L’UFFICIO PER IL PROCESSO DOPO IL PNRR

Dalle risorse straordinarie a un modello organizzativo stabile, flessibile e orientato al risultato

Sintesi dello studio predisposto da Giusto Civilla

Ministero della Giustizia

I NUOVI OBIETTIVI DEL P.S.B.M.T.

DEFINIZIONE AL 31/12/2028 DEL 90%
DEI PROCESSI ISCRITTI AL 31/12/25

RIDUZIONE DEL 12% DEL DT
REGISTRATO AL 31/12/206

RIDUZIONE TEMPI DEFINIZIONE
PROCEDURE CONCORSUALI

La tesi in una pagina

Il passaggio decisivo non è quantitativo, ma organizzativo

La discontinuità

La chiusura del PNRR riduce le risorse straordinarie e impone di preservare competenze, risultati ed esperienze.

La risposta

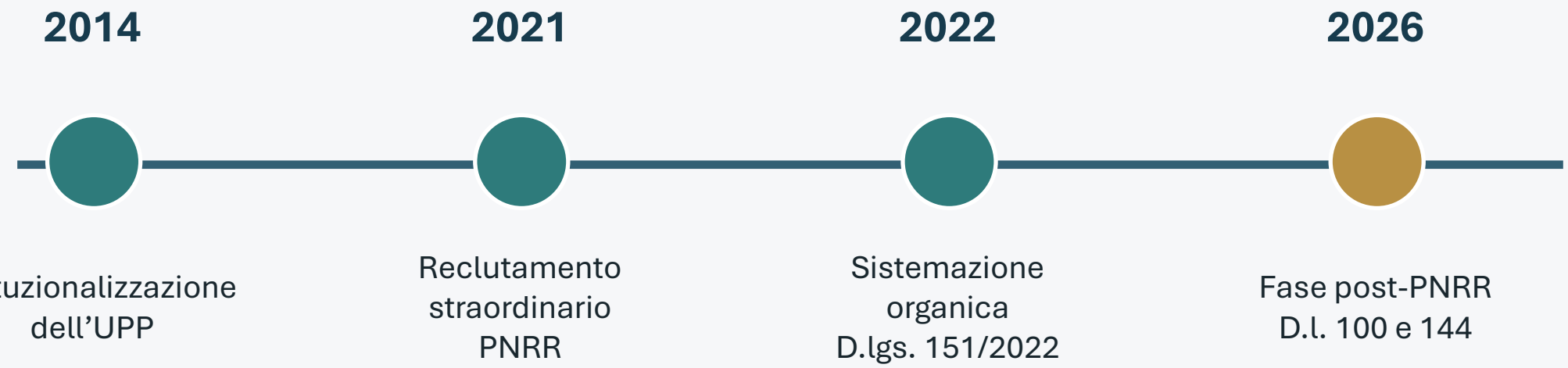
Un UPP autentico: lavoro per processi, team multiprofessionali, obiettivi misurabili e integrazione con le cancellerie.

La condizione

Dirigenza integrata, assegnazioni flessibili del personale e piena coerenza con il programma annuale delle attività.

Dall’idea alla struttura stabile

L’evoluzione normativa e organizzativa dell’Ufficio per il processo



La struttura passa da esperienza episodica a componente trasversale dell’organizzazione giudiziaria.

La lezione del PNRR

Due modelli applicativi, con effetti organizzativi molto diversi

Affiancamento “one to one”

- Supporto diretto al singolo magistrato
- Incremento immediato della capacità definitoria
- UPP spesso ridotto a contenitore formale
- Scarsa costruzione di processi condivisi

Team e mini-pool

- Processi di lavoro affidati a gruppi
- Compiti e obiettivi distribuiti
- Maggiore omogeneità operativa
- Flessibilità e specializzazione

Modello da consolidare nel post-PNRR

Stabilizzazione e impiego del personale

Dalla rigidità delle mansioni alla flessibilità delle competenze

Oltre 12.000 unità PNRR

3.000 risorse inizialmente finanziate

Profilo unico: funzionario giudiziario

Il d.l. 144/2026 riallinea la disciplina dell'UPP con il CCNI e restituisce spazio alla programmazione organizzativa degli uffici.

Che cosa deve essere l'UPP

Un modulo organizzativo, non un luogo o una nuova struttura burocratica

1

Flessibile

si adatta a dimensioni, priorità e contesto

2

Multidisciplinare

integra professionalità e ordinamenti diversi

3

Per processi

assume il fascicolo nel suo ciclo di vita

4

Per obiettivi

lega attività, indicatori e risultati

5

Rendicontabile

rende chiare responsabilità e verifiche

Chi può far parte

a) quanto agli uffici per il processo presso il tribunale, i giudici onorari di pace di cui agli articoli 10 e 30, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 13 luglio 2017, n. 116;
b) quanto agli uffici per il processo presso le corti di appello, i giudici ausiliari di cui agli articoli 62 e seguenti del decreto-legge 21 giugno 2013, n. 69, convertito, con modificazioni, dalla legge 9 agosto 2013, n. 98, fino a quando non sarà completato il riordino del ruolo e delle funzioni della magistratura onoraria nei tempi stabiliti dall'articolo 32 del decreto legislativo 13 luglio 2017, n. 116;
c) i tirocinanti di cui all'articolo 73 del decreto-legge 21 giugno 2013, n. 69, convertito, con modificazioni, dalla legge 9 agosto 2013, n. 98;
d) coloro che svolgono la formazione professionale a norma dell'articolo 37, comma 5, del decreto-legge 6 luglio 2011, n. 98, convertito, con modificazioni, dalla legge 15 luglio 2011, n. 111;
e) il personale delle cancellerie o delle segreterie giudiziarie;
f) ((il personale assunto che ha prestato servizio ai sensi dell'articolo 11 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113));
g) ((LETTERA SOPPRESSA DAL D.L. 12 GIUGNO 2026, N. 100));
h) ogni altra figura professionale istituita dalla legge per lo svolgimento di una o più delle attività previste dal presente decreto.

PER FARE COSA?

IN MATERIA CIVILE

a) attività preparatorie e di supporto ai compiti del magistrato, quali: studio del fascicolo, compilazione di schede riassuntive, preparazione delle udienze e delle camere di consiglio, selezione dei presupposti di mediabilità della lite, ricerche di giurisprudenza e dottrina, predisposizione di bozze di provvedimenti, assistenza alla verbalizzazione;
b) supporto al magistrato nello svolgimento delle verifiche preliminari previste dall'articolo 171-bis del codice di procedura civile nonché nell'individuazione dei procedimenti contemplati dall'articolo 348-bis del codice di procedura civile;
c) raccordo e coordinamento fra l'attività del magistrato e quella delle cancellerie e dei servizi amministrativi degli uffici giudiziari;
d) raccolta, catalogazione e archiviazione dei provvedimenti dell'ufficio, anche attraverso banche dati di giurisprudenza locale;
e) supporto per l'utilizzo degli strumenti informatici;
f) assistenza per l'analisi dei flussi statistici e per il monitoraggio di attività dell'ufficio;
g) supporto per l'attuazione dei progetti organizzativi finalizzati ad incrementare la capacità produttiva dell'ufficio, ad abbattere l'arretrato e a prevenirne la formazione.

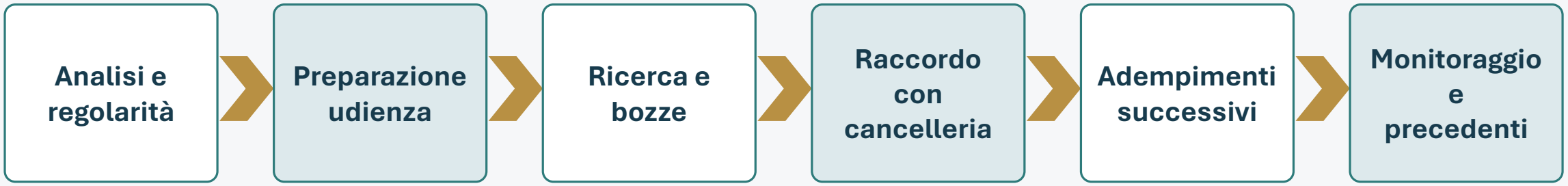
IN MATERIA PENALE

a) coadiuvare uno o più magistrati e, sotto la direzione e il coordinamento degli stessi, compiere tutti gli atti preparatori utili per l'esercizio della funzione giudiziaria da parte del magistrato, provvedendo, in particolare, allo studio dei fascicoli e alla preparazione dell'udienza, all'approfondimento giurisprudenziale e dottrinale e alla predisposizione delle bozze dei provvedimenti;
b) prestare assistenza ai fini dell'analisi delle pendenze e dei flussi delle sopravvenienze, del monitoraggio dei procedimenti di data più risalente e della verifica delle comunicazioni e delle notificazioni;
c) incrementare la capacità produttiva dell'ufficio, attraverso la valorizzazione e la messa a disposizione dei precedenti, con compiti di organizzazione delle decisioni, in particolare di quelle aventi un rilevante grado di serialità, e con la formazione di una banca dati dell'ufficio giudiziario di riferimento;
d) fornire supporto al magistrato nell'accelerazione dei processi di innovazione tecnologica.

Il personale di cui all'articolo 4, comma 1, lettera f), è impiegato nelle attività di cui al comma 1, lettere a), b), c) e d), nelle altre attività previste dalla contrattazione collettiva di comparto e, in via residuale, al presidio delle attività che la legge attribuisce alle cancellerie, al fine di assicurare un qualificato supporto all'attività giurisdizionale.

Il fascicolo come unità di riferimento

Dalla lettura preliminare alla valorizzazione dei risultati



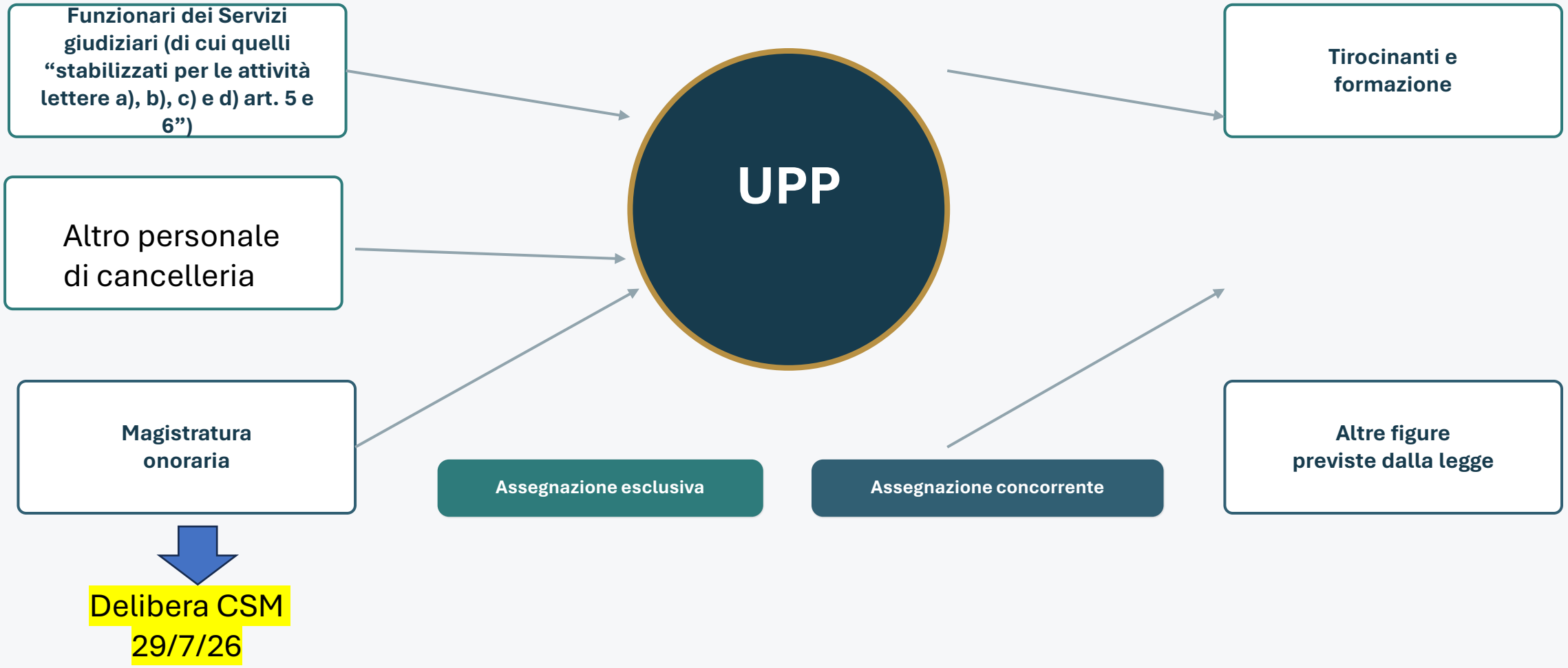
Il valore aggiunto nasce dalla continuità del processo di lavoro, non dalla frammentazione in mansioni isolate.

UNA PROPOSTA DI DEFINIZIONE

L'Ufficio per il processo è un modulo organizzativo flessibile, multidisciplinare e orientato al risultato, istituito per migliorare la qualità e la tempestività della risposta giudiziaria mediante l'integrazione coordinata delle attività preparatorie alla decisione, del supporto qualificato alla giurisdizione e dei necessari raccordi con i servizi di cancelleria. Esso opera sulla base di obiettivi, risorse, compiti, tempi e indicatori predeterminati nel progetto organizzativo e nel quadro del programma annuale delle attività. L'assegnazione del personale amministrativo può essere esclusiva o concorrente, senza modificare la relativa dipendenza funzionale e gestionale dal dirigente amministrativo, ferme le attribuzioni del capo dell'ufficio in materia di indirizzo e organizzazione della funzione giurisdizionale.

Una struttura composita e flessibile

Assegnazioni esclusive o concorrenti, team stabili o gruppi temporanei



Integrare supporto e cancelleria senza duplicazioni

Tre processi completi indicati come buone pratiche

Decreti penali

Dalla bozza del provvedimento alla notificazione e allo scarico sui sistemi.

Gestione dell’udienza

Preparazione, assistenza, adempimenti connessi e pubblicazione della sentenza.

Liquidazioni

Dalla ricezione dell’istanza alla bozza, notificazione e invio per il pagamento.

Dagli obiettivi generali alle azioni misurabili

La ragionevole durata richiede leve operative esplicite

- **Calendarizzazione udienze**
- **Qualità dello studio preparatorio**
- **Riduzione tempi interprocessuali**
- **Gestione priorità e carichi**
- **Prevenzione rinvii evitabili**
- **Competenze digitali e uso responsabile AI**
- **Standardizzazione dei processi**

Ogni azione deve essere collegata a un risultato atteso, a un indicatore e a una responsabilità.

La governance della dirigenza integrata

Il progetto UPP è una specificazione operativa del programma annuale

Capo dell'ufficio

Indirizzo funzionale sulla giurisdizione
Definizione delle priorità e degli obiettivi

Dirigente amministrativo

Potere datoriale e gestione del personale
Assegnazione, monitoraggio e valutazione

Programma annuale delle attività

Che cosa non deve essere

Tre derive da evitare nella fase post-PNRR

Una nuova cancelleria

Nessuna struttura parallela con competenze duplicate o sovrapposte.

Collaboratori personali

Niente affiancamento stabile al singolo magistrato fuori da team, obiettivi comuni e rendicontazione.

Un contenitore indistinto

Non basta l'etichetta: servono processi, personale, indicatori, responsabilità, monitoraggio e tempi.

Un framework operativo in quattro fasi

Dall’analisi dei flussi alla pubblicazione del progetto

1

Analisi dei flussi

DT · CR · backlog per anno

2

Confronto con le sezioni

Dati, criticità, obiettivi e format omogeneo

3

Interlocuzione amministrativa

Risorse, modalità di assegnazione e compiti

4

Progetto e pubblicazione

Obiettivi, processi, indicatori e responsabilità

Gli indicatori essenziali

Misurare capacità di smaltimento, durata teorica e qualità della pendenza

Disposition Time

Pendenti finali / definiti × 365

Giorni teorici necessari per esaurire la pendenza al ritmo corrente.

Clearance Rate

Definiti / sopravvenuti × 100

100 = equilibrio
>100 = riduzione arretrato
<100 = nuova pendenza

Backlog per anno

Classificazione dei pendenti per anno di iscrizione.

Priorità ai procedimenti più risalenti e ultra-triennali.

LA SFIDA COMINCIA ORA

Meno risorse straordinarie.
Più qualità dell’organizzazione.

Il patrimonio del PNRR può diventare strutturale solo consolidando un UPP fondato su processi, lavoro di team, integrazione delle professionalità, obiettivi chiari e responsabilità definite.

Dall’eccezionalità delle risorse alla stabilità del metodo.

Giusto Civilla