ancora una presenza fondamentale, che ci ha confortato sempre e mi riferisco all’animatore profetico di questa esperienza, che non tutti hanno conosciuto: Carlo Maria Verardi. Di lui vorrei ricordare in particolare un pensiero espresso in un convegno del 1997 su *La giustizia del 2000. Magistrati e avvocati a confronto*. Diceva Carlo che le riunioni degli Osservatori non erano solo occasioni di aggiornamento professionale, ma espressione del desiderio e del bisogno di confrontare i rispettivi modelli professionali, per sconfiggere la cultura dell’autarchia, che genera diffidenza, esaspera l’individualismo tipico delle nostre professioni e genera solitudini onnipotenti. Una riflessione che mi pare scolpisca ancora oggi le ragioni del nostro incontro.

Giunti al termine del nostro viaggio non possiamo eludere un interrogativo. È evidente, infatti, come il nostro cammino sembri spesso una corsa ad ostacoli e, a volte, una tela di Penelope, perché appena buone prassi si sono assestate e alcuni problemi risolti una nuova normativa viene a scompigliare le carte in tavola. Non sempre poi l’obiettivo dei nostri sforzi è raggiunto o si coinvolgono maggioranze. Scorrendo questi vent’anni mi sono chiesta il senso di questo nostro lavoro⁴⁰. Ho trovato utili alcune riflessioni sulla sorella della Giustizia, che è la Pace: nella storia dell’iconografia, del resto, sono state spesso raffigurate come figure vicine, che camminano insieme, che si guardano o addirittura si abbracciano e si baciano, come è scritto nel salmo biblico 85.⁴¹

Entrambe, la Giustizia e la Pace, non dovremmo pensarle – solo - come obiettivi finali che, come tali, appaiono irraggiungibili. Dobbiamo pensare alla pace e alla giustizia come metodo, modo di essere, di agire e di lavorare nel quotidiano. Per questo gli Osservatori ogni anno ripartono con maggiore o minore distanza dalla meta finale, perché il senso di quello che facciamo non è ancorato al risultato: sentire che l’agire ha senso indipendentemente dall’esito immediato, è una definizione di speranza⁴².

In questo momento storico, la speranza viene dai luoghi dell’esperienza piuttosto che da quelli dell’astrazione e gli Osservatori possono dare un contributo per resistere al vero pericolo di oggi che è l’indifferenza o la rassegnazione. Continueremo dunque il nostro viaggio, arduo ma anche gioioso, oltre il ventennio, ricordando, con le parole di Paolo Grossi, la radice vitale del nostro impegno di giuristi: perché “...la nostra scienza giuridica non galleggia nell’empireo come una nuvola; è, al contrario, un sapere incarnato, nasce nella vita, nell’esperienza quotidiana, e per la vita, per ordinare e salvaguardare la vita”⁴³.

³⁹Vedi l’articolo *Sovereignty-washing dei Big Tech: come gli hyperscaler vendono Sovranità Digitale senza garantirla*, febbraio 2026, a cura della Redazione in

<https://www.ictsecuritymagazine.com/notizie/sovereignty-washing/>. Nell’articolo, tra l’altro, si sottolinea come la localizzazione fisica dei server non garantisca più la protezione giurisdizionale. Il CLOUD Act (Clarifying Lawful Overseas Use of Data Act), approvato nel 2018, obbliga le aziende tecnologiche statunitensi a fornire dati alle autorità USA su richiesta legale, *indipendentemente* dal luogo fisico in cui tali dati sono conservati.

⁴⁰ Uso proprio questa parola perché non si tratta solo di un lavoro: il suffisso -io indica ripetizione, costanza, un’azione intensa e incessante quale è quella che il cambiamento della cultura richiede.

⁴¹ Salmo 85, versetto 11: «Misericordia e verità s’incontreranno, giustizia e pace si baceranno».

⁴² Byung Chul Han *Contro la società dell’angoscia, Speranza e rivoluzione*, Einaudi, 2025, pp. 58-59.

⁴³ Paolo Grossi *Nobiltà del diritto. Profili di giuristi*, vol. II, Giuffrè, Milano, 2014, 35.