

Relazione sull'amministrazione della giustizia nel Distretto della Corte di Appello di Milano

(Testo dell'intervento del Presidente della Corte d'Appello all'Assemblea del 24/1/2015)

In memoria di Torquato Gemelli e Giovanni Silvestri
("Signori del diritto" e amici di una vita)

“Da un vecchio magistrato a riposo ho ascoltato queste parole di saggezza: <Ciò che può costituire un pericolo per i magistrati non è la corruzione. E neanche son da considerarsi minacce molto gravi per la indipendenza dei magistrati le inframmettenze politiche: sono frequenti, ma non irresistibili. Il magistrato di schiena dritta non le prende sul serio. Il vero pericolo non viene dal di fuori: è un lento esaurimento interno delle coscienze, che le rende acquiescenti e rassegnate: una crescente pigrizia morale, che sempre più preferisce alla soluzione giusta quella accomodante, perché non turba il quieto vivere e perché la intransigenza costa troppa fatica. Nella mia lunga carriera non mi sono mai incontrato con giudici corruttibili, ma ho conosciuto non di rado giudici indolenti, disattenti, svogliati: pronti a fermarsi alla superficie pur di sfuggire al duro lavoro di scavo, che deve affrontare chi vuole scoprire la verità. La pigrizia porta a adagiarsi nell'abitudine che vuol dire intorpidimento della curiosità critica e sclerosi della umana sensibilità: al posto della pungente pietà che obbliga lo spirito a vegliare in permanenza, subentra con gli anni la comoda indifferenza del burocrate, che gli consente di vivere dolcemente in dormiveglia. Creda a me: la peggiore sciagura che potrebbe capitare a un magistrato sarebbe quella di ammalarsi di quel terribile morbo dei burocrati che si chiama il conformismo. E' una malattia mentale, simile all'agorafobia: il terrore della propria indipendenza; una specie di ossessione, che non attende le raccomandazioni esterne, ma le previene; che non si piega alle pressioni dei superiori, ma se le immagina e le soddisfa in anticipo.>”

(P. CALAMANDREI, *Elogio dei giudici scritto da un avvocato*, cap. XIV)

Relazione sull'amministrazione della giustizia nel Distretto della Corte d'Appello di Milano

(Testo dell'intervento del Presidente della Corte d'Appello all'Assemblea del 24/1/2015)

Ringrazio e saluto cordialmente gli illustri ospiti e gli amici che ci onorano della loro presenza.

Sento il dovere, innanzi tutto, di rendere onore alla persona del Capo dello Stato, Giorgio Napolitano, al quale siamo riconoscenti per avere, con equilibrio e saggezza, salvaguardato le prerogative presidenziali insieme con i valori di indipendenza e autonomia della Magistratura, e del quale abbiamo ammirato, nell'esercizio del difficile mandato, il rigore morale e intellettuale, a difesa dei valori costituzionali della Repubblica Italiana.

Voglio anche ricordare la figura dell'Avvocato Paolo Giuggioli, Presidente del Consiglio dell'Ordine di Milano per oltre 20 anni, recentemente scomparso, il quale, con prestigio e autorevolezza, ha contribuito a segnare una svolta di modernità nei modelli di lavoro dell'avvocatura e della giustizia milanese: i giudici hanno certamente perduto un amico generoso e leale.

Intendo quindi esprimere la mia stima e gratitudine:

al **Personale** amministrativo, per i gravosi compiti che assolve in silenzio nonostante la progressiva e insopportabile riduzione di organico cui assistiamo da anni con stupore, senza che ad essa si riesca a porre riparo, mediante la riapertura dei concorsi o la mobilità da altri settori della pubblica amministrazione in esubero di personale;

agli **Avvocati**, dei quali rilevo la proficua collaborazione e l'indispensabile contributo al buon andamento dei servizi, soprattutto laddove è palese la carenza delle risorse;

ai **Giudici**, i quali, pure in condizioni di stressante e quotidiano impegno lavorativo e talora in un clima ingiustificato di delegittimazione o addirittura di dileggio, dimostrano spirito di sacrificio, senso del dovere, equilibrio, riservatezza.

Affinché con questa cerimonia non si celebri un solenne ma inutile rito, occorre che, nel corso della stessa, la Magistratura renda conto, con sobrietà, dell'attività svolta nell'anno che precede e indichi i programmi per l'anno che verrà, offrendo nel contempo il proprio contributo di saperi e di esperienze nel proficuo dialogo fra le Istituzioni e la società civile.

I. L'efficacia della giurisdizione della Corte di Appello nel triennio 2012-2014

I dati statistici relativi all'anno che si è concluso confermano - come emerge dal Bilancio di responsabilità sociale della Corte di Appello - la marcata **inversione di tendenza** iniziata nel 2012, evidenziando, nel flusso dei procedimenti e nell'indice di ricambio, un forte incremento di **produttività** e una drastica contrazione delle pendenze in entrambi i settori, civile e penale.

E ciò - va sottolineato - non a discapito della **qualità** della giurisdizione.

La valutazione di efficienza non può unicamente fondarsi, infatti, sui pur lusinghieri rilievi di tipo strettamente quantitativo, occorrendo analizzare ulteriori indicatori tra quelli utilizzati nella letteratura economica e internazionale per l'analisi del servizio giustizia.

Ci si riferisce, in particolare, ai parametri della **durata** dei processi e della **stabilità/prevedibilità** delle decisioni, cui questa Corte rivolge la massima attenzione in termini coerenti con gli *standard* europei.

1.- Nel **settore civile** i procedimenti **pendenti** sono **10.374**, contro i 14.648 del 2011, e di questi il 94% si riferisce a fascicoli iscritti dal 2011.

L'**indice di ricambio**, superata per la prima volta nel 2012 la soglia di 100, si è attestato, al 31 dicembre 2014, a **136**.

La **durata** media di definizione dei procedimenti è di **26,7 mesi**, confermando la curva decrescente iniziata negli scorsi anni.

Parametro significativo è il parametro della **stabilità/prevedibilità** delle decisioni, con riguardo sia alla percentuale di sentenze impugnate rispetto a quelle emesse, sia alla percentuale dei casi di conferma della decisione nel successivo grado di giudizio.

Trattasi di un parametro di assoluto rilievo in quanto esprime la capacità d'incidere in modo rapido e definitivo sul ripristino della situazione violata. Nei casi in cui la sentenza emessa non è impugnata, essa acquista immediata efficacia di giudicato. Nei casi in cui l'impugnazione è proposta, è rilevante quantificare il tasso di conferma (*reversal rate*) nel successivo grado di giudizio, perché esso rafforza, se elevato, l'idea di prevedibilità della decisione, disincentivando gravami manifestamente infondati.

Circa gli **appelli** avverso le sentenze civili di primo grado, queste sono impugnate nel **19,3%** dei casi. La Corte d'Appello **conferma** integralmente il **52%** delle sentenze appellate, così emergendo un elevato grado di stabilità della giurisdizione civile del Distretto.

Le sentenze civili della Corte di Appello, a loro volta, sono impugnate mediante **ricorsi per cassazione** nella misura del **27%**, mentre la percentuale di **accoglimento** dei ricorsi è pari al **20%**, inferiore di 12 punti alla media nazionale. L'indice di stabilità delle decisioni di appello risulta pertanto pari al **96,8%**.

2.- Con riguardo al **settore penale**, continua il *trend* discendente delle **pendenze** finali che passa da 17.414 del 2011 alle attuali **12.062**; di queste l'85% si riferisce a fascicoli iscritti nell'ultimo triennio.

L'**indice di ricambio** si è attestato anche quest'anno su valori positivi (**118**).

Le **decisioni** pronunciate nel 2014 sono state **9.297**, in sensibile aumento rispetto agli anni precedenti.

La **durata** media di definizione dei procedimenti è diminuita considerevolmente nell'ultimo triennio passando da 2 anni e 4 mesi del 2012 a **1 anno e 10 mesi** e, nei giudizi a carico di imputati sottoposti a misura coercitiva, a **3,4 mesi**.

Nell'anno giudiziario 2013/2014 sono stati registrati n. 45 '**maxi processi**' (contro i 32 dell'anno precedente), di cui 5 riferiti ad associazioni mafiose.

Quanto alla **stabilità/prevedibilità** delle decisioni e con riguardo al *reversal rate*, nel 2013/2014 la Corte d'Appello ha emesso 9.334

sentenze penali; nel **45,5%** dei casi la decisione è stata di **conferma** delle statuizioni di primo grado.

Nei procedimenti definiti sono stati proposti **ricorsi per cassazione**, nella misura del **33,9%**; di essi solo il **16,9%** si è risolto con l'**annullamento** del provvedimento impugnato. Componendo la percentuale dei ricorsi proposti con quella degli annullamenti, l'indice di **stabilità** delle decisioni di appello risulta pari al **94,3%**.

3.- Queste *performance*, sicuramente di straordinario rilievo secondo gli indicatori internazionali di efficacia della giurisdizione, sono ascrivibili innanzi tutto all'impegno e alla professionalità dei magistrati, ma anche alle accurate "analisi di magazzino", alle puntuali strategie di **organizzazione delle risorse** e al costante monitoraggio del loro impiego. Frutto, questo, di una elaborazione seria, partecipata e costantemente aggiornata dei programmi di gestione da parte dei presidenti e dei consiglieri della Corte d'Appello, fino alla recente approvazione del Documento Organizzativo Generale per gli anni 2014-2016.

Sicché va condiviso il ragionevole auspicio che, per assicurare le esigenze di buon funzionamento dell'amministrazione della giustizia, vengano apprestate misure idonee a garantire l'efficace prosecuzione del percorso virtuoso fin qui intrapreso.

II. I processi di criminalità organizzata e la penetrazione della *'ndrangheta* in Lombardia

1.- Va crescendo la considerazione circa il rilievo che assume la conoscenza empirica, mediata dall'analisi delle decisioni dei giudici, del fenomeno della espansione della criminalità organizzata di stampo *'ndranghetista* nel tessuto dell'economia, della società e delle Istituzioni in Lombardia.

Nelle numerose sentenze pronunciate dalla Corte di Appello negli anni 2013 e 2014 (ad appena tre/quattro anni dalla chiusura delle indagini), nei processi c.d. "Infinito 1", "Infinito 2" e altri, anche per gravissimi fatti omicidiari, di cui qualcuna già irrevocabilmente confermata dalla Cassazione, insieme con centinaia di condanne a secoli di carcere o molteplici ergastoli per il delitto associativo e per i reati di armi, droga, usura, estorsione, omicidio ecc., sono stati definiti i rapporti fra gli organismi di vertice della *'ndrangheta* e le varie "*locali*", radicate nel territorio regionale e coordinate dai capi della "*Lombardia*".

La *'ndrangheta* ha un assetto organizzativo unitario e l'organismo di vertice fissa le regole, i riti, le gerarchie e ne verifica l'osservanza, riconosce le *locali* operanti fuori del territorio calabrese, ne dirime le controversie, assume le decisioni di maggior rilievo, restaura l'ordine violato e ha il potere di decretare la punizione e l'eliminazione degli avversari o degli stessi associati che si rivelino troppo intraprendenti.

E' confermata la dinamica dell'infiltrazione secondo schemi familistici e sulla base di un modello connotato da un rigido centralismo, in una sorta di *franchising*, per cui la "casa madre", con le *'ndrine* di origine, resta

proprietaria del marchio, ne incoraggia il dislocamento oltre i confini, pretendendo tuttavia l'obbedienza alle prescrizioni fissate, pena la cessazione dell'affiliazione con le conseguenti sanzioni.

2.- Da un'attenta lettura delle vicende giudiziarie emerge, tuttavia, che la presenza mafiosa al Nord debba essere ormai letta in termini non già di mera "infiltrazione", quanto piuttosto di **"interazione/occupazione"**. E ciò in forza di un diffuso controllo di intere aree del territorio, esercitato col metodo intimidatorio e in un clima di omertà, che, anche profittando della situazione di crisi delle imprese, consente la penetrazione dell'organizzazione criminale negli interstizi della società, delle istituzioni, delle amministrazioni locali, dell'economia e della finanza, secondo una strategia che ruota intorno al nucleo dei flussi dei finanziamenti pubblici e delle vicende corruttive per l'aggiudicazione delle relative opere, forniture e servizi.

La forza di penetrazione e la diffusione del potere della *'ndrangheta* all'interno dei gangli della società lombarda può paragonarsi all'opera distruttiva delle metastasi di un cancro.

La ricerca sui rischi derivanti da tale fenomeno è oggetto di un confronto proficuo fra la Corte di Appello e l'Assolombarda, con l'obiettivo di pervenire a un *report* aggiornato circa l'evoluzione delle strategie della criminalità mafiosa, i collegamenti col fenomeno della corruzione, l'individuazione degli schermi di protezione delle imprese sane, la sperimentazione di più efficaci forme di gestione dei beni confiscati.

3.- I primi segnali di crescita dell'economia e il fiorire di iniziative imprenditoriali collegate a *Expo 2015* lasciano presagire che per la criminalità organizzata si aprono, insieme con nuove e più ricche opportunità, imprevedute criticità, a causa del conflitto latente fra le regole delle 'ndrine e i più ampi orizzonti di profitto, dischiusi a tecniche e professionalità riluttanti ad essere ingabbiate nei moduli tradizionali e che tendono a promuovere spinte di distacco delle cellule dalla "casa madre", alle quali questa reagisce con violenza.

Nello stesso tempo si assiste al progressivo rafforzamento delle strategie investigative e di prevenzione, che fanno da argine ai traffici illeciti. Non si fermano le indagini e gli arresti, si applicano misure di prevenzione su immobili e aziende, si annoverano circa 70 "interdittive" del Prefetto di Milano a carico di società impegnate in lavori per *Expo* e indiziate di collegamenti mafiosi, si commissariano gruppi di imprese da parte dell'Autorità Nazionale Anticorruzione.

Insomma, lo Stato è presente e contrasta con tutte le Istituzioni l'urto della criminalità mafiosa, garantendo - nonostante la carenza di risorse nello specifico settore giudiziario - la legalità dell'agire e del vivere civile con coerenza e rigore.

Sono certo che analoga presenza e attenzione sarà riservata all'azione di prevenzione e repressione di ogni forma di **violenza di natura eversiva o terroristica o di matrice fondamentalista**, che intenda profittare della portata internazionale di *Expo* e della partecipazione di decine di milioni di visitatori per farne una sorta di palcoscenico mediatico di ideologie ripudiate dalla storia e dal consorzio civile.

III. Il contrasto all'economia criminale e le riforme processuali

1.- Il contrasto giudiziario alla criminalità economica e finanziaria, soprattutto laddove il malaffare e la corruzione (quest'ultima ormai sistemica) sono caratterizzati da un intrinseco legame con le dinamiche delle organizzazioni mafiose - secondo le tecniche dell'interazione fra economia legale e pratiche di economia illecita -, va considerato una priorità nell'azione politica del Governo e del Parlamento.

Rendere la giustizia efficace attraverso un reale recupero di efficienza dei suoi apparati deve costituire un obiettivo di lunga durata per le Istituzioni di uno Stato moderno, anche in funzione della programmata politica di crescita e di sviluppo.

Non svolgerò specifici rilievi sul terreno del diritto penale, con riguardo ai temi della corruzione, dell'autoriciclaggio e del riciclaggio (l'“in sé” del fenomeno transnazionale della criminalità economica organizzata), del falso in bilancio, delle violazioni finanziarie e delle misure di prevenzione. Mi limito a constatare che, a seguito della pratica neutralizzazione del diritto penale delle società e dei mercati finanziari ad opera soprattutto della controriforma del 2002, manca tuttora un adeguato controllo di legalità della *governance* dell'economia e della finanza, mentre sono davvero pochi i processi che si celebrano in materia.

2.- Intendo invece soffermarmi sulla “*fragile perfezione*” (E. AMODIO) del **modello di processo** adottato nel 1989, che appare oggi connotato da serie criticità applicative e da una limitata flessibilità, perciò da un

basso grado di efficienza nel fronteggiare la sfida della criminalità economica, ancor più se organizzata.

Il corposo disegno di legge governativo di modifiche - anche - al codice di procedura penale, presentato il 23/12/2014 alla Camera dei Deputati, si avvale del lavoro svolto dalla **Commissione Ministeriale**, istituita dal Ministro della Giustizia e presieduta dal Presidente di questa Corte, le cui principali novità riguardavano le aree delle ‘misure cautelari’ (già recepita dalla proposta di legge Ferranti e altri, in via di approvazione definitiva), dei ‘procedimenti alternativi’, delle ‘impugnazioni’, delle ‘indagini preliminari’ e della ‘particolare tenuità del fatto’: proposte, queste, formulate in un’ottica di deflazione e razionalizzazione e ispirate al fine di ripristinare condizioni di qualità ed efficacia delle procedure.

Come ho già rimarcato in altre occasioni, ritengo indilazionabili una serie di interventi, mirati ad attivare un argine contro l’eccessiva quantità di notizie di reato e di impugnazioni, attraverso:

- l’archiviazione immediata nei casi di **particolare tenuità del fatto** per la scarsa rilevanza e offensività e per l’occasionalità della condotta;
- la sospensione, fin dalla conclusione delle indagini, del procedimento nei confronti degli **irreperibili**, da cui conseguirebbe un notevole risparmio di costi;
- la rivisitazione radicale dell’istituto della **prescrizione del reato**, la cui attuale disciplina estende patologicamente i suoi effetti sul processo penale, disincentivandone i riti negoziali e sollecitando impugnazioni

manifestamente infondate, mentre sarebbe logico paralizzarne l'operatività almeno dopo la condanna di primo grado;

- la revisione dei meccanismi alternativi del **giudizio abbreviato** e del **patteggiamento**, quest'ultimo esteso anche all'appello;
- la semplificazione e la razionalizzazione dei **giudizi di appello e di cassazione**;
- la previsione dell'inammissibilità dell'appello per la **manifesta infondatezza** dei motivi, previa selezione dei ricorsi mediante un apposito filtro, come già avviene, con buoni risultati, nel giudizio civile di appello.

3.- L'adozione di moduli semplificati per la definizione delle azioni inammissibili dovrebbe, anzi, essere oggetto di una generalizzata previsione e sarebbe coerente con l'auspicio di soluzioni deflative della pletorica domanda di giustizia.

Sorprende che del **filtro di ammissibilità** per le azioni di **responsabilità civile dei magistrati** si proponga invece la soppressione; mentre risponderebbe al buon senso che vengano selezionate come meritevoli del giudizio solo quelle domande di indennizzo che non risultino, a uno scrutinio di immediata evidenza, strumentali e manifestamente infondate. Come pure appare censurabile la carica di ambiguità racchiusa nella formula del "***travisamento del fatto o delle prove***", come causa di responsabilità, laddove questa, senza che risulti erosa la libertà d'interpretazione e di valutazione del giudice, dovrebbe essere conchiusa nei confini dell'errore grave e manifesto, frutto di inescusabile negligenza.

Va infatti sottolineato lo stretto nesso che lega la disciplina della responsabilità civile dei magistrati con la portata costituzionale della funzione di garanzia e con le esigenze di qualità della giurisdizione.

IV. Il “tempo” e la “giustizia” fra rito mediatico e processo

1.- L'opinione pubblica ha espresso sentimenti di diffusa indignazione per le recenti decisioni di proscioglimento, pronunziate da Corti di Appello e dalla Cassazione in taluni casi di straordinario rilievo mediatico (Cucchi, Berlusconi, gli scienziati e il sisma aquilano, Eternit).

Il comprensibile sconcerto per i pur gravi eventi contestati e rimasti impuniti ha suscitato clamore e ha occupato le prime pagine dei *media*, essendosi ravvisata una frattura fra gli esiti dell'attività giudiziaria e la sete di giustizia delle vittime, rimasta inappagata, a prescindere da ogni valutazione di merito circa la correttezza, o non, delle soluzioni adottate.

La credibilità complessiva del sistema è stata messa in discussione per il solo fatto che le decisioni apparivano “**impopolari**”, senza che si avviasse – come pure sarebbe stato necessario – una riflessione sulla complessità dei fatti e delle prove, sui principi del diritto penale di fattispecie, sulle regole di garanzia del processo e sulla funzione di controllo delle impugnazioni.

A ben vedere, il disorientamento dell'opinione pubblica nasce dalla oggettiva **discrasia fra l'ipotesi di accusa**, formulata all'esito dell'inchiesta preliminare, il pre-giudizio mediatico da subito costruito nel processo parallelo sulla stampa e in TV, le ansie securitarie dei cittadini, da un lato, e **le conclusioni della verifica dibattimentale**, dall'altro,

che talora smentiscono la fondatezza dell'accusa e che però, sempre, seguono a **distanza di tempo**, di troppo lungo tempo, dalle indagini, già di per sé lunghe.

E' nella morsa di questa contraddizione che s'annida il nucleo del conflitto fra la "**giustizia**" attesa e il "**diritto**" applicato.

Se poi – come in qualche caso è avvenuto – gli organi dell'accusa o i giudici di merito, nell'inchiesta o nel dibattimento, decidono di intessere un dialogo diretto con i *media* e, tramite questi, con i cittadini o col potere politico, anziché con i protagonisti del processo e nel processo, il corto circuito fra il rito mediatico e quello penale è destinato ad accentuarsi.

Si conferma pertanto l'urgenza di interventi riformatori, diretti a restaurare le linee fisiologiche del "**giusto processo**" e a rovesciare il paradigma per il quale, nel contrasto fra i tempi lunghi e le soluzioni incerte della giurisdizione e le legittime aspettative di sicurezza e legalità dei cittadini, sarebbero le cadenze asfittiche del processo penale a giustificare il cedimento e, per converso, il privilegio accordato ai pur provvisori esiti delle indagini.

Occorre ridare respiro ai momenti della ricostruzione probatoria del fatto e dell'accertamento della verità, lungo binari efficienti e trasparenti, in tempi ragionevoli e nel rispetto delle garanzie del contraddittorio.

Come pure vanno individuate tecniche di ridimensionamento della distanza fra il momento della lettura del dispositivo e quello della pubblicazione della motivazione, perché l'aspettativa di capire le ragioni

della decisione, soprattutto quando contrasta con l'esito mediaticamente atteso, è frustrata se la distanza risulta sproporzionata.

Insomma: **un processo penale efficiente vs. il parallelo rito mediatico e la cultura della giurisdizione vs. il populismo giudiziario.**

2.- S'impone a questo punto una più ampia riflessione sul rapporto fra la funzione di "**giustizia**" e la categoria del "**tempo**".

L'amministrazione della giustizia, in quanto "**Istituzione della ragione**", esige spazi e tempi adeguati per lo studio del caso e delle questioni di fatto e di diritto, per la scelta della migliore soluzione e per la spiegazione delle ragioni della decisione.

Nel rapporto fra il tempo e la giurisdizione risulta evidente, quindi, lo scarto di paradigma rispetto al comune agire quotidiano, che appare invece orientato intorno al "**presente continuo**", all'essere e al vivere la realtà compressi dalla perenne connessione a Internet, schiacciati dall'insostenibile ritmo del "*qui e ora*", dalla contingente istantaneità dell' "*adesso*".

L'esercizio della giurisdizione non può, per contro, essere frutto di accelerazioni o improvvisazioni, dettate, di volta in volta, da frammentarie emergenze, senza una chiara visione dei diritti e degli interessi in gioco che guidi il giudice nel segnare la priorità e la rotta dell'operazione decisoria. La giurisdizione neppure può essere condizionata da una tecnologia sorda e cieca che alimenti l'ansia del giudicante di dover deliberare comunque e in fretta, negando il respiro

profondo del ragionamento e della riflessione critica. Il giudice non può certo disconnettersi dall'ambiente digitale e dalle reti in cui opera. Ma la tecnologia di supporto va adeguatamente programmata perché non comprima i ritmi propri dell'attività giudiziaria, che s'ispira innanzi tutto ai criteri di autorevolezza, stabilità e prevedibilità della decisione.

In fondo, dal pensiero “*corto*” alla sentenza “*tweel*” o al verdetto immotivato il passo è breve. Ma che ne resterebbe dei valori costituzionali dell'indipendenza e autonomia della Magistratura, della esclusiva soggezione del giudice alla legge, dell'obbligo di motivazione: in altre parole, che ne resterebbe della cultura democratica della giurisdizione?

3.- La funzione di giustizia, per la rilevanza costituzionale e per i valori primari che esprime, va misurata alla stregua di ben più ampi parametri che non siano quelli del “*presente continuo*” e della efficienza di tipo meramente quantitativo, più appropriati – forse – a un apparato aziendale.

Avverte in proposito la Raccomandazione del Comitato dei Ministri del Consiglio d'Europa (2010) 12 che: “*L'efficacia dei giudici e dei sistemi giudiziari è una condizione necessaria per la tutela dei diritti di ogni persona, per il rispetto delle esigenze di cui all'art. 6 della Convenzione, per la certezza del diritto e per la fiducia del pubblico nello Stato di diritto*” (§ 30), e che “*L'efficacia sta nell'emettere decisioni di qualità entro un termine ragionevole e sulla base di un apprezzamento equo delle circostanze.*” (§ 31).

Ogni giudice ha l'obbligo di garantire, con la speditezza del giudizio, la correttezza della procedura, la qualità e la stabilità della decisione, così da

assicurarne la prevedibilità e l'uniformità di trattamento: il che richiede spazi e tempi adeguati.

E' vero che la gestione individuale del caso, disattenta alle regole di buon funzionamento della complessa organizzazione in cui si è inseriti, si rivela inefficace; per altro verso, tuttavia, l'opera del giudice, se mirata solo al dato numerico della produttività, rischia di tradire l'essenza della giurisdizione.

Coniugare **efficienza, qualità e garanzie**: è questa la difficile sfida alla quale sono chiamati a rispondere i protagonisti dell'amministrazione della Giustizia: una giustizia che si senta sistematicamente impegnata nel rispetto, nella tutela e nella promozione della dignità e dei diritti fondamentali della persona umana, senza discriminazioni.

Ed è lungo questa direttrice di marcia che si è mossa e intende muoversi nel futuro, con passione e tenacia, l'azione dei giudici della Corte di Appello di Milano e dell'intero Distretto.