

Diritto, tecnologia, scienze applicate: regimi di conoscenze e professionalità integrate per la qualità della giustizia

Daniela Piana*

Reviews

LAW, TECHNOLOGY, APPLIED SCIENCES: EPISTEMOLOGICAL REGIMES AND INTEGRATED PROFESSIONALISM FOR THE QUALITY OF JUSTICE

ABSTRACT: Once these epistemological approaches interact with the legal reasoning of the judge or interplay with the current patterns of organization featured by courts and legal institutions, the overall outcome is deeply and widely influenced by the degree of awareness actors enjoy with regard to 1) how to combine these different approaches, 2) how to make the best for the quality of justice out of this interplay 3) how to make for the laypeople and the society the use of sciences and technologies applied within the legal and justice sector. The author suggests a new model of professionalism for the XXI legal and justice sector, where different epistemological regimes enter into a virtuous dialogue.

KEYWORDS: Law and technology; professionalism; epistemological regimes; legal and judicial training; court expertise

SOMMARIO: 1. Soltanto una espansione delle opzioni di scelta? – 2. “Autoctonie” che si incontrano? – 3. Professionalità di cui abbiamo bisogno.

Homo sum, humani nihil a me alienum puto.

Terenzio

1. Soltanto una espansione delle opzioni di scelta?

A fronte della pervasiva diffusione e dell'intensa applicazione delle scienze dell'informatica, della matematica e della tecnologia digitale all'interno dei diversi ambiti di interazione sociale, economica e culturale, nonché della funzionalità delle istituzioni, oggi l'idea che le scienze e la tecnologia aumentano le nostre opportunità di scelta è oggetto di un consenso diffuso¹.

* Daniela Piana, Professore di scienza politica, Università di Bologna, componente del tavolo tecnico OCSE sulle giustizia e del Comitato scientifico del Consiglio di Stato, d.piana@unibo.it. L'autrice ringrazia i referee per avere condiviso suggerimenti ed idee. Il presente contributo si situa nel contesto della discussione di ampio respiro su temi affrontati sul piano giurisprudenziale sia a livello nazionale, sia a livello europeo e transnazionale. Data l'impostazione metodologica dell'articolo, si è scelto di non affrontare nel dettaglio la giurisprudenza, discussione e disamina che richiederebbero l'elaborazione di un lavoro dedicato a questo. Contributo sottoposto a doppio referaggio anonimo.

Intervenendo su quella che lucidamente Cass Susstein chiama “architettura della scelta”² ossia l’insieme generato da un tessuto intricato di fattori entro cui si situa il percorso che porta dalla definizione di un agire intenzionale al suo effettivo dispiegarsi, scienze applicate e tecnologia sono considerati come volano di espansione di quel ventaglio di opzioni dell’agire. Ciò che si intende è che conoscendo più opzioni ed avendo più informazioni – e più fortemente fondate – in merito alla attendibilità di queste, allora la scelta si espande e sarà migliore.³ Dinanzi alla scelta si pone il decisore.

Tale trasformazione ha coinvolto anche il mondo professionale e in particolare quelle professioni che intervengono nell’interfaccia con il settore pubblico nella produzione di beni collettivi o che sono, esse stesse, espressione funzionali di diritti fondamentali – come l’avvocato. L’incontro fra la tecnologia e le istanze della *public governance* è stato interpretato come un modo per aumentare le opzioni di scelta, per rispondere a domande di servizi sempre più complesse e diversificate.⁴ Egualmente da parte dei programmi nazionali e transnazionali che promuovono la tecnologia come fattore di progresso umano, il digitale è visto come strumento che moltiplica le opportunità che sono poste dinanzi ai cittadini per far valere i propri diritti.⁵

Accanto alla ‘narrativa’ centrata sulla espansione delle opportunità e sull’aumento del grado di oggettività della valutazione che ogni attore fa sulla attendibilità/utilità delle stesse, vi è una ‘narrativa’ sviluppata soprattutto nel settore pubblico, in diretta relazione con l’espansione della complessità procedurale e processuale che lo contraddistingue, centrata sul tema della standardizzazione e della oggettivizzazione, come viatici per raggiungere un livello di performance più elevato.⁶ In questo contesto, la trasformazione digitale è intesa in una logica di aumento della uguaglianza di accesso in ragione a) dell’aumento delle opzioni di scelta e b) dell’abbassamento dei costi legati a quelle opzioni. Molto più di rado si è affrontato, quantomeno in modo sistematico, la questione di quali siano le

¹ Y. BENCKLER, *The Wealth of Networks: How social production transforms markets and freedom*, 2006; J.R. BENIGER, *The Control Revolution: Technological and Economic Origins of the Information Society*, Cambridge, 1986.

² C. SUSSTEIN, *Freedoms*, Princeton, 2018.

³ Non è questa la sede per entrare nel merito della seppur ricchissima letteratura in materia di agire intenzionale. Ci limitiamo a richiamare quanto elaborato dalla psicologia cognitiva e della scienza della decisione che si sono cimentate nello studio del nesso fra conoscere ed agire sul piano empirico, in taluni, importanti, filoni di ricerca, sperimentale. Solo a titolo esemplificativo di un settore di ricerca di lungo corso che meriterebbe una trattazione a parte, rimandiamo a D. KAHNEMAN, *Thinking Fast and Slow*, New York, Farrar, Straus and Giroux, 2011; R. SUGDEN, *Looking for a Psychology for the Inner Rational Agent Social Theory and Practice*, 2015, 41, 579-598, una rivitalizzazione critica di questa letteratura applicata alla analisi empirica delle istituzioni in D. PIANA, *La scommessa di Pascal*, Soveria Mannelli, 2005, e sul piano organizzativo J. EGGERS AND S. KAPLAN, *Cognition and Capabilities: A Multi-Level Perspective*, in *The Academy of Management Annals*, 2013, 7(1): 293-338.

⁴ A. BARRY, *Political Machines. Governing a Technological Society*, London, 2001; J. CLARKE, *Performing for the Public: Doubt, Desire, and the Evaluation of Public Services*, in DU GUY, P (ed.) *The Values of Bureaucracy*, Oxford. Si veda poi A. MARTON, *Self-Referential Technology and the Growth of Information. From Techniques to Technology to the Technology of Technology*, in *Soziale Systeme*, 2009, 15/1, 137-59.

⁵ W. ACKERMANN, B. BASTARD, *Innovation et gestion dans l’institution judiciaire*, Paris, 1993; S. GABORIAU, *Justice en Europe : état d’urgence démocratique*, in *Délibérée*, 3, 1, 2018, 64-70.

⁶ È qui rilevante ricordare come il criterio della performance abbia acquisito all’interno del paradigma di policy sulla qualità della giustizia. Si veda la discussione dei criteri che hanno strutturato tale paradigma e lo hanno qualificato anche in relazione agli attori internazionali che sono intervenuti sul tema D. PIANA, *Quality of Justice as an Institutional Game*, *Journal des Economistes et des Etudes Humaines*, 2016, 22, 2, 165-189.

condizioni entro cui criteri di validazione e accettabilità delle opportunità di decisione che nascono in regimi di conoscenza⁷ diversi – il diritto, la tecnica, la scienza ovvero le scienze nella loro plurale definizione epistemologica – possono entrare in un dialogo virtuoso. In altri termini, se tradizionalmente la ratio decidendi si assume sia centrata su una fonte di norme e criteri di validazione/accettabilità, in un mondo dove saperi diversi si parlano perché messi in relazione attraverso la disponibilità di interfaccia digitali resta da chiedersi quali siano le ratio decidendi o, più propriamente, come diverse ratio si combinano.

Per rispondere a tale interrogativo occorrerebbe definire anche quali sono le condizioni entro cui attori le cui professionalità nascono con una forte centratura su una competenza dominante – il diritto, la tecnologia, la scienza dell'informazione, le scienze naturali, le scienze mediche, le scienze dell'organizzazione ecc – arrivino ad interagire in modo tale da potere operare nel rispetto sia della pluralità dei saperi, sia del primato che nel settore pubblico deve restare quello della tutela dei diritti della persona.⁸

Questo lavoro si pone come obiettivo quello di discutere tali profili con riferimento al settore della giustizia. Le argomentazioni sviluppate sono orientate a mostrare a) l'interesse dell'osservare le normatività⁹ plurali che intervengono nella coniugazione di diversi saperi all'interno del sistema giustizia in una ottica sia di qualità della giurisdizione, sia di qualità della gestione di servizi e risorse che il sistema distribuisce sul territorio al fine di assicurare qualità della giurisdizione in modo eguale per i cittadini e le comunità; b) la necessità di trarre dalla natura plurale dei regimi di conoscenze che gravitano attorno alla giustizia le conseguenze opportune in termini di formazione e soprattutto di validazione delle professionalità di cui oggi il sistema giustizia ha bisogno. Alcuni passi nella direzione au-

⁷ La nozione di « regime di conoscenza » va qui intesa come concetto che denota l'insieme delle procedure che presiedono alla creazione, al controllo, alla validazione delle conoscenze che costituiscono il tratto distintivo di professionalità istituzionali riconosciute attraverso meccanismi regolativi. Le procedure di accreditamento dei percorsi deputati alla creazione e trasmissione di tali conoscenze – appartenenti largamente al mondo della formazione e del reclutamento professionale – fanno parte della estensione semantica di tale concetto. Esso è tratto da una intuizione condivisa da Jacques Commaille in occasione del primo convegno internazionale sulle teorie elaborate per spiegare le riforme della giustizia e sulle teorie che spiegano il funzionamento dei sistemi di giustizia assunte come premessa alla previsione di potenziali impatti – dati i meccanismi causali che nelle suddette teorie sono identificati – di interventi normativi sia di hard sia di soft law. Da quella intuizione iniziale si compie in questo nostro lavoro un passo in avanti nella direzione di enucleare i confini di un "oggetto" astratto, surveniente rispetto a comportamenti e strutture sociali, che chiamiamo "regime di conoscenza" e che andrebbe studiato operazionalizzandone le dimensioni: procedure, spazi, meccanismi di creazione, controllo, validazione, accreditamento, diffusione, revisione di competenze professionali rilevanti ai fini della produzione di beni collettivi e della tutela di diritti individuali.

⁸ J.D. MARSHALL, *Performativity: Lyotard and Foucault Through Searle and Austin. Studies in Philosophy and Education* 1999, 18, 309–317 (1999). J. KAGAN, *Characterizing the Three Cultures*, in *The Three Cultures: Natural Sciences, Social Sciences, and the Humanities in the 21st Century* (1-50). Cambridge, 2009.

⁹ Per normatività si intenderà qui l'insieme dei criteri rispetto a cui le conoscenze e i saperi sono validati e considerati quindi una ottica epistemologica prima e poi, essendo riconosciuti ed istituzionalizzati, in una ottica istituzionale. Le normatività sono al centro della deontologia professionale, ma sono anche il punto focale che orienta e ispira i percorsi di formazione e di validazione delle competenze conseguite. È chiaro che un approccio fondato essenzialmente sulla interdisciplinarietà come quello qui proposto implica che queste normatività plurali entrino in un dialogo virtuoso, partendo dal primo passo che è quello del mutuo conoscersi e riconoscersi.

spicata sono identificati nelle recenti azioni di potenziamento del personale che sono state intraprese a livello ministeriale, ma molto potrebbe ancora essere fatto con la partecipazione di tutte le istituzioni responsabili, ciascuna per la propria competenza professionale e la propria missione istituzionale, nel validare saperi e metodi di lavoro.

Il lettore troverà un grandangolo delle questioni sul tavolo, che non saranno approfondite in modo analitico, esaustivo e dettagliato. Il loro tratteggio, tuttavia, permette di intravedere lo scenario di insieme, il quale si connota per una inedita domanda funzionale di meccanismi di governance che insistono sul modo con cui sono a) combinati i saperi nel sistema giustizia e b) sono messi in relazione trasparente, prevedibile e standardizzata criteri di validazione delle competenze e delle professionalità che inevitabilmente si inquadrano in regimi epistemologici diversi fra loro. Per fare questo si procede in tre snodi argomentativi, uno di perimetrazione del tema, uno di tratteggio degli snodi significativi per il design della governance delle professionalità, uno su alcune proposte per un sistema giustizia che dovrebbe affrontare il tema del connubio fra saperi sotto condizione dell'indiscusso primato del principio – normativo – del giusto processo. Le riflessioni qui proposte tratteggiano le macro-dimensioni di un problema, i cui aspetti più specifici meritano di essere approfonditi in lavori che vanno al di là dello spazio di questo.

2. “Autoctonie” che si incontrano?

È stata sviluppata una vasta letteratura per esplorare le conseguenze che tecnologia e scienza dell'informazione hanno o possono avere sulla legittimità delle azioni di potere. Più di rado ci si è dedicati a discutere cosa significa, una volta che la trasformazione digitale e lo sviluppo scientifico si sono riflessi nella riorganizzazione del lavoro e nella riqualificazione delle mansioni all'interno di istituzioni pubbliche, mantenere un sistema che eroga servizi nel rispetto di diritti fondamentali – che sono il criterio normativo primario e sovraordinato rispetto ad altri – coniugando diversi standard di comportamento e diversi criteri per validare, valutare o sanzionare comportamenti e scelte.

Gli esperti di scienze umane e sociali hanno affrontato questo argomento da diverse angolazioni, rivelando gli effetti sul modo di vivere quotidiano, sul potenziale trasformativo del digitale rispetto al modo in cui le mansioni sono gestite nelle organizzazioni complesse, sugli effetti, sia attesi che imprevisi, della tecnologia digitale sulle interfacce istituzionali dove si scambiano risorse, idee, informazioni, ecc.

Occorre innanzitutto riconoscere che l'impatto delle tecnologie sulle scelte e sulle opzioni di scelta è accompagnato da un impatto dell'ambiente normativo in cui siamo. Tale ambiente è fatto di relazioni di significato sociale, simboli, cognizione della realtà presente e proiezione della realtà futura. Più concretamente, l'arrivo della tecnologia digitale ha comportato l'attivazione di processi di trasformazione che hanno inizio già dalle procedure, dal modo in cui si gestisce l'uso delle tecnologie nell'interfaccia con gli utenti. Apriamo il sito di un intermediario di viaggio: riempiamo le caselle con un meccanismo di "menu", non usiamo tutti i segni disponibili sulla tastiera, digitiamo solo quelli che la matrice del computer accetta, a seconda di come è stato proiettato. Ci colleghiamo al sito per presentare una domanda per un dottorato: troviamo le opzioni di menu, in un ordine predeterminato, struttureremo la domanda e il contenuto che dovrebbe essere trasmesso alla giuria di selezione, nell'or-

dine fornito dalla matrice dell'interfaccia. Potremmo moltiplicare gli esempi all'infinito. Ma la dimensione regolativa della tecnologia non si manifesta solo nei dispositivi "a tendina" o nelle matrici di interfaccia fra siti o banche dati.

L'arrivo della tecnologia digitale ha comportato una trasformazione strutturale, contemporaneamente di ristrutturazione, *reshuffling e layering*,¹⁰ di sistemi di riferimento normativo rispetto a cui vengono fatte le scelte. Il "fatto digitale e digitalizzato" penetra nel mondo organizzativo per trasformarne la chiave di volta: la conoscenza degli standard di comportamento, i parametri rispetto a cui e entro cui ci si orienta per prendere decisioni.

È questa seconda dimensione dell'impatto trasformativo della tecnologia digitale che interessa in modo particolare il mondo della giustizia. Vi sono molti modi per affrontare il tema, oggi prioritario, del rapporto fra giustizia e tecnologia: molti di questi costituiscono la *ratio* con cui se ne discute nelle arene internazionali, centrando il focus della agenda istituzionale sul potenziale di efficienza che la tecnologia introduce con le proprie forme di standardizzazione e di contrazione dei tempi di trattazione di informazioni e dati.¹¹

Vi è poi la prospettiva, più interna al mondo degli operatori del diritto, che osserva come la tecnologia porti con sé, oltre al potenziale di sviluppo, una tensione con valori e principi cardinali del sistema democostituzionale, ad esempio aprendo un varco a forme di "sorveglianza"¹² o a forme di minaccia alla privacy e alla sfera individuale di cui non possiamo non tenere conto.¹³

Marginale sino ad oggi nel nostro paese è la riflessione sull'effetto generato dall'incontro fra giustizia e sviluppo tecnologico in termini di creazione di spazi dove l'esercizio di una funzione di raccordo fra normatività diverse, ancorché in necessario dialogo, deve essere garantito e messo nelle mani di profili professionali formati con questa prospettiva.¹⁴

Sul piano teorico, quali sono i meccanismi di controllo validazione e revisione delle decisioni che si basano su conoscenze provenienti da diversi "regimi" così come li abbiamo definiti? Come si articola questo sistema che mette insieme scienza, tecnica e diritto nello strutturare l'architettura delle scelte degli operatori della giustizia?

Avrebbe senso istituire dei meccanismi o degli organismi permanenti che garantiscano la trasparente partecipazione di attori il cui profilo professionale è riconosciuto secondo regimi di conoscenza diversi ad esempio nella progettazione nella produzione nella verifica dell'utilizzo e nella valutazione – tecnica sociale e giuridica – di innovazioni tecnologiche ad impatto strutturale, come gli investimenti sulle reti, i sistemi di cyber-security, gli applicativi adottati nella pubblica amministrazione, le forme di remotizzazione delle repository dei documenti che fanno riferimento alla posizione di ciascun cittadino rispetto alla pubblica amministrazione, ecc.?

Crediamo che l'esperienza fatta nel mondo della giustizia ci sia ragioni di fatto molto forti per argomentare in favore di simili soluzioni istituzionali.

¹⁰ Riprendiamo i termini da James Mahoney e Kathleen Thelen, *Explaining Institutional Change: Ambiguity, Agency, and Power*, Cambridge University Press, 2010.

¹¹ D. PIANA, *Retour à Glasgow: normativité, performativité et gouvernance du judiciaire en Europe*, in B. FRYDMAN e A. VAN WAEBBERGE (eds), «Gouverner par les standard et les indicateurs». Bruxelles, 263-275.

¹² S. ZUBOFF, *Il capitalismo della sorveglianza*, Roma, 2018.

¹³ S. LACOUR, *La sécurité de l'individu numérisé*, Paris, 2009.

¹⁴ D. PIANA, *La giustizia e i suoi saperi*, Roma, 2018.

Nel sistema giustizia poi a diversi livelli di governance esiste il bisogno funzionale di assicurare una co-partecipazione di saperi diversi, declinati all'interno del perimetro rappresentato dalla qualità della giurisdizione e della organizzazione giudiziaria. Senza alcuna pretesa di esaustività, riteniamo che debbano essere riconosciuti tre livelli di osservazione, il primo individuale, il secondo a livello organizzativo e il terzo a livello di sistema.

Il livello individuale consta di due aspetti. Il primo attiene specificatamente alla modalità con la quale ciascun attore pensa e giustifica le sue decisioni. Osserviamo il giudice che elabora la motivazione di una sentenza e che è nella posizione di dovere strutturare il ragionamento tenendo conto, come spesso accade, di almeno due forme di conoscenza, una di tipo giuridico e una di tipo tecnico o scientifico, le due essendo rette da forme di validazione diverse.¹⁵ La questione è stata affrontata correttamente nella letteratura internazionale innanzitutto mostrando come la combinazione del ragionare in termini giuridici con il ragionare in termini scientifici non debba essere inquadrata in termini dicotomici. Si necessita infatti di un approccio più mitigato che riconosce come il ragionamento del giudice e l'elaborazione della motivazione siano debitori di forme della razionalità plurali, la cui composizione deve, in ogni caso, in ultima istanza, passare il vaglio dei criteri di validazione di carattere giuridico e giurisprudenziale.¹⁶ In concreto, va detto che l'incontro fra diritto e scienze si pone oggi come un puzzle da comporre non soltanto sul piano della logica del ragionamento, ma anche sul piano delle politiche di governance.¹⁷

Vediamo il *livello organizzativo della giurisdizione*. Le "finestre decisionali" entro cui entra la scienza e la tecnica, intese come sistemi di conoscenze e di standard che orientano decisioni e scelte, si affacciano nel mondo della giustizia sono numerose e crescenti. Alcuni esempi. Dal 2015 le spese di funzionamento dei palazzi di giustizia sono gestite attraverso una effettiva azione del Presidente della Corte di appello, nel quadro di una ripresa del controllo del centro del sistema – il Ministero di Giustizia – della competenza, fino ad allora nell'ambito delle funzioni svolte dai Comuni, di assicurazione della funzionalità dei palazzi di giustizia.¹⁸ L'istituzione delle Conferenze permanenti, composte dai capi degli uffici e dai dirigenti amministrativi, presiedute e convocate dal presidente della Corte di appello, ovvero, nelle sedi che non sono capoluogo del distretto, dal presidente del tribunale, testimonia del bisogno funzionale di dotarsi di uno strumento organizzativo per individuare i fabbisogni

¹⁵ J. KALLINIKOS, *The Consequences of Information. Institutional Implications of Technological Change*, Elgar, 2006.

¹⁶ D. WALTON, *Legal Reasoning and Argumentation*, In *Handbook of Legal Reasoning and Argumentation*, ed. G. BONGIOVANNI, G. POSTEMA, A. ROTOLO, G. SARTOR, C. VALENTINI AND D. WALTON, Cham, 2018, 47-75.

¹⁷ Si muovono sulle questa linea le molte iniziative intraprese a livello circondariale e distrettuale aventi come obiettivo quello di assicurare uno standard di qualità delle conoscenze fornite nel contest delle CTU e delle prestazioni peritali, laddove la qualità non va intesa solo in senso sostanziale, ma anche in senso gestionale e comunicativo. D'altra parte anche dal lato delle professionalità tecniche la interazione con gli organi giurisdizionali e la declinazione delle competenze nel contesto endoprocessuale costituiscono, seppur non esauriscono la ampia tematica del rapporto diritto, scienze e tecniche, un tema sul quale ci si è cimentati con uno obiettivo istituzionale di razionalizzazione e di garanzia di qualità. Si veda in tal senso lo schema di decreto ministeriale recante regolamento concernente modifiche al decreto del Ministro della giustizia 12 agosto 2015, n. 144, recante disposizioni per il conseguimento e il mantenimento del titolo di avvocato specialista, ai sensi dell'articolo 9 della legge 31 dicembre 2012, n. 247.

¹⁸ Legge 23 dicembre 2014, n. 190, art.1 comma 526. Trasferimento al Ministero della Giustizia delle spese obbligatorie di cui all'art. 1 della legge 24 aprile 1941, n. 392.

necessari per il funzionamento degli uffici (manutenzione di immobili, riscaldamento, climatizzazione, utenze, pulizia e disinfestazione, raccolta e smaltimento dei rifiuti, giardinaggio, facchinaggio, traslochi, vigilanza, custodia)¹⁹. A fronte di una crescente complessità dell'ambiente entro cui gli uffici giudiziari operano, le competenze tecniche che in questo contesto diventano dirimenti per prendere decisioni sono conseguentemente amplificate. Vi è un ulteriore esempio che ancor più esemplifica il ragionamento che intendiamo proporre. La obbligatorietà del processo civile telematico e l'avvio del percorso che orienta gli uffici giudiziari verso il processo penale telematico hanno introdotto ed ancor più introdurranno nell'organizzazione del lavoro e delle mansioni all'interno della giurisdizione e nella amministrazione della giustizia forme di gestione delle scelte e dei comportamenti che sono eteronome rispetto alla normatività che è "embedded" nella organizzazione del lavoro basata e orientata dalla "sola" procedura, civile o penale.²⁰ In altri termini, l'operatore che deve decidere come agire, anche nella attività quotidiana, si trova dinnanzi a una architettura delle scelte che dipende sia dalla procedura, sia dalla tecnologia.

A livello organizzativo la *governance* di questa "combinazione di normatività" non ha solo a che vedere con il rapporto che intercorre fra singolo magistrato o cancelliere o avvocato e il formante tecnologico del processo,²¹ ma anche con la capacità di assicurare che lo spazio digitale sia adeguatamente predisposto e che risponda alle esigenze funzionali. Infine, un ulteriore contesto in cui normatività giuridica e normatività tecnica e scientifica si incontrano e necessitano di essere opportunamente coniugate è quello della applicazione delle forme di intelligenza artificiale nei diversi snodi che vanno dalla domanda di giustizia fino alla esecuzione delle sentenze.²²

Operare attraverso la costruzione di sistemi di diagnosi e analisi di andamenti giurisprudenziali che offrano una informazione estratta da basi dati e resa disponibile ad operatori del foro e della magistratura significa introdurre nella giurisdizione una normatività "ibridata", dove la determinazione delle tendenze giurisprudenziali e la conseguente valutazione del rischio di soccombenza di un impianto argomentativo si incontrano con standard giuridici entro cui si articola più propriamente l'argomentazione degli attori del processo.

Infine consideriamo il livello sistemico. I sistemi giustizia, intesi come complesso di interazioni fra livelli istituzionali e unità organizzative, accomunati dall'orientamento verso la qualità della giurisdizione e la qualità della amministrazione che a quella è necessaria, si trovano oggi dinnanzi a diverse nuove funzioni da esplicare in virtù degli sviluppi tecnologici e scientifici. Fra questi, innanzitutto la creazione di competenze al centro del sistema che siano in grado di presidiare sia in una chiave di sviluppo sia in una chiave di diffusione e manutenzione dei sistemi informativi e delle infrastrutture tecnologiche immateriali che sono ormai necessarie sia alla garanzia della privacy, sia alla garanzia

¹⁹ Regolamento sulle misure organizzative a livello centrale e periferico per l'attuazione delle disposizioni dei commi 527, 528, 529 e 530 dell'articolo 1 della legge 23 dicembre 2014, n. 190.(15G00148), art 3.

²⁰ HAGAN, M., *The user experience of the Internet as a legal help service: defining standards for the next generation of user-friendly online legal services*, in *Virginia Journal of Law and Technology*, 2016, 20(394): 411–417.

²¹ Su questo si veda Liccardo, P. In Castelli, C. et al. *Innovazione e governo del territorio*, Roma, Carocci, 2014.

²² BEN-ARI, D., FRISH, Y., LAZOVSKI, A., EL-DAN, U. AND GREENBAUM, D., *Artificial Intelligence in the practice of law: an analysis and proof of concept experiment*, in *Richmond Journal of Law & Technology*, 2017, 23(2): 2–55; COULSON, S., *Normative ethics and the changing face of legal technology: or how to stay relevant in a transformed profession*, in *The Advocate*, 2017, 76, Part 1.

della cyber-security, sia ancora alla garanzia della funzionalità del sistema – nella continuità e nella stabilità.

Ma forse la sfida che più di ogni altra appare essere sulla agenda istituzionale dei sistemi di giustizia riguarda la necessità di integrare nelle articolazioni centrali della amministrazione competenze che siano di carattere non giuridico e che siano rivolte non tanto a presidiare la applicazione di standard di qualità di settore nell'ambito specifico di competenza dei servizi che operano nella amministrazione, quanto ad assicurare che sia possibile monitorare sulla base di set di standard definiti in modo comune fra professionalità diverse. Alcune proposte ci pare possano in tal senso essere fatte.

3. Professionalità di cui abbiamo bisogno

Le riflessioni che precedono hanno voluto mettere in evidenza il fatto che il mondo della giustizia vive oggi una nuova forma di “architettura delle scelte”, dove le norme che individuano e orientano scelte, decisioni e comportamenti, così come i riferimenti normativi che sono oggi pertinenti per valutare la qualità dell'operato che si esplica nel settore giustizia, sono caratterizzati da una forma nuova di pluralismo, dove la normatività giuridica è costretta ad incontrare e dialogare con altre forme di normatività, di carattere tecnologico e scientifico.

Se in uno scenario tradizionale la professionalità degli attori che operano nel contesto della giurisdizione e della amministrazione della giustizia può essere valutata rispetto alla rispondenza delle scelte e delle strategie con principi e criteri di carattere giuridico, in uno scenario contemporaneo di governance giudiziaria a formanti ibridi – diritto più scienza, diritto più tecnologia, ecc – la professionalità di cui il sistema ha bisogno è necessariamente plurale. Il punto qui messo in evidenza non vuole essere quello di chiedere la assegnazione di una professionalità plurima allo stesso attore, che sarebbe depositario della capacità di valutare e validare scelte e comportamenti rispetto a tutti i canoni qui menzionati.²³ L'idea non è quella di immaginare funzioni direttive e profili dirigenti che siano qualificati per competenze giuridiche, tecniche e scientifiche. Si tratta invece di immaginare sui raccordi fra centro e territori che idealmente si situano in modo più pregnante a livello distrettuale o a livello di amministrazione decentrata strutture organizzate e strutturate a più componenti professionali che siano coordinate da funzioni direttive del settore giustizia capaci di svolgere il ruolo di funzione di garanzia del dialogo fra standard epistemologici diversi.²⁴ Alcuni esempi si vedono già nel mondo della giustizia, come ad esempio la creazione di “cabine di regia” a componente mista – togata, forense, amministrativa, accademica e sociale – per lo studio delle forme di applicazione dell'intelligenza artificiale; la creazione di gruppi di lavoro trasversali fra amministrazione e team di ricerca, laddove questo risponde al dispiego di risorse scientifiche in vista del raggiungimento di un obiettivo sia accademico che di policy making; la creazione di unità organizzative negli uffici giudiziari con competenza in

²³ E. ROWDEN et al, *Gateways to Justice: Design and Operational Guidelines for Remote Participation in Court Proceedings*, 2013, Penrith, NSW: University of Western Sydney.

²⁴ A. GARAPON, J. LASSÈGUE, *Justice digitale*, PUF, 2018; T. M. PORTER, *Objectivity as standardization: The rhetoric of impersonality in measurement, statistics, and cost-benefit analysis*, in *Annals of Scholarship*, 9, 1992, 19-60.

materia di innovazione nelle quali partecipano anche esponenti del mondo della ricerca e dello sviluppo tecnologico.²⁵

Infine preme sottolineare quanto sia nodale in questa prospettiva tutta la formazione e la qualificazione professionale sia in una chiave di obbligo istituzionale sia – e forse ancor più – in una chiave di arricchimento culturale del sistema giustizia. A valle di tre anni che hanno registrato un aumento (inedito nell'ultimo ventennio) di personale, ora è il momento della costruzione delle competenze e delle professionalità, proprio in quei punti di interfaccia in cui la giustizia – come funzione vitale per lo sviluppo del paese – dialoga con altre forme di organizzazione della conoscenza e altre forme di normazione dell'agire.

Professionalità di carattere organizzativo, gestionale, economico, statistico, solo per riassumere, senza pretesa di esaustività, le competenze di cui oggi gli uffici giudiziari sembrano avere maggiore necessità, sono risorse umane e cognitive di estremo valore e rappresentano una opportunità di integrazione di conoscenza motivata, aggiornata, da affiancare a quella più consolidata, legata alla memoria collettiva dell'ufficio rappresentata dal personale amministrativo strutturato. Le due risorse insieme possono attivare meccanismi di virtuosa sinergia, come è stato possibile individuare da ricerche qualitative svolte negli ultimi anni.²⁶

In sintesi, per rispondere alla domanda su quali professionalità e competenze siano utili ad un sistema della giustizia di qualità occorre fare riferimento a due dati. Il primo riguarda le funzioni che vengono svolte nei sistemi di giustizia oggi e che non erano state previste nella architettura che informa l'ordinamento giudiziario e nella normativa tradizionalmente riguardante la gestione del personale. Nonostante le norme siano rimaste largamente invariate – se si fa eccezione per la riforma Castelli Mastella che recepisce uno spostamento verso competenze di carattere organizzativo e gestionale dei capi ufficio – nei fatti gli uffici giudiziari si sono trovati a dovere dare una tempestiva risposta sia alla introduzione di innovazioni tecnologiche – si pensi alle sperimentazioni della consolle del magistrato e del PCT a partire dalla metà degli anni 2000 – con le conseguenti pressioni adattive che queste hanno comportato, sia all'ampliamento dei servizi di supporto al funzionamento dell'ufficio, come la gestione delle spese di giustizia, gli uffici statistici per le corti di appello, solo per fare alcuni esempi. Pertanto, ciò che si è chiesto al personale è stata un'azione di stretching delle proprie capacità e competenze spesso integrando con un processo *problem driven* conoscenze che erano state acquisite tempo addietro e che avevano come centro la conoscenza del diritto o delle procedure di carattere contabile, amministrativo, gestionale.

Al *gap* fra struttura e funzione di cui spesso si è parlato – e non soltanto per quanto riguarda il sistema giustizia anche se per quest'ultimo si tratta di una caratteristica particolarmente pregnante – va associato un secondo dato che mette l'Italia in prospettiva comparata. Dai rapporti pubblicati dalla CEPEJ emerge che l'Italia si qualifica per la scarsa dotazione di personale con competenze organizza-

²⁵ KERIKMÄE, T., MÜÜRSEPP, P., SÄRAV, S. AND CHOCHIA, A., *Ethical Lawyer or Moral Computer – Historical and Contemporary Discourse on Incredulity between the Human and a Machine*. Вісник Національної академії правових наук України, 2017, 2(89): 27–42.

²⁶ Ci cita in tal senso, a titolo meramente esemplificativo, il programma JUSTICE ER all'interno del quale la Regione Emilia Romagna le università e gli uffici giudiziari del territorio regionale hanno condiviso percorso di micro ricerca applicata con saperi diversi introdotti nel mondo della giustizia attraverso lo strumento della borsa di ricerca applicata.

tive e manageriali all'interno delle cancellerie. In realtà il direttore amministrativo che viene introdotto proprio per rispondere ad una esigenza di carattere gestionale non rappresenta una soluzione adeguata se non in casi – contingenti – in cui il profilo individuale della persona che svolge questo ruolo è comprensivo di competenze di carattere manageriale acquisite per lo più attraverso l'esperienza, il *learning by doing*.

In altri termini il percorso strutturato che assicuri nella formazione-reclutamento-promozione di carriera l'inserimento certo di capacità distribuite nei diversi uffici ed aventi nel percorso di costruzione delle stesse una garanzia di dialogo, appare di altissimo valore aggiunto per la qualità del sistema giustizia nel suo complesso. "Di quali saperi si avvarranno le cancellerie e le segreterie dei tribunali e procure nel prossimo futuro?" Sarebbe questo l'orizzonte temporale entro cui deve situarsi un ragionamento che abbia come obiettivo quello di garantire che professionalità necessarie siano create e certificate nel corso degli anni attraverso un percorso che da «pilota» (sperimentale) deve trasformarsi in sistematico ed istituzionalizzato.

Come strutturare tale percorso? e quali istituzioni dovrebbero certificarne contenuti e portato formativo? Vi sono due strumenti che possono essere utilizzati in una chiave di programmazione didattica nelle università. Il primo è il dottorato con tesi di ricerca applicata. Ad esempio, si possono immaginare percorsi specifici applicati alle corti di appello per gli uffici di statistica aventi come oggetto la statistica giudiziaria del distretto e come prodotto una analisi metodologicamente solida, fruibile nel mondo scientifico ed istituzionale, che costituisce un precedente analitico al quale fare riferimento. Il o la titolare di borsa dottorale può svolgere la propria ricerca applicata a stretto contatto con la corte e può altresì trasmettere competenze di gestione di strumenti statistici e di analisi quantitativa dei dati di grande utilità per l'ufficio anche quando la ricerca dottorale sarà terminata. Un secondo strumento, non incompatibile con il primo, è quello del master professionalizzante. Si tratta di un percorso che dovrebbe avere degli addentellati con le procedure di reclutamento ed in particolare essere connesso con clausole di riconoscimento delle competenze acquisite nell'ambito delle procedure di concorso pubblico. Il master dovrebbe avere la possibilità di frequenza anche per quei o quelli funzionari(e) di cancelleria che volessero riqualificare le proprie competenze.

Sono soltanto possibili soluzioni. La accelerazione delle forme di *e-learning* e *distant learning* cui abbiamo di recente assistito può offrire molte utili finestre di riflessione e di arricchimento dei canali di fruizione anche in risposta alle barriere che la mobilità pone sovente alla formazione professionale cosiddetta *life long*. In ogni caso, si tratta di una strategia di lungo periodo che richiede l'impegno di diversi attori e di diverse istanze politico-istituzionali. L'evidenza empirica sui bisogni e sul potenziale di miglioramento però è condivisa. Questo lavoro ne ha inteso richiamare alcuni, sintetici, aspetti.