

# 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



# 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



**Supporto  
alla giurisdizione**

**Attività del profilo  
contrattuale**

**Presidio residuale  
delle cancellerie**

**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

# 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 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**

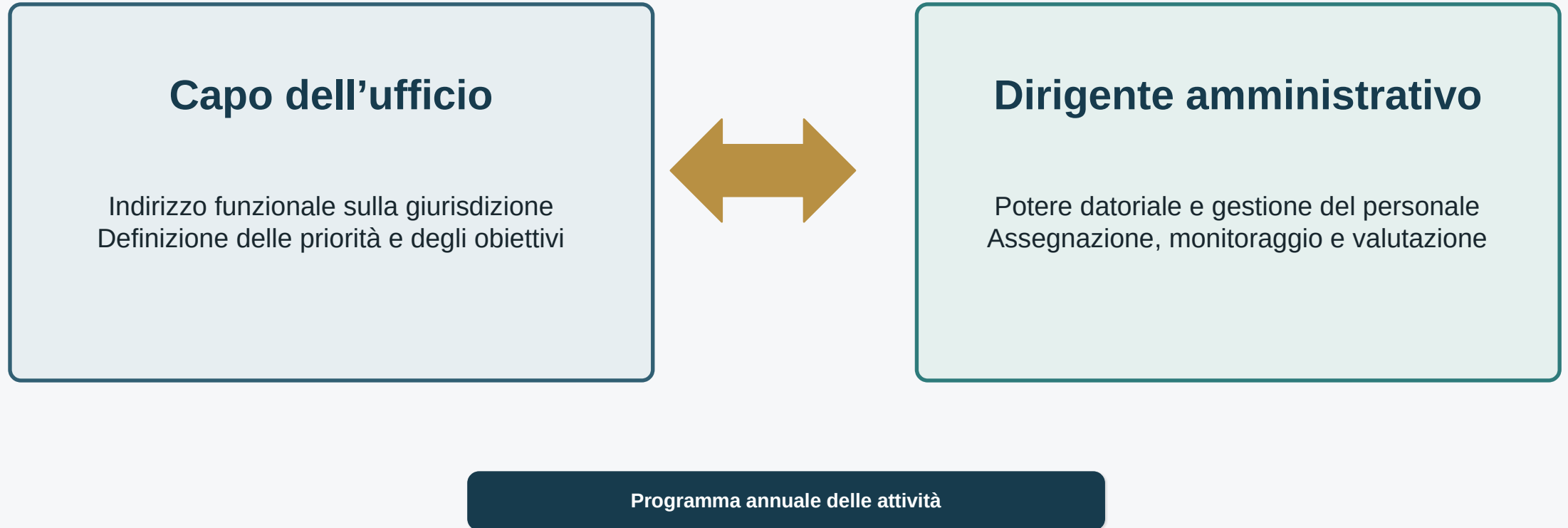
**Competenze digitali e uso responsabile AI**

**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



# 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



# Gli indicatori essenziali

Misurare capacità di smaltimento, durata teorica e qualità della pendenza

## Disposition Time

$\text{Pendenti finali} / \text{definiti} \times 365$

Giorni teorici necessari per esaurire la pendenza al ritmo corrente.

## Clearance Rate

$\text{Definiti} / \text{sopravvenuti} \times 100$

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