GIUSTIZIA INSIEME

Ufficio del processo e Organizzazione della giustizia

Il destino dell'Ufficio per il Processo a un anno dalla fine del PNRR

Bilancio e prospettive

di **Biagio Giusta**

7 luglio 2025

Sommario: 1. Una svolta epocale: affidarsi al fato o sfidare la sorte? – 2. L'addetto all'Ufficio per il Processo: da figura ibrida a "responsabile paragiurisdizionale del procedimento" – 3. Conclusioni.

1. Una svolta epocale: affidarsi al fato o sfidare la sorte?

Il Fato, termine di origine latina, derivante dal verbo *fari*, che significa "dire", "parlare", al participio passato neutro si declina in *fatum*, che vuol dire "ciò che è stato detto" o "la parola detta", intendendosi dalla divinità, insomma un susseguirsi degli eventi a cui ci si deve adeguare ed è inutile tentare di sottrarsi.

E infatti, in età più matura, lo stesso termine fu usato per designare il Destino, in quanto necessità suprema e ineluttabile o potere misterioso e incontrastato[1], figlio del Caos e della Notte, al quale nessuno, nemmeno gli dei, potevano sottrarsi e di cui persino Giove non ne è che un esecutore.

Facendo un passo indietro, nei poemi omerici il destino è indicato da *Moira*, che letteralmente indica "parte" di vita, di felicità o di sfortuna, che è assegnata all'uomo.

Dietro il termine "destino" si nascondeva il timore che l'uomo provava dinanzi all'ignoto. Il fato è irrevocabile, mentre il destino può essere cambiato. L'uomo si è sempre interrogato sulla sua condizione di essere mortale; un esempio attuale è quello del Covid19 (coronavirus), che ci ha dimostrato che non si può nulla contro un evento imprevisto e preparato dal caso, come un'epidemia.

Anche nell'epoca latina ancora influenzata dal pensiero greco, tuttavia, non mancarono scettici razionalisti come Appio Claudio Cieco, secondo cui *homo faber fortunae suae*, espressione propria di un periodo di forte espansione del potere di Roma.

Ora, com'è ormai noto e diffuso nella letteratura scientifica, l'Ufficio per il Processo, nato invero da norme risalenti nel tempo**[2]**, e il cui destino, nonostante iniziative pregevoli portate avanti a macchia di leopardo su e giù per l'Italia**[3]**, era quello di un complessivo affievolimento, ha conosciuto, invece, a seguito del periodo pandemico, un rilancio attraverso il PNRR e nello specifico tramite la legge 26 novembre 2021, n. 206 e la legge 27 settembre 2021, n. 134, ciò oltre alle norme per il reclutamento straordinario di risorse utili all'attuazione dello stesso piano nazionale previste nel decreto – legge 9 giugno 2021, n. 80 – Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia – convertito con modificazioni dalla L. 6 agosto 2021, n. 113 e in ultimo grazie al D. Lgs. 151/2022.

Il Piano si è proposto l'ambizioso obiettivo di concorrere al "rafforzamento della capacità amministrativa del sistema, che valorizzi le risorse umane, integri il personale delle cancellerie, e sopperisca alla carenza di professionalità tecniche, diverse da quelle di natura giuridica, essenziali per attuare e monitorare i risultati dell'innovazione organizzativa; il potenziamento delle infrastrutture digitali con la revisione e diffusione dei sistemi telematici di gestione delle attività processuali e di trasmissione di atti e provvedimenti"**[4]**.

Appare allora il caso di soffermarsi solo sulle novità introdotte dall'ultimo intervento normativo che, anche correggendo il tiro delle precedenti indicazioni, hanno in qualche maniera cristallizzato e strutturato l'Ufficio per il Processo.

L'art. 1, comma 18 della legge delega 26 novembre 2021, n. 206 sulla riforma della giustizia civile ha previsto l'istituzione in via stabile, presso tutti gli uffici giudiziari, sia civili che penali, dell'Ufficio per il processo. La scelta è indicativa della volontà di assegnare all'organizzazione una funzione centrale e trasversale nella giustizia ordinaria e amministrativa**[5]**.

L'istituto raggiunge "finalmente" una stabilità sistematica, collocandosi fermamente fra le risorse che concorrono allo svolgimento della funzione giudiziaria, in particolare con gli artt. 16, 17, 18 e 19 delle disposizioni finali e transitorie del d. lgs n. 151/2022.

Nell'ottica di sistematicità il più importante appare l'art. 18 che introduce nel codice di procedura civile (capo II del titolo I del libro I) l'art. 58 – *bis* che riconosce all'ufficio per il processo la dignità di struttura stabile e indispensabile per l'esercizio della giurisdizione, allontanando le preoccupazioni di un eventuale abbandono o indebolimento dell'istituto (con dispersione delle ingenti risorse per esso investite), dopo il raggiungimento degli obiettivi di accelerazione e abbattimento dell'arretrato imposti per la *dead line* del 2026 **[6]**.

Le disposizioni generali, contenute nel capo I, meritano un'attenta analisi perché puntualizzano alcuni aspetti dai quali traspare l'importanza assegnata alla struttura organizzativa, per un salto non solo quantitativo ma anche qualitativo della giurisdizione.

Infatti, nelle disposizioni generali (art. 2), tra le finalità dell'UPP si prevede la realizzazione del principio costituzionale della ragionevole durata del processo**[7]** (art. 111 Cost.) attraverso l'innovazione dei modelli organizzativi e un più efficiente impiego delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, con ciò prospettando come risorsa indispensabile la digitalizzazione**[8]**.

La direzione e il coordinamento degli uffici per il processo e dell'ufficio spoglio, analisi e documentazione sono affidati ai capi degli uffici, ai quali viene attribuito il compito di predisporre il progetto organizzativo, definire le priorità di intervento, gli obiettivi da perseguire e le azioni per realizzarli, nonché di individuare, di concerto con il dirigente amministrativo, il personale da assegnare agli UPP (art. 3).

Il successivo art. 4 elenca le figure professionali che andranno a costituire gli uffici per il processo e gli uffici spoglio, analisi e documentazione, e precisa che ciascun componente svolge i compiti attribuiti secondo quanto previsto dalla normativa, anche regolamentare, e dalla contrattazione collettiva relativa alla figura professionale di appartenenza.

Il capo II del decreto in esame tratteggia i compiti dei componenti dell'ufficio per il processo e dell'ufficio spoglio, analisi e documentazione, distinguendo a seconda della tipologia di ufficio giudiziario. Nella descrizione, il legislatore delegato (art. 5, comma 1) ha utilizzato la formulazione «sono attribuiti uno o più fra i seguenti compiti»: tale espressione induce a ritenere che l'elencazione delle attività sia tassativa e non meramente esemplificativa.

Al riguardo, si osserva che la previsione del successivo art. 11 – che prevede che gli UPP e gli uffici spoglio debbano svolgere «anche le ulteriori attività di supporto all'esercizio della funzione giudiziaria e di raccordo con le cancellerie e i servizi amministrativi degli uffici giudiziari, previste dai relativi documenti organizzativi» – impone un coordinamento fra le due norme, in quanto i progetti organizzativi costituiscono un riferimento centrale per la valorizzazione delle attività degli UPP che potranno, però, svolgersi solo all'interno della elencazione prevista dall'art. 5.

Insomma, viste le norme che precedono, potremmo iniziare a pensare che in questo caso, dopo anni di ritardi, accumulo di processi di vecchia data a scapito anche della qualità dei provvedimenti giurisdizionali, l'Italia abbia battuto un colpo e abbia deciso di non abbandonarsi al fato ma di incidere sul proprio destino.

Questa spinta si è concretizzata innanzitutto in un ingente afflusso di risorse umane, circa dodicimila assunzioni**[9]** ma anche in una riorganizzazione dell'attività giurisdizionale.

Il singolo magistrato non è più un'isola ma è la punta di diamante di un *team* che si organizza e gestisce in funzione della migliore risposta da dare alla richiesta di giustizia.

Ma in questa nuova organizzazione una nuovissima figura si è affacciata, l'addetto all'Ufficio per il Processo, cui è stato anche dato il maggior peso numerico nelle fasi assunzionali, oltre novemila nuove unità: basterà il solo apporto numerico a migliorare le *performances* degli uffici giudiziari?

2. L'addetto all'Ufficio per il Processo: da figura ibrida a "responsabile *paragiurisdizionale* del procedimento"

Già nel settembre 2022, a pochi mesi dall'entrata in funzione del "nuovo" Ufficio per il Processo, prima che giungesse un aggiornamento normativo, l'articolo a firma del Presidente di Cassazione Raffaele Frasca**[10]**, con straordinaria e lucida lungimiranza, poneva il problema, e ne forniva una dirimente interpretazione, della figura e della gestione c.d. "ibrida"**[11]** dell'Addetto all'Ufficio per il Processo.

Invero, prima che le norme rassegnate nel paragrafo precedente vedessero la luce, l'autore si era trovato ad affrontare l'esigenza che l'Addetto fosse, anche per dar seguito al raggiungimento degli obiettivi PNRR, impiegato appieno nell'attività di supporto alla funzione giurisdizionale attraverso i seguenti sintetici compiti: "l'addetto partecipa, sotto la supervisione del presidente di sezione o di altro magistrato, allo spoglio delle nuove iscrizioni, allo studio del fascicolo, alla predisposizione di schemi e di bozze di provvedimenti semplici, alla preparazione dell'udienza e

al controllo delle notifiche, alla analisi dei ruoli per verificare serialità di procedimenti, scadenze imminenti e così via".

Si sosteneva, inoltre, mi perdonerà l'autore la sintesi del testo, che, da una parte la funzione di "raccordo con le cancellerie" attribuita *prima facie* mediante circolari ministeriali**[12]** e, dall'altra, il gruppo di mansioni prettamente di assistenza all'azione giudiziaria, collidessero tra loro e che dovesse darsi prevalenza alla seconda funzione, giacché più chiara espressione delle intenzioni del legislatore e dell'intento di sostegno al piano emergenziale. Si sosteneva, infine, che vi fosse un angolo riservato al controllo del lavoro degli AUPP appannaggio del dirigente amministrativo ma limitato agli aspetti prettamente organizzativi del personale quali, ad esempio, gestione delle presenze, articolazione dell'orario di lavoro, concessione di benefici previsti dalle norme di contrattazione collettiva, permessi e ferie, attribuzione dei buoni pasto ecc.

Il D. Lgs. 151/2022, all'art. 11, pone questa norma di chiusura che, per quanto dal carattere ampio e residuale, "...le ulteriori attività di supporto all'esercizio della funzione giudiziaria...", è precisa nell'escludere che il funzionario AUPP possa in qualche misura essere precipuamente adibito a funzioni proprie di cancelleria ma, si precisa, che lo stesso possa svolgere solo una funzione di raccordo con le cancellerie e i servizi amministrativi.

Inoltre, come evidenziato nel precedente paragrafo, il testo di legge ha riaffermato la funzione di raccordo ma ha posto delle norme che appaiono in contrasto tra loro lasciando non chiaro l'orizzonte di impiego di tali risorse, soprattutto in termini di ponderazione del lavoro tra le due sponde dell'organizzazione giudiziaria (amministrativa/giudiziaria).

La pratica ci ha insegnato che quanto poc'anzi teorizzato spesso non è avvenuto: sono molteplici le esperienze, nelle varie sedi giudiziarie, che hanno visto impiegato il personale AUPP per svolgere funzioni prettamente di cancelleria. In tal senso è emblematico che addirittura esista in dottrina l'enucleazione di un modello organizzativo dell'Ufficio per il Processo denominato *"Supporto alla Cancelleria"****[13]*** applicato in quelle sedi giurisdizionali dove l'AUPP svolge per lo più compiti di supporto alla cancelleria (laddove vi sia carenza di personale di cancelleria) distogliendolo dal supporto all'attività giurisdizionale dei magistrati**[14]**.

Con una sintesi che potrà apparire poco romantica possiamo affermare: di essere di fronte a un lavoratore inquadrato in area terza – contratto personale amministrativo del Comparto Funzioni Centrali, la cui figura professionale è definita per legge ma non ancora contrattualmente recepita e declinata; questo lavoratore, in teoria dipende per tutti gli aspetti amministrativi dalla

dirigenza amministrativa ma la gestione, intesa come collocazione della risorsa all'interno dell'unità organizzativa finalizzata a un risultato, intesa come assegnazione specifica dei compiti e delle mansioni quotidiane, dell'attività lavorativa e delle specifiche sue declinazione, è prevalentemente assegnata a magistrati, come si deduce, senza mezzi termini dall'art. 3, comma 2 del D. Lgs. 151/2022: "*Il capo dell'ufficio...dirige e coordina l'attività degli uffici per il processo...*" ***[15]***.

La soluzione a una tale dicotomia è quella opportunamente suggerita dalla Dirigente della Corte di Appello di Brescia, Antonella Cioffi**[16]**, la quale richiede di porre la questione sotto l'ottica della "dirigenza integrata" in quanto è demandato al capo dell'ufficio il governo della giurisdizione, la sua organizzazione e la definizione dei suoi obiettivi, restando in capo alla dirigenza amministrativa governare e organizzare le risorse necessarie all'esercizio della giurisdizione.

Dunque, chiarito che l'Addetto all'Ufficio per il Processo debba rivolgere il grosso della propria attività lavorativa al servizio dell'azione giurisdizionale, resta da indagare come possa fornire il proprio apporto e allora quale possa essere la natura di questo apporto.

Da parte di alcuni**[17]**occorre procedere rivolgendo specifiche politiche pubbliche, in questo caso appunto quella sviluppata in capo all'Ufficio per il processo, con un focus ancor più attento sul risanamento organizzativo e innovativo degli uffici giudiziari. Tale riforma ha previsto, e ne va sfruttata l'opportunità, un supporto diretto all'attività giurisdizionale ponendosi in quella zona "grigia" tra azione amministrativa e azione giudiziaria, coprendo un vuoto che era avvertito e cercando quindi di operare un raccordo funzionale tra le rispettive attività. È pur vero, a riguardo, come già accennato sopra, che spesso si è insistito sul rafforzamento della capacità amministrativa, mentre è evidente che l'azione deve essere diretta, nella sua potenza innovativa, alla trasversalità organizzativa, integrando la collaborazione tra le diverse posizioni, tutte dirette a migliorare efficacia, efficienza ed economicità nell'erogazione dei servizi di giustizia**[18]**.

Potremmo, forse, allora affermare che l'efficienza della giustizia debba passare per il "nuovo" Ufficio per il processo solo se questo sarà in grado di coniugare organizzazione, attività e professionalità diventando così il baricentro dell'azione giudiziaria globalmente intesa (parte giurisdizionale e amministrativa insieme), divenendo così una sorta di "*responsabile del procedimento giudiziario*", mutuando il notorio istituto giuridico del responsabile del procedimento amministrativo che negli anni novanta stravolse positivamente il mondo della pubblica amministrazione italiana.

È apparso allora a molti autori e addetti ai lavori[19] che la soluzione non si trovi nella regola del processo[20] ma piuttosto che sia stata opportuna la scelta del legislatore di intervenire sui distinti livelli della revisione della struttura giudiziaria e amministrativa attraverso la valorizzazione del ruolo delle persone, delle infrastrutture digitali, con evidente impatto sull'agire informato e la velocizzazione della trasmissione delle informazioni, e perfino dell'edilizia giudiziaria.

In questo rinnovato quadro l'Ufficio per il Processo è il modulo organizzativo e il fenomeno pratico in grado di avverare il cambiamento e il funzionario addetto all'ufficio è l'anello di congiunzione delle diverse funzioni e competenze che permette concretamente di realizzarlo. Nello svolgimento delle sue funzioni, infatti, l'addetto all'ufficio dovrebbe preparare il materiale utile al giudice per una più celere organizzazione delle sue attività; coadiuvarlo nella programmazione dell'agenda anche in considerazione delle diverse tipologie di udienza; verificare il prospetto dinamico delle cause pendenti nel ruolo del giudice, attraverso adeguate tecnologie; tenere un monitoraggio delle cause pendenti a seconda della natura della controversia, dell'oggetto della domanda e della fase processuale; creare una tassonomia dei provvedimenti giudiziari al fine di utilizzare celermente i relativi modelli; elaborare un cronoprogramma delle attività sempre aggiornato per rendere rapida, funzionale, ordinata la raccolta dei materiali, lo studio del caso, la predisposizione dei modelli e la redazione delle bozze di provvedimento.

Ferma restando la consapevolezza della, costituzionale, completa autonomia e indipendenza della magistratura e, dunque, della funzione giudicante, non si può escludere che l'attività di *case management*, ovvero di preparazione del processo, per tradizione svolta più o meno consapevolmente solo dal giudice, possa essere condivisa e oggetto di collaborazione[21].

In quest'ottica, ci suggerisce la Prof.ssa Paola Lucarelli, nel suo saggio *Giustizia Sostenibile*[22], risulta indispensabile la formazione di una nuova professionalità, quella del funzionario addetto all'ufficio per il processo che fin dagli studi universitari[23] possa acquisire le conoscenze relative agli uffici giudiziari, apprendere le basi della statistica, dell'informatica, dell'organizzazione aziendale, anche nel percorso di studio del diritto, appropriarsi, dunque, della cultura della giustizia sostenibile, efficiente e di qualità[24].

In quest'ottica di apertura e di innovazione vi è anche chi ha suggerito una delega ai funzionari di compiti "paragiurisdizionali"[25] per l'attuazione e lo sviluppo del Processo Civile Telematico, nella triplice direzione della comunicazione tra i soggetti del processo, della conduzione dell'udienza "informatizzata" e della dotazione a giudici e cancellerie di strumenti di analisi dei

ruoli per la più consapevole ed efficace gestione del contenzioso. La valorizzazione delle risorse telematiche, liberando energie oggi malamente o impropriamente utilizzate costituisce anche la premessa di un generale processo di riqualificazione professionale che, come si diceva poc'anzi, potrebbe anche portare alla delega, ai funzionari UPP, di eventuali e limitati compiti di natura paragiurisdizionale, alla stregua di quanto già accade in ambito europeo,[26] verosimilmente laddove si tratti di produrre provvedimenti prettamente schematici, caratterizzati da ripetitività e automatismo (si pensi ad esempio ai decreti di liquidazione degli onorari e a tutti quei provvedimenti che si sviluppano su presupposti prettamente aritmetici).

3. Conclusioni

Questi primi tre anni passati dall'avvio del rilancio dell'Ufficio per il Processo ci permettono un'analisi più ampia e sistematica, passando dal crudo dato normativo previsionale, formale e freddo, al dato vivo dell'esperienza sul campo.

I dati del monitoraggio pubblicati nel 2025 ci rivelano che l'obiettivo intermedio è stato invero raggiunto, per lo smaltimento delle pendenze civili più risalenti, previsto per la fine del 2024. Nelle Corti d'appello l'arretrato del 2019 è praticamente eliminato. Tuttavia, il trend positivo che aveva caratterizzato i primi due anni ha subito un leggero rallentamento, quantomeno nell'ambito civile. Il massiccio apporto di risorse operato in questi anni da solo non basta.

Bene le competenze e la preparazione tecnica dei nuovi assunti ma occorre andare oltre e con l'ausilio di validi insegnanti è necessario formare lavoratori e professionisti che svolgono ruoli aperti e si identificano in professioni a larga banda: ciò è necessario, ma non sufficiente. La formazione deve essere continua e deve formare persone vere, capaci di vivere bene e non solo di lavorare bene, persone integrali, che forniscano alla propria missione un valore aggiunto, che si sentano parte di un gruppo e che avvertano il proprio lavoro come parte di un progetto finalizzato a un obiettivo grande e ambizioso.

La direzione è quella che va verso la creazione di persone che non siano un'incarnazione dell' *animal laborans*, ma espressione dell'*homo faber**[27]*, di cui all'incipit iniziale, ossia persone che non siano esaurite nell'oggetto prodotto o nel servizio fornito ma l'insieme di un progetto che sappia creare valore aggiungendo a un'attività basica la capacità di migliorare l'ambito in cui si sta operando[28].

E migliorare il proprio ambito, nell'ambiente giustizia, significa andare oltre le difficoltà e i limiti di un sistema che deve innovarsi per migliorare e soprattutto non ricadere più negli errori del passato, affinché il Piano Nazionale non sia solo una soluzione temporanea ai problemi della

giustizia ma incida strutturalmente nel cambiamento dell'organizzazione della giustizia e ne istituisca il definitivo superamento delle più grosse criticità. Il Piano nazionale deve essere l'occasione per creare un nuovo modello di gestione della giustizia. La strada è stata intrapresa, il legislatore ne ha posto le fondamenta arricchendo i codici procedurali di questa nuova modalità di organizzazione dell'ufficio giudiziario e da qui, non si può più tornare indietro.

Il futuro dell'Ufficio per il Processo è oltre il PNRR, occorre spostare l'attenzione dalla sterile analisi dei – pur fondamentali – flussi dei dati, a quella della organizzazione e della qualità della giurisdizione**[29]**.

Se, come detto, i nuovi funzionari UPP possono e devono radicare la propria presenza per un apporto baricentrico all'interno dell'insieme delle procedure amministrativo/giudiziarie che interessano il processo (*lato sensu* inteso) dall'altro lato tale apporto si compie solo con la fattiva collaborazione e il cambio di paradigma che interessa il lavoro del giudice. E su questa via a dire il vero la magistratura si è mostrata non solo propulsiva ma anche entusiasta, esprimendosi positivamente oltre che sul campo anche in tutte le occasioni pubbliche in cui ha apprezzato che, dopo tanti anni, una nuova, forte riforma potesse essere attuata e non dovesse passare solamente dal cambiamento delle regole del gioco (*ergo* le norme procedurali).

È allora certamente questo il momento, questa la sliding doors, a un anno dalla fine dell'apporto del PNRR, per non abbandonarsi al fato ma incidere e costruire il proprio destino, operando definitivamente il cambiamento in atto e avendo il coraggio di innovare andando anche oltre le attuali previsioni normative.

L'attuale percorso risulta tortuoso, l'ibridazione di cui si è detto lascia dubbi e incertezze interpretative, l'apporto del funzionario UPP appare incompleto se, per ogni adempimento che questi si appresta a portare avanti, sia sempre necessaria la supervisione e la definitività del lavoro del magistrato. Così facendo, pur avendo "liberato" in buona parte la risorsa giudicante/requirente per dedicarla al cuore della propria attività, risulta comunque ancora onerata da incombenze burocratiche.

Certo, immaginare competenze "paragiurisdizionali" in capo a un personale prettamente amministrativo pone non pochi interrogativi di tenuta costituzionale del nostro ordinamento, ma è pur vero che già esiste la figura del giudice onorario e che sperimentazioni in vari campi e ambiti si sono tenuti nel passato.

La discussione, *in subiecta materia*, sembra aperta e il dialogo interdisciplinare (tra magistratura, forze politiche, amministrazione, dottrina) siamo sicuri darà ancora risposte positive e

costruttive al bisogno di una giustizia definitivamente giusta**[30]**.

[1] V. voce FATO, in *DEVOTO-OLI Vocabolario della lingua italiana*, Le Monnier, 2024, p. 586.

[2] Articolo 16-*octies* del decreto-legge 18 ottobre 2012, n. 179, convertito con modificazioni dalla legge 17 dicembre 2012, n. 221, così come modificato dall'articolo 50 del decreto-legge 24 giugno 2014, n. 90, convertito con modificazioni dalla legge 11 agosto 2014, n. 114; decreto del Ministro della giustizia 1 ottobre 2015; decreto legislativo 13 luglio 2017, n. 116; articoli 10 e 10-*bis* della Circolare sulla formazione delle tabelle di organizzazione degli uffici giudicanti per il triennio 2017-2019; risoluzione su "[l]'ufficio per il processo oggi: esito del monitoraggio del CSM sulla istituzione e sul funzionamento dell'Ufficio per il processo negli uffici giudiziari: ruolo della magistratura onoraria e diritto transitorio", approvata dal *plenum* del Consiglio superiore della magistratura nella seduta del 18 giugno 2018; linee guida del Consiglio superiore della magistratura in data 15 giugno 2019.

[3] Il Progetto unitario, sulla diffusione dell'Ufficio del Processo e l'implementazione di modelli operativi innovativi negli Uffici giudiziari per lo smaltimento dell'arretrato, è stato sviluppato a cura della Direzione generale per il coordinamento delle politiche di coesione del Ministero della Giustizia in collaborazione con 56 Atenei e 26 Distretti di Corte d'Appello.

La finalità del progetto era quella di potenziare le attività di modernizzazione del Sistema giustizia così come previsto dall'obiettivo 1.4 del PON Governance e Capacità Istituzionale 2014-2020 "migliorare e consolidare l'efficienza e la qualità del sistema giudiziario".

[4] Si veda PNRR, pp. 58-59, **https://www.governo.it/sites/governo.it/files/PNRR.pdf**. Inoltre, si veda, prima del PNRR: ORLANDO, *Ufficio per il processo: resta il nodo risorse,* in *Guida al diritto*, 2014, 29 e 85.

[5] Sul tema si rinvia al contributo di Antonella Di Florio, già consigliera di Cassazione, in *Questione Giustizia, **https://www.questionegiustizia.it/articolo/dlgs-upp-2022***.

[6] Così Antonella Di Florio, ibidem, *Questione Giustizia*.

[7] Per un approfondimento cfr., PAOLO BONINI E DONATO GRECO, *Principi generali*, in FERRUCCIO AULETTA E SILVIA RUSCIANO (a cura di), *Ufficio per il processo, Commentario del Codice di Procedura Civile,* Bologna, 2023, p. 14 riguardo al principio di ragionevole durata del processo che *"impone alla Stato e ai suoi organi giudiziari di rispondere alle istanze di giustizia, in sede civile, penale e amministrativa, entro un arco temporale corrispondente a criteri di efficienza, lungi da una concezione puramente quantitativa, non si limita a richiedere che l'attività*

giurisdizionale sia esercitata in tempi rapidi, laddove un aspetto qualificante si insinua nell'elemento della ragionevolezza. Infatti, il principio rientra nel più ampio concetto di giusto processo e in esso trova anche un contrappunto, dovendo bilanciarsi con le esigenze di garanzia che informano il diritto processuale".

[8] I primi obblighi di deposito telematico in ambito civile si sono avuti nel 2014 con la L. 24 dicembre 2012, n. 228; ancora oggi, invece, il processo penale telematico fatica a decollare.

[9] 9.560 addetti all'Ufficio per il processo laureati in scienze giuridiche ed economiche. Il dato è stato incrementato a seguito della revisione del PNRR rispetto agli originali 8.250 addetti previsti. 2.100 unità di personale amministrativo e tecnico laureati con profili IT senior, tecnico di contabilità senior, tecnico di edilizia senior, tecnico di amministrazione, tecnico statistico, analista di organizzazione. 145 unità di personale amministrativo e tecnico diplomati specializzati con profili IT junior, tecnico di contabilità junior, tecnico di edilizia junior. 2.500 unità di personale amministrativo e tecnico diplomati non specializzati con profilo di operatore di data entry. Al 30 giugno 2024 erano in servizio 11.999 unità di personale, di cui 8.980 Addetti all'Ufficio per il processo e 3.019 unità di personale amministrativo e tecnico. *Fonte sito internet Ministero della Giustizia:* ***https://www.giustizia.it/giustizia/page/it/pnrr_capitale_umano***.

[10] RAFFAELE FRASCA, Presidente Titolare della Terza Sezione Civile della Corte di Cassazione, *Dirigenza giurisdizionale e dirigenza amministrativa riguardo agli addetti all'U.P.P. presso la Corte di Cassazione,* in *GIUSTIZIA INSIEME,* Pisa, *8 settembre 2022:* ***https://www.giustiziainsieme.it/en/news/74-main/28-organizzazione-giustizia/2437-dirigenza-giurisdizionale-e-dirigenza-amministrativa-riguardo-agli-addetti-all-u-p-p-presso-la-corte-di-cassazione***.

[11] Sul punto si v. ANTONELLA CIOFFI, *Il ruolo del dirigente amministrativo nell'ufficio per il processo,* in CLAUDIO CASTELLI (a cura di), *L'Ufficio per il processo*, Pisa, 2024, pp. 79 e ss.

[12] La prima, 3 novembre 2021, intitolata «Piano Nazionale di ripresa e resilienza – Avvio progetto Ufficio per il processo – Informazione e linee guida di primo indirizzo sulle attività organizzative necessarie per l'attuazione», e quella del 21 dicembre 2021, intitolata «Reclutamento, mansioni, formazione e modalità di lavoro dei primi 8.250 addetti all'ufficio per il processo assunti ai sensi del decreto-legge n. 80 del 2021».

[13] Sul punto si v. GIANCARLO VECCHI, *L'ufficio per il processo: i modelli organizzativi*, in C. CASTELLI (a cura di) *L'Ufficio per il processo*, cit., p. 58.

[14] Si v. il Documento del Ministero della Giustizia – Dipartimento dell'organizzazione giudiziaria, del personale e dei servizi 2024.

[15] ANTONELLA CIOFFI, *Il ruolo del dirigente amministrativo nell'ufficio per il processo*, in C. CASTELLI (a cura di) *L'Ufficio per il processo*, cit., p. 83.

[16] ANTONELLA CIOFFI, *ibidem*, pag. 91.

[17] Ad esempio, si veda VALENTINA CAPUOZZO, *Capacità amministrativa ed efficienza dell'azione giurisdizionale: il nuovo ufficio per il processo,* in *La Rivista "Gruppo di Pisa"*, Fascicolo n. 3/2024, pp. 1-14.

[18] Sul punto si v. *ex multis* E. BORGONOVI, G. FATTORE, F. LONGO, *Management delle istituzioni pubbliche,* MILANO, 2015, pp. 199 e ss.; M. CUCCINIELLO, G. FATTORE, F. LONGO, E. RICCIUTI, A. TURRINI, *Management pubblico*, MILANO, 2018, PAG. 305 e ss.

[19] Tra gli altri, CLAUDIO CASTELLI, *La crisi della* governance *del sistema giustizia*, in *Questione Giustizia*, 2023 ; inoltre cfr. PAOLA LUCARELLI, *Giustizia sostenibile*, Firenze, 2023.

[20] Per un'analisi delle ragioni per le quali pure nei decenni precedenti l'inizio del secolo, nonostante i numerosi ma sempre frammentari interventi di riforma del processo civile, i numeri del contenzioso non diminuivano, anzi crescevano di anno in anno, si ricorda che è stata individuata «un'incidenza sugli obiettivi di effettività e celerità della tutela giudiziaria della ripartizione tra il giudice e le parti dei poteri nel governo del processo», ma non sembra che gli interventi sulla distribuzione di tali poteri siano stati influenti e sufficienti ai fini del raggiungimento degli obiettivi: vedi GIORGIANTONIO CRISTINA, in *Questione Giustizia* n. 1, 2010, p. 109, **https://www.researchgate.net/publication/235930281_Le_riforme_del_processo_civile_italiano_tra_a**

[21] Ficcarelli, Beatrice. 2011. *Fase preparatoria del processo civile e case management giudiziale*. Napoli-Roma: Esi.

[22] PAOLA LUCARELLI, *Giustizia sostenibile,* cit., p. 29.

[23] VINCENZO ANSANELLI, *Uno sguardo comparato,* in C. CASTELLI (a cura di) *L'Ufficio per il processo*, cit., pp. 179 e ss., dove si evidenzia che in molti ordinamenti stranieri sono già presenti sviluppi di una figura professionale del tutto simile al nostro AUPP: *Law Clercks* (in Corte Suprema sono i *Pool* Clercks) in America con funzione che vanno dal pre-udienza, all'assunzione di prove ora e fino alla reazione del provvedimento finale; nel Regno Unito accanto agli storici *Clercks* si sono sviluppati anche i *Judicial Assistant* con compiti molto simili ai nostri AUPP; nella

Oficina Judicial troviamo il c.d. *Secretario Juidicial*; l'ordinamento tedesco conosce il *Rechtspfleger* , che in talune materie e procedure assume addirittura tutte le funzioni proprie dell'organo giudicante; è invece preclusa qualsiasi attività giudiziaria diretta ai francesi *Juriste Assistants* che comunque similmente ai nostri AUPP contribuiscono nella gestione dei casi.

[24] È stato opportunamente suggerito dal CUN con Parere Generale n. 22 del 7 maggio 2018, l'aggiornamento in tal senso degli obiettivi culturali delle classi all'evoluzione dei saperi, della società e delle professioni e gli sbocchi professionali delle classi all'evoluzione del mondo del lavoro.

[25] MARIA GIULIANA CIVININI, *La storia: dai tirocini formativi all'ufficio per il processo*, in C. CASTELLI (a cura di) *L'Ufficio per il processo*, cit., pp. 7-8.

[26] Si rimanda a nota 23.

[27] R. Sennet, *The Craftsman*, New Haven-London, Yale University Press, 2008 (trad. it. *L'uomo artigiano*, Milano, Feltrinelli, 2008).

[28] Sul punto F. BUTERA, *Disegnare l'Italia, M*ilano, 2023, p. 130.

[29] BARBARA FABBRINI, *PNRR e Ufficio per il Processo: le ragioni di una scelta*, in C. CASTELLI (a cura di) *L'Ufficio per il processo*, cit., pp. 43 e ss.

[30] Sul punto si veda ROBERTO MARTINO, *Un chiarimento preliminare: il possibile conflitto tra le istanze di efficienza del sistema giudiziario e il diritto dei singoli ad una tutela giurisdizionale effettiva*, in *L'ufficio per il processo ai tempi del PNRR: una panacèa per la giustizia civile?* Pisa, 2025, ***https://www.rivistailprocesso.it/2025/06/13/lufficio-per-il-processo-ai-tempi-del-pnrr-una-panacea-per-la-giustizia-civile/***.