

## ATTUALITÀ

---

**ALDO FRANCESCHINI**

### **Gli uffici per il processo penale e l'esercizio della funzione giurisdizionale: per un approccio "esternalista"**

Il lavoro, dopo una breve ricostruzione storica dell'istituto e uno sguardo alle omologhe figure presenti in altri ordinamenti, si propone di offrire un'analisi critica dei compiti demandati ai componenti dell'Ufficio per il processo penale, anche alla luce dello studio delle scelte operate nei progetti organizzativi redatti dai capi di alcuni importanti uffici giudiziari. L'obiettivo principale dell'indagine è verificare se tali compiti rischino di invadere il nucleo della funzione giurisdizionale.

*Criminal process offices and judicial function: for an externalist approach*

*This work, after a brief historical reconstruction and a glance at similar figures in other legal systems, aims to offer a critical analysis of the tasks committed to the components of the office for criminal process, also in the light of choices made in organizational projects provided by heads of some important judicial offices. The main goal of this study is to check if these tasks are likely to encroach on the core of judicial function.*

**SOMMARIO:** 1. Premessa: la rilevanza "processuale" dell'istituto. Parte prima: prototipi normativi - 2. Breve storia dell'Ufficio per il processo: l'idea di un "rivoluzionario" metodo di lavoro per il magistrato italiano. - 3. (Minimi) spunti comparatistici. - 4. Il ruolo strategico dell'Ufficio per il processo nel disegno riformatore "Cartabia": l'introduzione della figura dell'«addetto». - 5. L'assetto normativo attuale: la disciplina organica dell'istituto. - 6. I compiti dell'Ufficio per il processo. - 7. Le funzioni "critiche": a) gli uffici di merito. - 7.1. (*Segue*) b) gli uffici di legittimità. - 8. Le funzioni "virtuose"; Parte seconda: strutture *in action*. - 9. I progetti organizzativi degli uffici giudiziari. - 9.1. I tribunali ordinari. - 9.2. Le corti di appello. - 9.3. La Corte di cassazione. - 10. I paradigmi dei diversi modelli organizzativi; Parte terza: sguardi futuristi e primi bilanci. - 11. Il ruolo dell'Ufficio per il processo nella costruzione delle banche dati di merito, tra Intelligenza Artificiale e Giustizia predittiva. - 12. Il monitoraggio sull'Ufficio per il processo e l'analisi dell'impatto sul funzionamento degli uffici giudiziari. - 13. Conclusioni (inquiete).

1. *Premessa: la rilevanza "processuale" dell'istituto.* Ad un primo (e superficiale) sguardo l'Ufficio per il processo sembra non rivestire particolare interesse agli occhi dello studioso di procedura penale. Esso afferrisce ad un profilo squisitamente strutturale e organizzativo del sistema giustizia, e appare dunque estraneo all'insieme delle regole in cui si dipana l'incedere procedimentale. Ad un'attenta lettura, invece, la centralità del tema non può sfuggire.

E in effetti, già da un punto di vista generale - vorremmo dire metodologico - lo studio degli assetti organizzativi<sup>1</sup> non può essere liquidato come esogeno

---

<sup>1</sup> Per un approccio al tema sono senz'altro fondamentali i lavori di GUARNIERI, *La magistratura nelle democrazie contemporanee*, Bari, 2002, e GUARNIERI-PEDERZOLI, *La democrazia giudiziaria*, Bologna, 1997. Molto utile anche la conoscenza del profilo storico della materia, per cui vanno ricordati i saggi di MENICONI, *Storia della magistratura italiana*, Bologna, 2013, e BRUTI LIBERATI, *Magistratura e società*

alla materia processuale<sup>2</sup>. Per dirla fino in fondo, appare incomprensibile come ancora oggi stenti ad affermarsi l'idea dell'assoluta propedeuticità<sup>3</sup> di alcune nozioni di ordinamento giudiziario ai fini di uno studio consapevole della procedura penale e di un'adeguata comprensione dei suoi meccanismi<sup>4</sup>. Per quanto riguarda, poi, in particolare la struttura in esame, l'analisi – che si cercherà di sviluppare nel presente lavoro – del ruolo ad essa attribuito e, soprattutto, delle mansioni assegnate alle figure professionali reclutate nel suo alveo, farà affiorare gli inevitabili riverberi sulla materia processuale e, in generale, sull'esercizio della funzione giurisdizionale. Di qui l'importanza sistemica dell'istituto e, dunque, l'inevitabile sforzo di approfondimento che anche il processualpenalista deve riservargli.

D'altra parte, con il riordino complessivo della sua disciplina (attuato con il d.lgs. n. 151 del 2022), l'Ufficio per il processo è penetrato anche topograficamente nel tessuto dell'ordito codicistico. Il nuovo comma 1-*bis* dell'art. 126 c.p.p. prevede infatti esplicitamente che «il giudice è supportato dall'ufficio per il processo nei limiti<sup>5</sup> dei compiti a questo attribuiti dalla legge»<sup>6</sup>. Inoltre,

---

*nell'Italia repubblicana*, Bari, 2018. Per un'analisi sistematica della disciplina si veda DI FEDERICO (a cura di), *Ordinamento giudiziario. Uffici giudiziari, CSM e governo della magistratura*, Padova, 2012, e, per un testo aggiornato alle ultime modifiche normative, FILIPPI, *Il nuovo ordinamento giudiziario. Aggiornato alla l. n. 71/2022*, Torino, 2022.

<sup>2</sup> Sull'importanza, in particolare, dei profili normativi attinenti al reclutamento dei magistrati, appaiono icastiche le parole di NOBILI, *L'immoralità necessaria*, Bologna, 2009, 163, secondo cui: «La scelta dei magistrati (espressione cui corrispondono numerosi snodi istituzionali e procedurali) è sempre un passo necessario nella vita di ogni collettività. Stanno lì ingredienti della “giustizia penale” che spesso contano non meno delle norme sul procedere, assolvere, punire. L'effetto di qualsiasi legge dipende pur sempre da chi la applica».

<sup>3</sup> In tal senso, esplicitamente, FILIPPI, *Il nuovo ordinamento giudiziario*, cit., 1, secondo cui «la materia (ossia quella di ordinamento giudiziario, ndr) è importante in quanto propedeutica allo studio del diritto processuale civile e penale». Sottolinea «i legami fra norme processuali e ordinamentali» BONTEMPELLI, *Valorizzare il ruolo di raccordo dell'ufficio del processo penale*, in *IlSole24Ore*, 26 giugno 2021.

<sup>4</sup> Il legame tra i due settori disciplinari ci pare così stretto da considerare la mancata coeva riforma dell'ordinamento giudiziario (a partire dalla c.d. separazione delle carriere) uno dei principali fattori causali del fallimento del codice del 1988, forse anche più rilevante rispetto alla (solitamente evocata) mancata massiccia depenalizzazione da realizzare contestualmente al varo del nuovo codice di rito.

<sup>5</sup> Sull'importanza della seconda parte dell'enunciato normativo, che evoca la previsione di limitazioni funzionali e che, pertanto, esprime un profilo decisivo rispetto alle finalità di indagine che animano il presente lavoro, converrà ritornare più avanti (si veda, in particolare, *sub* §§ 5, 7 e 13).

<sup>6</sup> Per quanto riguarda, invece, il codice di rito civile, il d.lgs. n. 151 del 2022 prevede l'introduzione dell'art. 58-*bis*, rubricato «Ufficio per il processo», e la sostituzione della rubrica del capo II del titolo I del libro I a favore della seguente «Del cancelliere, dell'ufficio per il processo e dell'ufficiale giudiziario» (il corsivo è nostro).

nel testo dell'art. 124, comma 1, c.p.p., in tema di obbligo di osservanza delle norme processuali (anche quando l'inosservanza non genera sanzione processuale), include, nel novero dei soggetti tenuti al loro rispetto, accanto a quella degli ausiliari, la figura dei «collaboratori», così coniando una specifica etichetta generalista per affascinare i molteplici profili che compongono l'Ufficio per il processo e che non sono riconducibili alle categorie già menzionate dalla disposizione.

In abbrivio è opportuno offrire un chiarimento in ordine al perimetro dell'indagine, già parzialmente tracciato, nelle sue coordinate essenziali, dai richiami, operati nel titolo, all'ambito penale e alla funzione giurisdizionale. Più precisamente lo spettro dell'analisi sarà qui limitato agli uffici per il processo istituiti presso i giudici di merito e a quello presso la Suprema Corte. Restano fuori dal *focus* - al di là del *volet civil* - gli uffici da attivare presso i tribunali di sorveglianza e presso la Procura generale della Cassazione. La scelta (ulteriormente) selettiva è stata determinata dall'intenzione di far affiorare, con maggiore efficacia, le criticità emergenti da alcune specifiche funzioni attribuite ai componenti degli uffici per il processo poc'anzi menzionati, in ragione della accentuata prossimità con l'esercizio della funzione giurisdizionale penale *par excellence*.

2. *Breve storia dell'Ufficio per il processo: l'idea di un "rivoluzionario" metodo di lavoro per il magistrato italiano.* Nel tentativo di analizzare fisionomia, potenzialità e criticità dell'Ufficio per il processo, può essere senz'altro utile tracciare prima una breve ricostruzione storica dell'istituto, almeno segnalando gli snodi principali di quello che, a ben vedere, si è rivelato un lungo e faticoso percorso gestazionale<sup>7</sup>.

In effetti, sebbene l'anno zero dal punto di vista del diritto positivo possa agevolmente individuarsi nel 2014, deve riconoscersi che il varo ufficiale

---

<sup>7</sup> Per un'accurata ricostruzione storica dell'Ufficio per il processo si vedano BRACCIALINI, *L'Ufficio per il processo tra storia, illusioni, delusioni e prospettive*, in *Quest. Giust. online*, 1 giugno 2020; TECCE, *L'istituzione dell'Ufficio per il processo*, in *Proc. pen. giust.*, 2022, 1, 221 ss.; ROSSI-VERZELLONI, *Verso l'Ufficio per il processo*, in *Quad. di giust. e organizz.*, 2006, 111 ss.; GIALUZ-DELLA TORRE, *Giustizia per nessuno. L'inefficienza del sistema penale italiano tra crisi cronica e riforma Cartabia*, Giappichelli, 2022, 383 ss., ove al tema dell'Ufficio per il processo è dedicato l'intero capitolo V, significativamente intitolato *Le misure organizzative*.

dell'Ufficio per il processo è stato preceduto da un dibattito ultradecennale<sup>8</sup>, anche di natura ideologica, compiutosi essenzialmente in seno alla magistratura<sup>9</sup>, ad un certo punto segnato dal passaggio, evidentemente considerato “evolutivo”, dal paradigma dell'ufficio “del giudice” a quello dell'ufficio “per il processo”<sup>10</sup>.

L'analisi di quel “laboratorio” – nel quale l'avvocatura è (quasi) del tutto assente – non presenta solo interesse storico, ma appare fecondo anche ai fini specifici della nostra indagine, atteso che è proprio in quel contesto che inizia a delinearsi la fisionomia del futuro istituto: in esso si possono allora cogliere eventuali segnali di quella “invasività” della funzione giurisdizionale che a nostro avviso connota l'attuale figura di “collaboratore” del giudice e che si propone di essere il *file rouge* del presente lavoro.

Al riguardo è emblematica la circostanza che la prima concreta occasione di introdurre una figura di supporto all'attività del giudice – materializzatasi in una proposta di emendamento al disegno di legge Castelli di riforma dell'Ordinamento giudiziario, calibrata su un ausilio di tipo “esterno” (attività di ricerca dottrina e giurisprudenziale; assistenza nell'organizzazione dell'attività di udienza e nel coordinamento degli adempimenti istruttori; facoltà di presenziare all'udienza e accesso agli atti; collaborazione agli adempimenti post-sentenza gravanti sul giudice)<sup>11</sup> –, venne subito liquidato dalla

---

<sup>8</sup> I lavori “storiografici” in argomento datano il formale inizio del dibattito nel 2003, in occasione di un convegno dell'Associazione Nazionale Magistrati dal titolo *Processo e organizzazione*, tenutosi a Roma l'11 e il 12 dicembre di quell'anno (cfr. ROSSI-VERZELLONI, *Verso l'Ufficio per il processo*, cit., 112-113).

<sup>9</sup> Un resoconto analitico e molto interessante del *background* culturale dell'Ufficio per il processo si ritrova in BRACCIALINI, *L'Ufficio per il processo tra storia, illusioni, delusioni e prospettive*, cit.; ID., *L'Ufficio per il processo e i suoi pilastri*, in *Quest. Giust.*, 2006, 4, 1271 ss.; ID., *La sfida dell'organizzazione: dall'Ufficio del giudice all'Ufficio per il processo*, relazione al convegno straordinario dell'ANM di Napoli, 24-25 settembre 2004; ROSSI-VERZELLONI, *Verso l'Ufficio per il processo*, cit., 111 ss. (in particolare 112 ss.); VERZELLONI-VIAPIANA, *L'Ufficio per il processo. Dall'idea originaria alle prime sperimentazioni: il caso del Tribunale di Firenze e l'impatto sul lavoro del giudice*, working paper pubblicato in *IRSiG CNR*, 2016; MINICUCCI, *L'Ufficio per il processo: attualità e prospettive*, in *disCrimen*, 17 gennaio 2023, 1-2.

<sup>10</sup> In ordine a questo aspetto “evolutivo”, maturato soprattutto con riferimento al settore civile, è molto chiaro MINICUCCI, *L'Ufficio per il processo: attualità e prospettive*, cit., 2, il quale osserva: «avviene una progressiva metamorfosi che conduce l'allora “Ufficio del giudice”, inteso come insieme di soggetti che fanno capo al singolo magistrato, all'odierna conformazione di “Ufficio per il processo”, tesa a rimarcare la trasversalità del suo operato, che si collega alla vicenda procedimentale in quanto tale, e che accredita la condivisione tra più soggetti del buon funzionamento dell'amministrazione giudiziaria».

<sup>11</sup> Cfr. l'art. 9 (Istituzione in via sperimentale dell'ufficio del giudice) d.d.l. 1926 A.S. (presentato il 29 marzo 2002, XIV Legislatura, reperibile all'indirizzo <https://www.senato.it/service/PDF/PDFServer/BGT/00091972.pdf>), il quale chiariva che la finalità delle attività demandate all'Ufficio del giudice doveva essere quella «di procurare, in

magistratura associata, che rilanciò, per così dire, delineando una figura che svolgesse anche compiti intrinseci alla funzione giurisdizionale (tra cui: prove delegate; udienza di assunzione incarico consulenti tecnici; stesura minute dei provvedimenti istruttori/decisori; conciliazione in corso di causa e pre-contenziosa)<sup>12</sup>.

Qui, però, è opportuno precisare che la riflessione e la costruzione del modello hanno come punto di riferimento la giurisdizione civile.

In ogni caso, sin dagli albori del dibattito intorno all'Ufficio per il processo un aspetto appare a tutti chiaro: la cifra innovativa del progetto volto ad introdurre figure di ausilio al magistrato risiede anzitutto nel compiere una piccola rivoluzione copernicana nel metodo di lavoro<sup>13</sup>. L'obiettivo è quello di transitare dal tradizionale sistema imperniato sull'attività solipsistica, "magistrato centrico"<sup>14</sup>, ad uno settato sul registro del lavoro di squadra<sup>15</sup>. Per la verità, nel-

via generale, che egli sia alleviato da tutti gli incombenti che non riguardino lo stretto esercizio della funzione giurisdizionale». Veniva coniata la figura dell'ausiliario del giudice, escludendo, opportunamente, che la sua attività potesse «includere compiti che rientrino nelle attribuzioni di altri uffici».

<sup>12</sup> Può considerarsi una sorta di "manifesto" il documento, nella versione risalente al dicembre 2003, di BRACCIALINI, *I "due pilastri" dell'Ufficio del Giudice*, di cui danno analiticamente conto ROSSI-VERZELLONI, *Verso l'Ufficio per il processo*, cit., 114-115. L'Autore immaginava di affidare i diversi compiti alla figura di collaboratore più appropriata, per livello di formazione e professionalità, rispetto a ciascuno di essi, attingendo a profili "interni" (Magistrato Onorario, personale di cancelleria) ed "esterni" (GOT, giovani avvocati). In questo nuovo "universo" il giudice diviene il «coordinatore di uno staff di persone che ha missioni delineate e responsabilità specifiche».

<sup>13</sup> CIVININI, *Il "nuovo ufficio per il processo" tra riforma della giustizia e PNRR. Che sia la volta buona!*, in *Quest. Giust.*, 2021, 3, 185, rimarca che «nella costruzione del cambiamento del modello di giudice e del modo di "lavorare", un ruolo cruciale dovrà essere giocato dalla nostra Scuola (Superiore della Magistratura, *ndh*)». In tale prospettiva vale la pena segnalare la convenzione siglata il 25 marzo 2022 tra il Ministero della Giustizia e la Scuola Superiore della Magistratura «finalizzata a realizzare attività coordinate e sinergiche, per una formazione che completi in maniera condivisa la dimensione giurisdizionale della formazione» (cfr. MIN. GIUSTIZIA, *Sintesi della Relazione del Ministro sull'amministrazione della giustizia per l'anno 2022*, reperibile all'indirizzo [https://www.giustizia.it/cmsresources/cms/documents/anno\\_giudiziario\\_2023\\_sintesi\\_relazione.pdf](https://www.giustizia.it/cmsresources/cms/documents/anno_giudiziario_2023_sintesi_relazione.pdf), 10).

<sup>14</sup> VERZELLONI-VIAPIANA, *L'Ufficio per il processo. Dall'idea originaria alle prime sperimentazioni: il caso del Tribunale di Firenze e l'impatto sul lavoro del giudice*, cit., 4, che parlano anche di "solitudine organizzativa" che «caratterizza strutturalmente i giudici civili italiani che, pur svolgendo un'attività altamente professionale, non possono contare su alcuna forma stabile di collaborazione e assistenza alle loro attività». BOCCAGNA, *Il nuovo ufficio per il processo e l'efficienza della giustizia, tra buone intenzioni e nodi irrisolti*, in *Dir. proc. civ. it. comp.*, 2021, 3, 261, adopera l'espressione, altrettanto icastica, di «cavaliere solitario». GIALUZ, *La giustizia penale come servizio pubblico: completare la "riforma Cartabia"*, in *Dir. pen. proc.*, 2023, 3, 359, parla di "giudice-monade".

<sup>15</sup> Cfr. PRIMO PRES. C. CASS., *Relazione sull'amministrazione della giustizia nell'anno 2022*, 26 gennaio 2023 (reperibile all'indirizzo [www.cortedicassazione.it/cassazione-resources/resources/cms/documents/Cassazione\\_Relazione\\_2023.pdf](http://www.cortedicassazione.it/cassazione-resources/resources/cms/documents/Cassazione_Relazione_2023.pdf), 83, secondo cui si tratta di «una modalità di lavoro inedita, che abbandona l'idea sostanzialmente individualistica del lavoro del magistrato nei momenti pre e post-udienza per includerla in un progetto di lavoro "in team" che accresce il

le riflessioni più recenti si registrano, a proposito di questo aspetto, anche ambiziose aspettative di respiro “culturale”<sup>16</sup>.

Si diceva: gestazione lunga. Ed effettivamente è solo con il d.l. n. 90 del 2014 che prende corpo (o, almeno, un primo slancio) l’Ufficio per il processo. Viene infatti introdotto l’art. 16-*octies* nel tessuto del d.l. n. 179 del 2012<sup>17</sup>, il quale istituisce la struttura così denominata, attribuendole il seguente *target*: «garantire la ragionevole durata del processo, attraverso l’innovazione dei modelli organizzativi ed assicurando un più efficiente impiego delle tecnologie dell’informazione e della comunicazione»<sup>18</sup>. Si prevede che le strutture vengano costituite presso le corti di appello e i tribunali ordinari, impiegando, come risorse umane, il personale di cancelleria, i tirocinanti *ex art.* 73 d.l. n. 69 del 2013 e i giudici onorari di tribunale (all’epoca GOT, ribattezzati GOP nel 2017); gli uffici attivati presso le corti d’appello, includono anche i giudici ausiliari.

---

livello di assistenza al magistrato e, nello stesso tempo, ne trasferisce il sapere alle nuove figure di collaboratore e alle cancellerie, che potranno così accrescere progressivamente il livello del proprio apporto al lavoro della Corte». A proposito del diverso paradigma, si veda anche PRES. C. APP. NAPOLI, *Relazione per l’inaugurazione dell’anno giudiziario 2022*, 22 gennaio 2022 (reperibile all’indirizzo [https://www.corteappello.napoli.it/documentazione/D\\_55294.pdf](https://www.corteappello.napoli.it/documentazione/D_55294.pdf)), 14, il quale scrive: «(è) evidente che per ottimizzare l’utilizzo dei funzionari in questione è necessario un cambio di mentalità dei giudici che, anziché svolgere un lavoro individuale ed isolato, dovranno imparare a gestire una squadra di collaboratori, sul modello di uno *studio professionale*» (il corsivo è nostro).

<sup>16</sup> Secondo CAPONI, *Un orizzonte aperto su una nuova forma di vita giudiziaria: l’ufficio per il processo*, in *Quest. Giust.*, 2021, 3, 171-172, la struttura organizzativa in parola è «un dispositivo che si colloca a metà strada tra l’amministrazione della giustizia e la formazione professionale dei più giovani giuristi. Potrà dar corpo a un intreccio di relazioni tra il conoscere, il saper fare e il saper essere; a un intersecarsi di azioni su azioni altrui. Potrà scavare un letto per la maturazione di nuove identità e per la crescita di un pluralismo ordinato di culture della giurisdizione. Potrà rivelarsi come un agglomerato simbolico, composto da parole, immagini, ambienti, edifici». Sempre a proposito della c.d. cultura della giurisdizione, MINICUCCI, *L’Ufficio per il processo: attualità e prospettive*, cit., 14-15, considera l’Ufficio per il processo anche uno strumento per realizzare il c.d. reclutamento laterale o collaterale della magistratura. Secondo AULETTA, *L’Ufficio del processo*, in *Dir. proc. civ. it. comp.*, 2021, 3, 243, nell’ottica di un disegno più organico, l’apertura a «reclutamenti riservati e differenziati, anche per uffici o gradi determinati (così è pure in Francia)» contribuirebbe «alla positiva ibridazione sociologica e culturale nella composizione della magistratura, dotandone l’organico di anti-aggreganti naturali, capaci di inibire nel lungo periodo anche la produzione dei trombi corporativi più pericolosi».

<sup>17</sup> Più precisamente il d.l. 24 giugno 2014 n. 90 (convertito con modificazioni in l. 11 agosto 2014 n. 114) ha inserito l’art. 16-*octies* nel testo del d.l. 18 ottobre 2012 n. 179 (convertito con modificazioni in l. 17 dicembre 2012 n. 221). L’art. 16-*octies* d.l. n. 179 del 2012 è stato abrogato dall’art. 18, comma 4, d.lgs. n. 151 del 2022.

<sup>18</sup> Oggi questa enunciazione è stata tralatizamente trasfusa nel testo dell’art. 2 d.lgs. n. 151 del 2022, rubricato, appunto “Finalità”.

Un primo impulso alla vitalità dell'istituto si registra, sul terreno della normazione secondaria, con il decreto ministeriale 1 ottobre 2015, volto, appunto, a dettare *Misure organizzative necessarie per il funzionamento dell'ufficio per il processo*<sup>19</sup>. Ma il provvedimento si concentrava essenzialmente su aspetti relativi alla formale costituzione dell'ufficio – con direttive rivolte ai dirigenti degli uffici giudiziari in ordine alle iniziative da assumere in tale prospettiva – e allo *stage* formativo teorico-pratico previsto per i tirocinanti *ex art.* 73 d.l. n. 69 del 2013, mentre era del tutto carente in merito al profilo regolamentare delle concrete attività demandate alla struttura in questione. Il decreto, vale la pena segnalarlo e con riserva di ritornare più avanti sul punto, dedicava particolare attenzione anche al tema delle banche dati della giurisprudenza di merito, riservando ad esso specifiche disposizioni<sup>20</sup>.

Ed è poi una struttura che per circa un decennio resta, di fatto, “sulla carta”<sup>21</sup>, confinata in una dimensione di mera progettualità (o, comunque, di scarsissimo impatto pratico). Nonostante, bisogna riconoscerlo, un certo sforzo

<sup>19</sup> Secondo l'art. 2 del d.m. 1 ottobre 2015 il presidente della corte di appello o del tribunale «articola le strutture organizzative denominate ufficio per il processo, tenuto conto del numero effettivo di giudici ausiliari o di giudici onorari di tribunale, nonché del personale di cancelleria, di coloro che svolgono lo stage di cui all'articolo 73 del decreto-legge 21 giugno 2013, n. 69, convertito, con modificazioni, dalla legge 9 agosto 2013, n. 98, o la formazione professionale dei laureati 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» (comma 1). Sempre dal punto di vista organizzativo, il capo dell'ufficio giudiziario «asigna le strutture organizzative di cui al comma 1 a supporto di uno o più giudici professionali, tenuto conto in via prioritaria del numero delle sopravvenienze e delle pendenze, nonché, per il settore civile, della natura dei procedimenti e del programma di gestione di cui all'articolo 37, comma 1, del decreto-legge n. 98 del 2011» (comma 3). Per quanto riguarda il personale di cancelleria, il dirigente amministrativo adotta le misure di gestione coerenti con le determinazioni del capo dell'ufficio.

<sup>20</sup> Cfr. art. 7 d.m. 1 ottobre 2015 (rubricato *Banca dati della giurisprudenza di merito*), il quale assegnava alla Direzione Generale dei Sistemi informativi automatizzati del Ministero della Giustizia il compito di svolgere «tutte le attività necessarie per assicurare, a decorrere dal 31 dicembre 2016, l'avvio della banca dati della giurisprudenza di merito e la fruibilità dei dati in essa contenuti su base nazionale», contestualmente attribuendo al presidente della corte di appello o del tribunale (ovvero ai giudici “assegnatari” della struttura), quello di stabilire, «con cadenza annuale a decorrere dalla pubblicazione del presente decreto a norma dell'articolo 11, i criteri per la selezione dei provvedimenti» da inserire nella banca dati. Sul tema dei rapporti tra ufficio per il processo e banca dati di merito si veda *infra* § 11.

<sup>21</sup> O «nella penombra», per dirla con VISENTIN, *Premesse per una ricerca su efficienza del giudizio penale e Ufficio del processo, ovvero: quanto i nuovi assetti riusciranno a garantire una giustizia di qualità?*, in *Arch. pen. web*, 2022, 1, 24 febbraio 2022, 6. Usa la locuzione «guscio vuoto», BRACCIALINI, *Per un modello leggero (ma non un “guscio vuoto”) di ufficio per il processo*, in *Quest. Giust. online*, 2 maggio 2017; ID., *Da “gusci vuoti” a “officine dei diritti”*, in *Quest. Giust. online*, 9 gennaio 2018; mentre parla di «etichetta vuota» GATTO, *L'Ufficio per il Processo: un'etichetta vuota o una reale opportunità?*, reperibile sul sito dell'Associazione Nazionale Magistrati (<https://www.associazionemagistrati.it>).

prodotto dal Consiglio Superiore della Magistratura per mettere a punto linee guida volte a far decollare l'Ufficio per il processo nella sua dimensione *in action*<sup>22</sup>.

Nel 2017 il Guardasigilli Orlando aveva provato, nell'ambito della riforma organica della magistratura onoraria<sup>23</sup>, a rilanciare il progetto<sup>24</sup>. L'art. 10 del d.lgs. n. 116 del 2017, emblematicamente rubricato «Destinazione dei giudici onorari di pace nell'ufficio per il processo», prevedeva un impiego privilegiato di tale profilo soggettivo al servizio della struttura e introduceva, inoltre, una dettagliata disciplina dei compiti assegnabili al giudice onorario "preccettato", con esclusione, in particolare del potere di pronunciare provvedimenti definitivi (ad eccezione di alcune tassative ipotesi previste per la sola materia civile)<sup>25</sup>. Tuttavia, anche questo tentativo non aveva prodotto risultati apprezzabili. Il vero *upgrade* si registra solo con l'introduzione della figura dell'addetto all'Ufficio per il processo, avvenuta nel 2021 e, poi, con il pacchetto di rifor-

---

<sup>22</sup> Cfr. in particolare, la delibera 18 giugno 2018, *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*; la delibera 15 maggio 2019, *Linee guida per l'ufficio del Processo ex art. 50 D.L. 24 giugno 2014, n. 90, convertito, con modificazioni, dalla L. 11 agosto 2014, n. 114 - Modalità operative*; la delibera 13 ottobre 2021, *Ufficio per il processo ex art. 50 del decreto legge 24 giugno 2014, n. 90 ed ex art. 11 del decreto legge 9 giugno 2021, n. 80*, tutte reperibili all'indirizzo <https://www.csm.it/web/csm-internet/-/linee-guida-per-l-ufficio-del-processo>.

<sup>23</sup> Cfr. d.lgs. 13 luglio 2017 n. 116, recante *Riforma organica della magistratura onoraria e altre disposizioni sui giudici di pace, nonché disciplina transitoria dei magistrati onorari in servizio, a norma della legge 28 aprile 2016, n. 57*. Sul ruolo dei giudici onorari anche nell'attuale assetto normativo dell'Ufficio per il processo si veda MINICUCCI, *L'Ufficio per il processo: attualità e prospettive*, cit., 5-6.

<sup>24</sup> Sulla centralità della figura del giudice onorario nelle nuove potenzialità immaginate per l'Ufficio per il processo all'indomani del d.lgs. n. 116 del 2017, si veda in particolare la delibera 18 giugno 2018 del CSM, *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*, cit.

<sup>25</sup> L'art. 11, comma 10, del d.lgs. n. 116 del 2017 prevede, in particolare, che il giudice onorario di pace coadiuvi il giudice professionale a supporto del quale la struttura organizzativa è assegnata e, sotto la direzione e il coordinamento del giudice professionale, compia, anche per i procedimenti nei quali il tribunale giudica in composizione collegiale, tutti gli atti preparatori utili per l'esercizio della funzione giurisdizionale da parte del giudice professionale, provvedendo, in particolare, allo studio dei fascicoli, all'approfondimento giurisprudenziale e dottrinale ed alla predisposizione delle minute dei provvedimenti. Il giudice onorario può assistere alla camera di consiglio. Il successivo comma 11 stabilisce che il giudice professionale può delegare al giudice onorario di pace, inserito nell'ufficio per il processo, compiti e attività, anche relativi a procedimenti nei quali il tribunale giudica in composizione collegiale, purché non di particolare complessità, ivi compresa l'assunzione dei testimoni, affidandogli con preferenza il compimento dei tentativi di conciliazione, i procedimenti speciali previsti dagli articoli 186-*bis* e 423, primo comma, del codice di procedura civile, nonché i provvedimenti di liquidazione dei compensi degli ausiliari e i provvedimenti che risolvono questioni semplici e ripetitive.



me in materia di giustizia varate nel 2022 dalla Ministra Cartabia in attuazione del *Piano nazionale di ripresa e resilienza*. Ma prima di analizzare nel dettaglio questi due fondamentali *steps* normativi, sembra utile proporre una piccola digressione comparatistica.

3. (*Minimi*) *spunti comparatistici*. In effetti, anche un sguardo, sia pure in termini sinottici, al panorama straniero può rappresentare un fruttuoso approfondimento funzionale ad una corretta “lettura” dell’istituto<sup>26</sup>. Oltre confine, infatti, le figure di ausilio all’attività del giudice sono sperimentate da tempo e, in alcune realtà, rappresentano esperienze ormai collaudate. Proprio per tale ragione esse furono, sin da subito, poste al centro della riflessione che si andava sviluppando in seno alla magistratura italiana sull’opportunità di affiancare al giudice risorse di supporto al suo lavoro. Di qui l’opportunità di proporre un breve *excursus*, in termini di prospetto schematico, sui profili modellati oltre confine.

In Germania la figura significativa è quella del *Rechtspfleger*. Si tratta di un «funzionario di grado elevato dell’amministrazione giudiziaria, in possesso di una specifica qualificazione professionale acquisita nel corso di un “servizio preparatorio” (*Vorbereitungsdienst*) di durata triennale, al quale sono affidati compiti sostanzialmente sostitutivi di quelli del giudice, specialmente nel settore della giurisdizione volontaria (in materia di successioni, questioni di famiglia, tutela, curatela), ma anche in campo contenzioso (e così ad es. nell’ambito del procedimento per ingiunzione, in materia esecutiva e fallimentare)»<sup>27</sup>.

Per quanto riguarda il sistema francese, si annoverano due figure, quella degli *assistants de justice* e dei *juristes assistants*, che integrano «*l’équipe de travail*

---

<sup>26</sup> In tale prospettiva d’indagine sono senz’altro preziosi i contributi di ROSSI-VERZELLONI, *Verso l’Ufficio per il processo*, cit., 117-118 ss.; FANCHIOTTI, *Il PNRR e l’ufficio per il processo nella giustizia penale*, in *Dir. pen. proc.*, 2022, 2, 276 ss. (in particolare 278 ss.); CONSULICH-MIRAGLIA, *Costo del processo e fuga dalla giurisdizione. Il volto futuribile del sistema penale in due topoi: la giustizia riparativa e l’Ufficio per il processo*, in *disCrimen*, 12 febbraio 2022, 15 ss. Sono molto utili anche gli spunti offerti, sul versante processualciviltistico, da BOCCAGNA, *Il nuovo ufficio per il processo e l’efficienza della giustizia, tra buone intenzioni e nodi irrisolti*, cit., 261 ss. e AULETTA, *L’Ufficio del processo*, cit., 241 ss.

<sup>27</sup> BOCCAGNA, *Il nuovo ufficio per il processo e l’efficienza della giustizia, tra buone intenzioni e nodi irrisolti*, cit., 262.

*autour du juge*<sup>28</sup>. Al primo profilo, di più risalente introduzione, è assegnato il ruolo di «concorrere a predisporre gli adempimenti preparatori affidati ai magistrati: cercare documentazione, giurisprudenza e redigere “note di sintesi” dei fascicoli»<sup>29</sup>; approntano anche progetti di decisione seguendo le istruzioni impartite dai magistrati. I *juristes assistants*, introdotti nel 2017 a seguito della legge del 2016 sulla modernizzazione della giustizia del XXI secolo<sup>30</sup>, sono in servizio presso le sedi di merito e presso la *Cour de cassation*. Essi sono principalmente chiamati a compiere l’analisi giuridica delle questioni tecniche o implicanti elementi di complessità che sono loro assegnate dai magistrati sotto la cui direzione sono posti<sup>31</sup>; non possono partecipare alla procedura, né alle udienze, e non possono assistere alla deliberazione.

In Spagna<sup>32</sup>, vanno ricordati i profili del funzionario dell’*Oficina Judicial* e i *Secretarios Judiciales*, entrambi regolati dalla *Ley Organica del Poder Judicial* del 2003. I compiti del primo consistono «nell’attività di “apoyo” diretto al giudice» nello svolgimento di incombenze routinarie e «nell’espletamento di “servizi comuni processuali”», lasciando così che il magistrato «possa dedicarsi “solamente” alla sua funzione giurisdizionale in senso stretto»<sup>33</sup>. I *Secretarios Judiciales* sono ordinariamente reclutati con concorso pubblico aperto ai laureati in giurisprudenza e afferiscono a un *Cuerpo Superior Unico* centralizzato dipendente dall’Amministrazione della giustizia. Essi, «oltre a svolgere funzioni tipiche del cancelliere, hanno poteri di ispezione, organizzazione e gestione del “normale” personale amministrativo negli aspetti tecnico-processuali, regolandone l’attività, impartendo direttive, coordinandosi con le strutture competenti degli uffici giudiziari»<sup>34</sup>.

Per la verità, oggi il modello che gode di maggiore diffusione è quello del *judicial assistant*<sup>35</sup>. In realtà si tratta di una locuzione utilizzata per designare la

<sup>28</sup> Così si legge, ad esempio, sul sito istituzionale della *Cour d’appel de Nancy*, nella sezione dedicata a *Les métiers de la justice* (<https://www.cours-appel.justice.fr/nancy/juristes-assistants-et-assistants-de-justice>).

<sup>29</sup> FANCHIOTTI, *Il PNRR e l’ufficio per il processo nella giustizia penale*, cit., 278.

<sup>30</sup> Cfr. loi n. 2016-1547 du 18 novembre 2016.

<sup>31</sup> AULETTA, *L’Ufficio del processo*, cit., 242.

<sup>32</sup> Manifesta particolare interesse per il modello spagnolo CIVININI, *Il “nuovo ufficio per il processo” tra riforma della giustizia e PNRR. Che sia la volta buona!*, cit., 183 e 185.

<sup>33</sup> FANCHIOTTI, *Il PNRR e l’ufficio per il processo nella giustizia penale*, cit., 279.

<sup>34</sup> *Ibid.*

<sup>35</sup> Sulla figura (*rectius*, sulle figure) di *judicial assistant* è di grande rilievo C.C.E.J., *Opinion No. 22 (2019) on the role of judicial assistants*, reperibile all’indirizzo <https://rm.coe.int/opinion-22-ccje-en/168098eeeb>. In argomento si veda anche lo studio di SANDERS, *Judicial Assistants in Europe. A Comparative Analysis*,

maggior parte dei profili presenti nei diversi ordinamenti europei<sup>36</sup>. Difficile, quindi, costruire un suo identikit: in termini generici possiamo dire che i *judicial assistants* supportano singoli giudice o gruppi di giudici nel lavoro giudiziario, svolgendo un ampio *range* di compiti, tra cui l'approfondimento di questioni legali, anche con preparazione di *memos*, e il *drafting* di provvedimenti. In un recente studio vengono isolati tre differenti paradigmi, tenendo conto non solo del profilo funzionale, ma anche degli aspetti relativi al reclutamento e alla carriera: 1) i giovani stagisti del Regno Unito (*Internship model*); 2) gli "scribi" di Olanda e Svizzera (*Scribes*); 3) i "giudici aggregati" della Germania (*Seconded judges*)<sup>37</sup>.

In ogni caso, il paradigma che è alla base delle varie forme di assistenza all'attività giudiziaria è, indubabilmente, quello tradizionale del *law clerk* americano, in servizio presso i giudici federali e la Corte Suprema degli Stati Uniti<sup>38</sup>. Più precisamente il riferimento è al *judicial law clerk*. I compiti assegnati a questa figura professionale sono vari e dipendono principalmente dalle determinazioni del giudice cui prestano assistenza. Di solito includono lo svolgimento di ricerche legali, la preparazione di promemoria per l'udienza (*bench memos*), la stesura di ordinanze e pareri, la correzione di bozze di ordinanze e pareri redatti dal giudice; ma possono anche consistere nella verifica delle citazioni, l'interlocuzione con gli avvocati con riguardo alla gestione del caso e l'assistenza in udienza<sup>39</sup>.

Ad esso è affine quello dei *référéndaires* della Corte di Giustizia dell'UE. Si tratta di un profilo professionale che i giudici della Corte inseriscono nel loro

---

in *International Journal for Court Administration*, 2020, 11, 3, reperibile su SSRN all'indirizzo <https://ssrn.com/abstract=3739751>.

<sup>36</sup> CONSULICH-MIRAGLIA, *Costo del processo e fuga dalla giurisdizione. Il volto futuribile del sistema penale in due topoi: la giustizia riparativa e l'Ufficio per il processo*, cit., 15.

<sup>37</sup> SANDERS, *Judicial Assistants in Europe. A Comparative Analysis*, in *International Journal for Court Administration*, cit., che individua le seguenti tipologie: «*potentially permanent "scribes" as in the Netherlands and Switzerland, "interns" fresh from a legal education as in the UK, and "seconded judges" as in Germany, who spend a limited time at a higher court to gain experience for promotion*».

<sup>38</sup> In merito a questa figura tradizionale del sistema statunitense, si vedano: per la Corte Suprema, WARD-WEIDEN, *Sorcerers' Apprentices: 100 Years of Law Clerks at the United States Supreme Court*, New York University Press, 2006; per le corti statali SWANSON-WASBY, *Good Stewards: Law Clerk Influence in State High Courts*, in *Justice System Journal*, 2008, 29, 24 ss.

<sup>39</sup> Sulla figura del *judicial law clerk* sono molto utili le informazioni che si possono trarre dal sito *web OSCAR (Online System for Clerkship Application and Review)*, frutto di un programma gestito dall'Ufficio amministrativo delle corti americane (*The Administrative Office of The United States Courts*).

staff, «con il compito di coadiuvarli nello studio e nell'analisi giuridica delle questioni loro sottoposte, nelle ricerche giurisprudenziali e nella redazione delle bozze di provvedimenti giurisdizionali (le mansioni più propriamente amministrative o di cancelleria sono invece svolte da funzionari di ruolo dell'istituzione)»<sup>40</sup>. Il modello è sovrapponibile a quello degli *assistenti di studio* in servizio presso la Corte costituzionale.

Al di là della differente configurazione funzionale, un tratto distintivo fondamentale tra le diverse figure, che merita di essere rimarcato, risiede nel criterio di reclutamento<sup>41</sup>. Per alcune figure esso avviene in virtù di una scelta personale del giudice, aspetto che incide anche sul rapporto professionale che si instaura tra i due soggetti. In altri casi, invece il criterio selettivo è di natura concorsuale.

Infine, riprendendo quanto detto nell'abbrivo di questo paragrafo, vale la pena ricordare che in Italia, il dibattito in seno alla magistratura intorno alla configurazione di forme di assistenza al magistrato aveva isolato, nel panorama straniero, alcune figure considerate di maggiore interesse: 1) *Rechtspfleger* austriaco e tedesco; 2) i *Law clerks* americani; 3) gli assistenti di udienza del sistema americano («che si occupano delle mansioni amministrative, della gestione dell'agenda e del contatto con le parti»); 4) i *judicial assistants* del sistema inglese; 5) gli *officer lawyers* inglesi («funzionari permanenti della Corte che monitorano l'avanzamento delle cause e hanno facoltà di emettere provvedimenti e predisporre memorie»); 6) i *masters* del sistema di diritto inglese («che, al pari del *Rechtspfleger* emettono provvedimenti giurisdizionali»); 7) il *greffier* francese («incaricato della redazione e riproduzione degli atti e della custodia dell'archivio della giurisdizione, assiste il magistrato e ha propri poteri»); 8) il *Secretario judicial* spagnolo<sup>42</sup>.

La polarizzazione del confronto su questi profili dimostra che il modello immaginato dalla magistratura associata era caratterizzato: da un lato, da uno spinto livello di ibridazione, tra ausilio al giudice e sostegno alla cancelleria; dall'altro, dall'attribuzione di funzioni senz'altro "interne" all'esercizio della

<sup>40</sup> NICOSIA, *I giuristi A della Corte (selezione e formazione)*, in *Quest. Giust.*, speciale *La Corte di Strasburgo*, 2019, 77 ss., il quale evidenzia la differenza del criterio di reclutamento dei referendari rispetto ai giuristi A della Corte europea dei diritti dell'uomo, di natura concorsuale.

<sup>41</sup> Insistono su questo aspetto AULETTA, *L'Ufficio del processo*, cit., 241 ss.; NICOSIA, *I giuristi A della Corte (selezione e formazione)*, cit., 78-79.

<sup>42</sup> ROSSI-VERZELLONI, *Verso l'Ufficio per il processo*, cit., 117-118.

giurisdizione. Anche se, vale la pena ribadirlo, il dibattito italiano aveva ad oggetto essenzialmente la giurisdizione civile.

4. *Il ruolo strategico dell'Ufficio per il processo nel disegno riformatore "Cartabia": l'introduzione della figura dell'«addetto».* E veniamo, nell'*excursus* normativo, alla fase finale del lungo cammino compiuto dall'Ufficio per il processo. Per comprendere come mai, nel biennio 2021-2022, si sia registrata un'improvvisa e decisiva accelerata del perenne "cantiere" in cui sembrava relegata la struttura, occorre porre attenzione ad un passaggio significativo della recente politica normativa in materia di giustizia. Non vi è dubbio, infatti, che nel complesso disegno riformatore "Cartabia" un ruolo centrale sia stato assegnato proprio all'Ufficio per il processo, anche (se non soprattutto) per centrare gli obiettivi di sensibile riduzione del *disposition time* e (per il civile) di abbattimento dell'arretrato<sup>43</sup>. E di questo aspetto ha mostrato sin da subito piena consapevolezza anzitutto la magistratura<sup>44</sup>.

Questo profilo affiora anche dalla lettura del *Piano nazionale di ripresa e resilienza*, in cui si tratteggia una linea di azione caratterizzata da un «approccio organico che intende coniugare gli interventi normativi con gli investimenti adeguati a sostenerli nel tempo»; quindi anche il terreno organizzativo, oltre che quello incidente sul rito penale; e, per quanto, riguarda il versante orga-

---

<sup>43</sup> Sulla centralità dell'Ufficio per il processo si vedano, tra gli altri, GIALUZ, *Per un processo penale più efficiente e giusto. Guida alla lettura della riforma Cartabia. Profili processuali*, in *Sis. Pen.*, 2 novembre 2022, 88 ss., secondo cui l'Ufficio per il processo rappresenta «lo snodo essenziale della modernizzazione e della digitalizzazione dell'attività giurisdizionale»; GATTA, *Riforma della giustizia penale: contesto, obiettivi e linee di fondo della 'legge Cartabia'*, in *Sis. Pen.*, 15 ottobre 2021, 2-3, che parla di «un ruolo centrale nel recupero di efficienza del sistema giustizia»; LA ROCCA, *Il modello di riforma "Cartabia": ragioni e prospettive della Delega n. 134/2021*, in *Arch. pen. Web*, 2021, 3, 1 dicembre 2021, 8, la quale evidenzia che l'Ufficio per il processo rappresenta «uno snodo fondamentale che, se messo concretamente in atto, avrà la potenzialità di segnare il passaggio dalla presa d'atto della malattia del processo alla cura, per una guarigione bisognosa di investimenti in risorse umane e tecnologiche». Scettico, sin dall'inizio, sulla scelta strategica di puntare, sul piano organizzativo, sul solo Ufficio per il processo FLICK, *Ne vale la pena? Sì, però...*, in *Cass. Pen.*, 2022, 6, 2013 ss., il quale si chiede «quanto e come potrà funzionare per snellire il processo» l'affidamento di alcuni compiti a «"giovani laureati" (*rectius*, praticanti avventizi neolaureati...)».

<sup>44</sup> Cfr. delibera 22 settembre 2022 CSM, *Richiesta del Ministro della Giustizia, ai sensi dell'art. 10 della legge 24 marzo 1958, n. 195, di parere sul testo del decreto legislativo, approvato dal Consiglio dei Ministri nella seduta del 28 luglio 2022, concernente: "Schema di decreto legislativo recante norme sull'ufficio per il processo in attuazione della legge 26 novembre 2021, n. 206 e della legge 27 settembre 2021, n. 134, 1.*

nizzativo, al centro dell'attenzione viene posto proprio l'Ufficio per il processo<sup>45</sup>. A proposito del quale il *target* da raggiungere viene individuato nel «potenziamento dello staff del magistrato con professionalità in grado di collaborare in tutte le attività collaterali al giudicare (ricerca, studio, monitoraggio, gestione del ruolo, preparazione di bozze di provvedimenti)»<sup>46</sup>.

Anche la Commissione Lattanzi, subito insediata dal Ministro Cartabia all'indomani della sua nomina, si era mossa nel senso di valorizzare l'Ufficio per il processo<sup>47</sup>.

In ogni caso il peso assegnato alla struttura in parola nell'ambito della complessiva riforma in materia di giustizia emerge chiaramente dalla specifica delega volta a dettare una disciplina organica di tutti i profili afferenti<sup>48</sup> e dal massiccio investimento finanziario con cui si è impegnato il Governo sul terreno del “capitale umano”, ossia per il reclutamento delle risorse da implementare nella struttura mediante assunzione (nella misura massima) di 16.500 addetti, in due cicli, nell'arco temporale 2021-2024<sup>49</sup>.

<sup>45</sup> Cfr. *Piano nazionale di ripresa e resilienza* (reperibile all'indirizzo <https://www.italiadomani.gov.it>), 57-59. Sulla centralità dell'Ufficio per il processo nell'economia del Piano Nazionale è molto interessante la lettura di AGHINA (intervista di), *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e risorse degli uffici giudiziari: il “nuovo” Ufficio per il processo. Intervista di Ernesto Aghina a Barbara Fabbrini*, in [www.giustiziainsieme.it](http://www.giustiziainsieme.it), 8 agosto 2021.

<sup>46</sup> Cfr. *Piano nazionale di ripresa e resilienza*, cit., 59. Sul ruolo dell'Ufficio per il processo nel complessivo disegno del *Piano straordinario per la Giustizia*, quale tassello fondamentale del pacchetto di riforme progettate con il *Piano nazionale* (una delle riforme considerate “orizzontali” e “di contesto”), si veda CIVININI, *Il “nuovo ufficio per il processo” tra riforma della giustizia e PNRR. Che sia la volta buona!*, cit., 177.

<sup>47</sup> Cfr. *Relazione finale e proposte di emendamento al d.d.l. A.C. 2435*, 24 maggio 2021 (reperibile all'indirizzo [https://www.giustizia.it/cmsresources/cms/documents/commissione\\_LATTANZI\\_relazione\\_finale\\_24mag21.pdf](https://www.giustizia.it/cmsresources/cms/documents/commissione_LATTANZI_relazione_finale_24mag21.pdf) e pubblicata su *Sis. Pen.*, 25 maggio 2021, *Riforma del processo penale, del sistema sanzionatorio e della prescrizione del reato: la relazione finale della Commissione lattanzi*), 46 ss. Sull'attenzione riservata all'Ufficio per il processo nei lavori della Commissione Lattanzi, ma anche nelle Commissioni Luiso e Castelli, si veda CIVININI, *Il “nuovo ufficio per il processo” tra riforma della giustizia e PNRR. Che sia la volta buona!*, cit., 173 ss., in particolare 177.

<sup>48</sup> Cfr. art. 1, commi 26 e 27, l. 27 settembre 2021 n. 134, per quanto riguarda il settore penale, e art. 1, comma 19, l. 26 novembre 2021 n. 206, per quello civile. In tal senso anche GALUZ-DELLA TORRE, *Giustizia per nessuno. L'inefficienza del sistema penale italiano tra crisi cronica e riforma Cartabia*, cit., 389-390, i quali evidenziano come l'originario disegno di legge c.d. Bonafede non prevedesse nulla al riguardo.

<sup>49</sup> Cfr. circolare 3 novembre 2021 del Dipartimento dell'Organizzazione Giudiziaria del Ministero della Giustizia, *Avvio progetto Ufficio per il processo - Informazione e linee guida di primo indirizzo sulle attività organizzative necessarie per l'attuazione*, reperibile sul sito istituzionale del Ministero, ove si evidenzia che delle tre linee progettuali del *Piano nazionale di ripresa e resilienza* in materia di giustizia quella relativa al potenziamento dell'Ufficio per il processo e al capitale umano (denominata, nel “lessico” del *Piano*, sotto l'acronimo MIC1) rappresenta la principale linea di azione con un investimento

Inoltre, a supporto della linea progettuale relativa all'Ufficio per il processo, è stata messa in campo anche una poderosa attività di affiancamento/collaborazione da parte del mondo universitario per la realizzazione di modelli di organizzazione funzionali a ottimizzare il contributo del personale in servizio presso gli uffici per il processo<sup>50</sup>.

Sulla scelta di politica normativa di “puntare tutto” sull'Ufficio per il processo sia consentita un'osservazione incidentale. Dalla nostra prospettiva un intervento che incida sul versante organizzativo per rendere più efficiente il sistema risponde senz'altro a una impostazione teorica e a un approccio riformatore apprezzabili in quanto coerenti con l'idea di tenere alto il livello delle garanzie. Senonché la riforma Cartabia – e questo va subito chiarito – punta molto anche sul profilo della “efficienza normativa”<sup>51</sup>, denotando gravi profili di criticità; ma non è certo questa la sede per affrontare un discorso organico sul testo della riforma. E, d'altra parte, le profonde interrelazioni tra profili procedurali e profili organizzativi segnalate in *ouverture*, impongono di valutare con grande attenzione le possibili ricadute prodotte dai secondi sull'esercizio della giurisdizione.

---

complessivo di 2.827.776.959,91 euro. Il primo ciclo assunzionale ha prodotto, nel 2021, il reclutamento di 8.171 unità corrispondenti al profilo di addetto all'Ufficio per il processo.

<sup>50</sup> Si tratta del progetto finanziato nell'ambito del PON Governance 2014-2020, che ha coinvolto moltissimi atenei italiani, distribuiti in sei consorzi su base geografica; nell'ambito del singolo consorzio sono poi stati operati abbinamenti tra università e ufficio giudiziario (o uffici giudiziari) di riferimento. Per una scheda di sintesi delle linee generali dell'iniziativa si veda *Progetto unitario per la diffusione dell'Ufficio per il Processo l'implementazione di modelli organizzativi negli Uffici giudiziari per lo smaltimento dell'arretrato* (reperibile all'indirizzo <http://www.pongovernance1420.gov.it/it/progetto/ufficio-per-il-processo>). In argomento si vedano MADIAI-MELLONI, *Il progetto PNRR presso l'Ufficio Gip-Gup del Tribunale di Milano: primi risultati e capacità di perseguire gli obiettivi 2026*, in *Quest. Giust. online*, 17 aprile 2023. Segnala alcune criticità registrate nello sviluppo del progetto CASTELLI, *Le sfide da affrontare nella giustizia: PNRR, Ufficio per il processo, digitalizzazione*, in *Quest. Giust. online*, 6 dicembre 2022.

<sup>51</sup> Per la distinzione concettuale tra “efficienza normativa” ed “efficienza strutturale” si vedano GIALUZ-DELLA TORRE, *Giustizia per nessuno. L'inefficienza del sistema penale italiano tra crisi cronica e riforma Cartabia*, cit., 6 (in nota 33), 9 (anche in nota 46), 14. Il primo canone dovrebbe favorire la creazione di «un sistema di norme (processuali, ma anche sostanziali e penitenziarie) “efficiente”, nel senso di idoneo a funzionare nel suo complesso con un adeguato rapporto costi-risultati»; ovvero, per dirla altrimenti, essa spingerebbe a «creare un sistema avanzato di norme, che permetta di perseguire, in modo economicamente appropriato, gli eterogenei scopi istituzionali propri del sistema penale». L'idea di “efficienza strutturale” parte dal presupposto che, per porre la macchina della giustizia nelle condizioni di conseguire le finalità assegnatele, siano indispensabili «lo stanziamento di mezzi e uomini», nonché «la programmazione razionale delle attività di questi ultimi, in modo da ottimizzare il lavoro, elidendo gli sprechi di risorse».

Dal punto di vista normativo le tappe fondamentali del *rush* finale nell'evoluzione dell'istituto sono scandite da: 1) il decreto-legge n. 80 del 2021, con la creazione della figura dell'addetto all'Ufficio per il processo; 2) le leggi n. 126 e n. 134 del 2021, contenenti apposita delega al Governo per l'emanazione di un decreto *ad hoc* di riordino della materia; 3) il decreto legislativo n. 151 del 2021, che, in attuazione della delega, offre una disciplina organica dell'Ufficio per il processo.

Con il primo provvedimento è stato introdotto nel sistema un nuovo profilo professionale quale principale unità operante all'interno della struttura<sup>32</sup> ed è stato curato, in modo dettagliato, il relativo aspetto reclutativo. Si tratta delle risorse umane individuate nell'ambito degli investimenti assunzionali programmati nell'ambito del *Piano nazionale di rinascita e resilienza* cui si faceva cenno poc'anzi. Per esso è stato subito sdoganato, nel lessico giudiziario, l'acronimo di "AUPP". Tuttavia, nel prosieguo del lavoro si eviterà sistematicamente l'utilizzo di questa abbreviazione, per una personale avversione all'utilizzo degli acronimi, specie nel linguaggio giuridico<sup>33</sup>.

Ma prima di soffermarci brevemente sul profilo soggettivo della nuova figura, vale la pena puntare subito il *focus* sull'aspetto innovativo più importante. Il testo normativo offre, finalmente, un compiuto decalogo delle mansioni de-

<sup>32</sup> Sulla figura dell'addetto all'Ufficio per il processo si veda MINICUCCI, *L'Ufficio per il processo: attualità e prospettive*, cit., 13 ss., che dedica l'ultimo paragrafo del suo contributo alla sua "anatomia".

<sup>33</sup> Il problema dell'abuso degli acronimi affiora non solo, e non tanto, nello "scritto" quanto soprattutto nel "parlato", ove si registra una tendenza alla lessicalizzazione degli stessi, che finisce per produrre un depauperamento del linguaggio. Per una critica all'uso degli acronimi, sia pure riferita a concetti di natura diversa (ad esempio l'acronimo "p.o." in luogo di persona offesa), si veda l'interessante *pamphlet* di SALARI, *Crisi e parole*, su *Il Quotidiano Giuridico*, 12 luglio 2019, che parla di «parole maltrattate»; l'Autrice aveva già affrontato il tema, più ampio, delle parole maltrattate in EAD., *La parola bellicosa e i social: quanto siamo liberi di esprimerci?*, in *www.giustiziainsieme.it*, 18 gennaio 2017. Di recente ha espresso un pensiero critico sull'uso degli acronimi il Presidente Mattarella in una piccola digressione nel discorso pronunciato all'inaugurazione dell'anno accademico a Siena: «sarebbe utile uno studio per approfondire le conseguenze dell'uso smisurato degli acronimi sul linguaggio e sulla facilità di comunicazione» (STELLA, *L'inutile rebus degli acronimi che rende l'italiano indecifrabile*, in *CorSera*, 15 novembre 2021). In generale, a proposito dell'uso (e abuso) delle abbreviazioni nel linguaggio giuridico, può essere interessante compulsare il documento licenziato il 18 gennaio 2018 dal Gruppo di lavoro sulla chiarezza e la sinteticità degli atti (istituito con decreti ministeriali 18 settembre 2017 e 3 gennaio 2018 del Ministero della giustizia), reperibile all'indirizzo <https://www.federnotizie.it>, ove si stigmatizza che la terminologia è «spesso infarcita di sigle» (32) e si suggerisce di «sciogliere le sigle» (35); ZACCARIA (a cura di), *La buona scrittura delle leggi*, Camera dei Deputati, 2012, che denuncia «l'abuso di sigle e abbreviazioni» (141). E ancora, si veda DANOVÌ, *Il linguaggio del processo*, Milano, 2018, 137-139, con un paragrafo dedicato proprio alla "parola mozza", ossia alle abbreviazioni.



mandate all'Ufficio per il processo. Il c.d. mansionario è contenuto nell'Allegato II, n. 1, al predetto decreto e individua in modo analitico le «attività di contenuto specialistico» demandate a tale figura: 1) studio dei fascicoli; 2) supporto al giudice nel compimento dell'attività pratico/materiale di facile esecuzione e mediante redazione di «bozze di provvedimenti semplici»<sup>54</sup>; 3) segnalazione di eventuali criticità, con formulazione di proposte organizzative e informatiche per il loro superamento; 4) approfondimento giurisprudenziale e dottrinale; 5) ricostruzione del contesto normativo riferibile alle fattispecie proposte; 6) supporto per indirizzi giurisprudenziali sezionali; 7) supporto ai processi di digitalizzazione e innovazione organizzativa dell'ufficio e monitoraggio dei risultati; 8) raccordo con il personale addetto alle cancellerie.

È sufficiente una rapida lettura dei compiti per comprendere che la nuova figura plasmata ha, già sulla carta, un carattere ibrido; e il livello di ibridazione, aggiungiamo subito, è suscettivo di incrementarsi in ragione della concreta modulazione delle mansioni assegnate “sul campo”, sfruttando (o forzando) il carattere generico di alcune indicazioni normative.

In ogni caso, dal punto di vista soggettivo/professionale, è pacifica la qualificazione dell'addetto in termini di pubblico dipendente con contratto a tempo determinato e con attribuzione di mansioni specificamente delineate nell'Allegato II, n. 1, del decreto. E certamente si tratta di “personale amministrativo”<sup>55</sup>. Più precisamente, per quanto riguarda l'addetto all'Ufficio per il processo<sup>56</sup>, la figura viene equiparata a quella del funzionario amministrativo di area III (con posizione economica F1)<sup>57</sup>. Come requisiti di accesso, per il reclutamento mediante concorso degli addetti, viene richiesto il possesso del diploma di laurea in giurisprudenza ovvero, per una quota dei posti, del di-

---

<sup>54</sup> Per quanto riguarda lo studio dei fascicoli, il mansionario individua espressamente, sia pure a titolo esemplificativo, la predisposizione di «schede riassuntive per procedimento». In merito al supporto al giudice si indicano, in particolare, le azioni relative a: verifica di completezza del fascicolo, accertamento della regolare costituzione delle parti (controllo notifiche, rispetto dei termini, individuazione dei difensori nominati ecc.), controllo della pendenza di istanze o richieste o loro gestione, organizzazione dei fascicoli, delle udienze e del ruolo, con segnalazione dei fascicoli con caratteri di priorità di trattazione.

<sup>55</sup> Cfr. la *Relazione sulla performance 2021-2023* del Dipartimento dell'Organizzazione giudiziaria del Ministero della Giustizia, 6 giugno 2022 (consultabile all'indirizzo <https://performance.gov.it/performance/relazioni-performance/allegato/2376>), 19. Sulla «configurazione come personale amministrativo» si veda anche la circolare del 2 dicembre 2021 del Dipartimento dell'Organizzazione Giudiziaria (reperibile sul sito del Ministero della giustizia), § 3.

<sup>56</sup> Profilo ora indicato nell'art. 4, comma 1, lett. f) e g) d.lgs. n. 151 del 2022, su cui si veda *infra* § 5.

<sup>57</sup> Cfr. art. 11, commi 2 e 3, d.l. 9 giugno 2021 n. 80, convertito, con modificazioni, dalla l. 6 agosto 2021 n. 113.

ploma di laurea in economia e commercio e scienze politiche o titoli equipolenti o equiparati<sup>58</sup>.

5. *L'assetto normativo attuale: la disciplina organica dell'istituto.* L'ultima tappa del tortuoso *iter* qui sinteticamente ripercorso è quello segnato dal varo del d.lgs. n. 151 del 2022, con la introduzione di una disciplina organica della struttura, che ne pone subito in risalto la *mission*. Replicando pedissequamente la formula primigenia, l'art. 2 del decreto ribadisce che la finalità dell'istituto è quella di «garantire la ragionevole durata del processo, attraverso l'innovazione dei modelli organizzativi ed assicurando un più efficiente impiego delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione». Così come viene confermato un ruolo primario assegnato ai capi degli uffici giudiziari, i quali, anzitutto, hanno il compito di redigere un mirato “Progetto organizzativo”<sup>59</sup>, nonché la responsabilità di dirigere e coordinare le attività svolte dagli uffici per il processo istituiti e di curare la formazione di tutto il personale “applicato” alle strutture «nel rispetto della normativa relativa a ciascun profilo professionale»<sup>60</sup>.

Il decreto legislativo fotografa poi in modo chiaro la natura composita, dal punto di vista soggettivo, della struttura. In effetti, sin dalla sua creazione, l'Ufficio per il processo è stato immaginato come contenitore di figure professionali eterogenee. Il quadro completo di tali figure è ora tracciato dall'art. 4 del d.lgs. n. 151 del 2022, dedicato ai «componenti degli uffici per il processo». Emergono, così, almeno sette profili diversi: a) giudici onorari di pace (per gli uffici per il processo presso i tribunali); b) giudici ausiliari (per gli uffici per il processo presso le corti di appello); c) tirocinanti *ex art.* 73 d.l. n. 69

---

<sup>58</sup> Cfr. art. 11, comma 2, d.l. n. 80 del 2021. Per creare maggiore *appeal* e incentivare, così, la partecipazione ai concorsi per il relativo reclutamento, il comma 4 dell'art. 11 prevede che il servizio prestato con merito nel ruolo di “addetto”: costituisce titolo per l'accesso al concorso per magistrato ordinario; equivale a un anno di tirocinio per l'accesso alle professioni di avvocato e di notaio; equivale a un anno di frequenza della scuola di specializzazione per le professioni legali; costituisce titolo preferenziale per l'accesso alla magistratura onoraria.

<sup>59</sup> Ai sensi dell'art. 3 del d.lgs. n. 151 del 2022 il progetto deve essere approntato con l'ausilio dei presidenti di sezione e del dirigente amministrativo e va centrato sulla definizione di quattro aspetti nodali: le priorità di intervento; gli obiettivi da perseguire; le azioni per realizzare gli obiettivi; l'individuazione del personale da assegnare ai singoli uffici attivati.

<sup>60</sup> Per l'esercizio di tali funzioni i dirigenti degli uffici giudiziari possono scegliere di avvalersi della collaborazione di magistrati selezionati personalmente.

del 2013; d) coloro che svolgono la formazione professionale ai sensi dell'art. 37, comma 5, d.l. n. 98 del 2011; e) personale delle cancellerie o delle segreterie giudiziarie; f) addetti a tempo determinato<sup>61</sup>; g) addetti a tempo indeterminato<sup>62</sup>. Il quadro è completato da un richiamo generico a «ogni altra figura professionale istituita dalla legge per lo svolgimento di una o più delle attività previste» dal decreto legislativo.

In ragione del carattere variegato dei «componenti», il d.lgs. n. 151 del 2022 prevede che ciascuno di essi svolga i compiti riservati all'Ufficio per il processo secondo quanto previsto per la specifica figura professionale cui appartiene. E proprio con riguardo al profilo disciplinare delle mansioni assegnate all'Ufficio per il processo si assiste ad una stratificazione multilivello delle fonti; che, d'altra parte, sembra ormai rappresentare, purtroppo, un *trend* inarrestabile della procedura penale, in spregio al principio di legalità processuale<sup>63</sup>. In effetti in questa materia i rinvii alle fonti secondarie (e non solo) sono previsti espressamente dalla fonte primaria. Il richiamo, in particolare, è all'art. 4, comma 2, il quale, per l'individuazione di tali compiti evoca la normativa «anche regolamentare» e la «contrattazione collettiva che regolano la figura professionale cui appartiene» ciascun componente; nonché all'art. 11, che addirittura rinvia alle «ulteriori attività di supporto all'esercizio della funzione giu-

<sup>61</sup> Si tratta della specifica figura introdotta dal d.l. n. 80 del 2021.

<sup>62</sup> Profili ancora non implementati, ma il cui reclutamento è previsto, con decorrenza non anteriore al 1° gennaio 2023, dall'art. 1, comma 19, l. n. 206 del 2021 (per il civile, in misura di 500 unità) e dall'art. 1, comma 27, l. n. 134 del 2021 (per il penale, in misura di 1.000 unità).

<sup>63</sup> Sull'argomento, per la verità piuttosto trascurato dalla dottrina, vanno senz'altro menzionati NEGRI, *Il processo penale italiano a venticinque anni dalla riforma del codice*, in *Criminalia*, 2014, 219 ss. (in particolare 228-229); ID., *Delle procedure criminali: parte di legislazione così principale e così trascurata*, in *Cass. Pen.*, 2014, 3946 ss.; ID., *Dallo 'scandalo' della vicenda Taricco risorge il principio di legalità processuale*, in *Il caso Taricco e il dialogo tra le Corti. L'ordinanza 24/2017 della Corte costituzionale*, a cura di Bernardi-Cupelli, Napoli, 2017, 297 ss.; ID., *Splendori e miserie della legalità processuale. Genealogie culturali, ethos delle fonti, dialettica tra le Corti*, in *Arch. pen.*, 2017, 2, 421 ss.; MAZZA, *I diritti fondamentali dell'individuo come limite della prova nella fase di ricerca e in sede di assunzione*, in *Dir. pen. cont.*, 3, 4 ss.; ID., *Il crepuscolo della legalità processuale al tempo del giusto processo*, in *Studi senesi*, 2017, 1-2; LORUSSO, *Interpretazione, legalità processuale e convincimento del giudice*, in *Dir. pen. cont.*, 10 giugno 2015; VALENTINI, *Contro l'invenzione del diritto: piccolo elogio della legalità processuale, ricordando Piero Calamandrei*, in *Arch. pen.*, 2018, 2. Per ulteriori riferimenti bibliografici e per qualche spunto si vedano, volendo, FRANCESCHINI, *Rito non partecipato in appello: scoria del periodo emergenziale, tra efficientismo e delegificazione*, in *Dir. dif. Riv. UCPI*, 2022, 2, 350 ss. (sul tema richiamato nel testo, si vedano 384 ss.), e ID., *Per l'affermazione della legalità processuale, contro la giurisprudenza creativa*, in *Rass. Pen.*, 2019, 4, 7 ss. Di recente si sofferma sull'argomento NACAR, *Natura cognitiva della sentenza di patteggiamento e rimedi impugnatori*, Padova, 2022, 143 ss., 190-191, 194 ss.

diziaria e di raccordo con le cancellerie e i servizi amministrativi degli uffici giudiziari, previste dai documenti organizzativi degli uffici giudiziari», in frontale contrasto con il principio fissato dall'art. 126, comma 1-*bis*, c.p.p. secondo cui il giudice è coadiuvato dall'ufficio per il processo «nei limiti dei compiti a questo *attribuiti dalla legge*».

Non è poi difficile preconizzare che, nel breve periodo, il Consiglio Superiore della Magistratura appronti nuove linee guida all'esito della ricognizione delle c.d. *best practice* consacrate nei progetti organizzativi redatti dai dirigenti degli uffici giudiziari sparsi sul territorio. La circolare finirà così per porsi anche in termini di fonte integrativa, proponendo indicazioni di ulteriore dettaglio rispetto alla disciplina normativa (per la verità già abbastanza specifica) dettata dal d.lgs. n. 151 del 2022.

E poi esiste quello che potremmo definire il “terzo livello”, ossia la dimensione in cui si svilupperà la concreta operatività dei componenti delle strutture. Soprattutto su questo terreno si misurerà il grado di penetrazione nella funzione giurisdizionale delle attività demandate a tale figura professionale o, per converso, il loro scivolamento sul terreno dei compiti propri del funzionario di cancelleria. In tale prospettiva di indagine appaiono molto istruttivi non solo lo studio dei progetti organizzativi redatti dai capi degli uffici giudiziari<sup>64</sup>, ma anche la lettura di alcune interviste di funzionari in servizio presso le strutture attivate in importanti plessi giudiziari<sup>65</sup>.

6. *I compiti dell'Ufficio per il processo.* Uno degli aspetti più significativi, dal punto di vista regolamentare, del d.lgs. n. 151 del 2022 è senz'altro rappresentato dalla disciplina di dettaglio delle funzioni attribuite alle diverse tipologie di Ufficio per il processo o, se vogliamo, ai diversi Uffici per il processo delineati dall'ordinamento, così superando il sistema precedente, basato sul c.d. mansionario allegato al d.l. n. 80 del 2021. In particolare vengono descritt-

<sup>64</sup> Su cui ci si soffermerà in seguito, Parte seconda, *sub* §§ 9 ss.

<sup>65</sup> AGHINA (intervista di), *L'Ufficio per il processo: la parola ai funzionari (il Tribunale penale)*. Intervista di Ernesto Aghina a Enzo Fallarino (Napoli), Erica Guida (Torino), Manfredi Pacifici (Roma) e Monica Ramolini (Milano), in [www.giustiziainsieme.it](http://www.giustiziainsieme.it), 23 febbraio 2023; ID. (intervista di), *L'Ufficio per il processo: la parola ai funzionari (la Corte d'appello penale)*. Intervista di Ernesto Aghina a Ilaria Buonaguro (Napoli) e Domenico D'Agostino (Reggio Calabria), in [www.giustiziainsieme.it](http://www.giustiziainsieme.it), 27 gennaio 2023; ID. (intervista di), *L'Ufficio per il processo: la parola ai funzionari (la Corte di Cassazione)*. Intervista di Ernesto Aghina a Katia Lallusa e Rosaria Imaini, in [www.giustiziainsieme.it](http://www.giustiziainsieme.it), 6 dicembre 2022.

ti i «compiti», distinguendo anche topograficamente (per quel che concerne l'area di nostro interesse) tra quelli assegnati all'«ufficio per il processo penale» presso i tribunali ordinari e le corti di appello (art. 6), da un lato, e i compiti demandati all'ufficio costituito presso la Corte di cassazione (art. 8), dall'altro.

Le funzioni dei componenti dell'ufficio per il processo presso i giudici di merito, sono raggruppate in quattro *clusters*: a) compimento di tutti gli atti preparatori utili per l'esercizio della funzione giudiziaria da parte del magistrato (in particolare, studio dei fascicoli, preparazione dell'udienza, approfondimento giurisprudenziale e dottrinale, predisposizione delle bozze dei provvedimenti); b) assistenza ai fini dell'analisi delle pendenze e dei flussi delle sopravvenienze, del monitoraggio dei procedimenti più risalenti e della verifica delle comunicazioni e notificazioni; c) formazione di una banca dati dell'ufficio giudiziario di riferimento; d) supporto al magistrato nell'accelerazione dei processi di innovazione tecnologica.

In parte sovrapponibile (*mutatis mutandis*) e in parte più ricca, la gamma delle funzioni riservate ai componenti dell'ufficio per il processo presso il Giudice di legittimità: a) assistenza per l'analisi delle pendenze e dei flussi delle sopravvenienze e per la verifica delle comunicazioni e notificazioni; b) supporto ai magistrati nella gestione dei ricorsi e dei provvedimenti, mediante, tra l'altro: 1) compilazione della «scheda del ricorso» (con informazioni quali la materia, la *sintesi dei motivi* e l'esistenza di specifici precedenti); 2) svolgimento dei compiti necessari per l'organizzazione delle udienze e delle camere di consiglio; 3) assistenza nella fase preliminare dello «spoglio dei ricorsi»<sup>66</sup>; 4) attività preparatorie rispetto ai provvedimenti giurisdizionali (ricerche di giurisprudenza, di legislazione, di dottrina e di documentazione); c) supporto per l'ottimale utilizzo degli strumenti informatici; d) ausilio per la formazione

---

<sup>66</sup> Con riguardo a tale compito il decreto esemplifica indicando le seguenti azioni: individuazione di tematiche seriali; selezione dei procedimenti con requisiti di urgenza, anche in considerazione del rischio improcedibilità; verifica della compiuta indicazione dei dati annotati nella «scheda» di cui all'art. 165-*bis* disp. att. c.p.p. (contenente indicazioni in ordine a: 1) nominativi difensori con data di nomina; 2) dichiarazioni o elezioni di domicilio; 3) termini di prescrizione, con specificazione di atti interruttivi ed eventuali cause di sospensione; 4) termini di scadenza delle misure cautelari in atto); verifica della documentazione trasmessa dal tribunale del riesame nel caso di ricorso immediato per cassazione.

del ruolo della Settima Sezione<sup>67</sup>; e) raccolta di materiale e documentazione anche per le attività necessarie per l'inaugurazione dell'anno giudiziario.

Diciamo subito che l'aspetto "sensibile" della regolamentazione delle funzioni assegnate ai componenti dell'Ufficio per il processo riguarda l'individuazione del punto di caduta: l'equilibrio tra le potenzialità della struttura in termini di migliorare l'efficienza del sistema (di efficientarlo, per usare un'espressione oggi in voga<sup>68</sup>, ma tutto sommato cacofonica e, se vogliamo, piuttosto eccentrica rispetto al contesto più diffuso di utilizzo del termine, ossia quello energetico<sup>69</sup>) e la necessità di preservare l'esercizio della funzione giurisdizionale da indebite ingerenze<sup>70</sup>.

Di qui, guardando all'ampio *set* di compiti esercitabili, la necessità di una rigorosa *actio finium regundorum* e di una prudente selezione in sede operativa, di quelli da assegnare "sul campo" ai componenti dell'Ufficio per il pro-

<sup>67</sup> L'indicazione normativa è rivolta alla sezione di cui all'art. 610, comma 1, c.p.p., ossia quella "dedicata" ai ricorsi in predicato di inammissibilità, attualmente (e sin dall'introduzione della disposizione) la Settima Sezione penale.

<sup>68</sup> Se ne è riscontrato l'uso, ad esempio, in alcune relazioni sull'andamento della giustizia presentate in occasione dell'inaugurazione dell'anno giudiziario 2023, ove si parla di efficientare il (o di efficientamento del) servizio giustizia. Così nella relazioni sull'amministrazione della giustizia per l'anno 2022 dell'Ufficio per l'innovazione del Distretto di Napoli e del Presidente del Tribunale di Napoli: nella prima si parla di «efficientamento del processo penale», nella seconda di «efficientamento del servizio-giustizia» (rispettivamente 209 e 302 della *Relazione per l'inaugurazione dell'anno giudiziario 2023* del Presidente f.f. della Corte di appello di Napoli, cit. in nota 106); ma anche in quella presentata dal Primo Presidente della Corte di cassazione per l'inaugurazione del 26 gennaio 2023 (cfr. 126 e 128 della *Relazione* cit. in nota 130). Al di là delle preferenze lessicali personali, bisogna riconoscere che il lemma è presente in tutti i vocabolari di uso corrente, con il seguente significato: «nel linguaggio burocratico e aziendale, l'azione, il fatto di rendere efficiente» (vocabolario *on-line* della Treccani). D'altra parte di recente l'Accademia della Crusca ha espressamente "validato" il suo utilizzo (cfr. COLETTI, Efficientamento *ed* efficientare *sono efficienti!*, su <https://accademiadellacrusca.it>).

<sup>69</sup> In tal senso appare emblematico, e desta una certa impressione, che nella *Relazione sull'amministrazione della giustizia nell'anno 2022* del Primo Presidente della Suprema Corte, il termine venga promiscuamente utilizzato per riferirsi al profilo energetico (102-103) e alla funzione giudiziaria (126, 128). Stesso uso "promiscuo" si registra (3 e 207) nella *Relazione sull'amministrazione della giustizia nel Distretto di Corte di appello di Milano* (cit. *infra* in nota 135).

<sup>70</sup> Esprime preoccupazioni nei confronti dell'Ufficio per il processo CAVALIERE, *Considerazioni "a prima lettura" su dellazione processuale, sistema sanzionatorio e prescrizione nella l. 27 settembre 2021, n. 134, c.d. riforma Cartabia*, in *Penale dir. proc. web*, 2 novembre 2021, 11, 12 e 13. L'Autore propone una metafora davvero efficace, che vale la pena riportare: «Quando, dal chirurgo, veniamo dirottati verso un assistente che non è ancora chirurgo o non lo sarà mai, che non abbiamo mai visto in faccia e che non ci conosce - ma ha letto i precedenti casi clinici -, in genere, come pazienti, la cosa non ci fa piacere e non ci lascia proprio tranquilli. E non ci rasserena l'assicurazione che, alla fine, darà uno sguardo anche il chirurgo. Magari, in concreto, l'assistente sarà pure più bravo del chirurgo e, per fortuna, andrà tutto bene; resta il fatto che siamo stati operati da chi non aveva una piena legittimazione a farlo».

cesso<sup>71</sup>; questa, almeno, dovrebbe essere la prospettiva di chi ritenga che la funzione giurisdizionale debba restare appannaggio del corpo magistratuale. In astratto o, volendo, da un punto di vista teorico, i modelli sembrano essere due: da un lato, l'approccio che potremmo definire "esternalista", secondo cui le mansioni esercitate dai componenti dell'Ufficio per il processo non devono penetrare l'esercizio di quelle attività che rappresentano il cuore della funzione giurisdizionale<sup>72</sup>, *id est* valutazione probatoria e decisione, e devono quindi rimanere esterne a tali funzioni primarie; e l'approccio che potremmo etichettare "partecipativo"<sup>73</sup>, a mente del quale i componenti della struttura di supporto possono collaborare, direttamente o indirettamente, a quei due momenti topici, così partecipando, a tutti gli effetti, all'esercizio della funzione giurisdizionale.

Ma il ruolo dell'Ufficio per il processo andrebbe "picchettato" anche sul versante dei rapporti con quello ricoperto dal personale di cancelleria. Così, se da un lato le funzioni assegnate ai componenti dell'Ufficio per il processo non dovrebbero invadere la sfera giurisdizionale, dall'altro non dovrebbero neppure coincidere con compiti tipici del funzionario di cancelleria/segreteria (ad es. verbalizzazione<sup>74</sup>, adempimenti pre- e post-udienza, *et similia*). E qui non si tratta solo di un problema che potremmo definire di "demansionamento" - ovviamente senza voler far torto alla professionalità del personale di cancelleria - rispetto al profilo oggetto di reclutamento, ma anche, probabilmente, di violare vincoli assunti in sede di approvazione dell'ormai famigerato *Piano nazionale di ripresa e resilienza*. Uno dei principi cardine del *Piano* risiede nel divieto di utilizzare i finanziamenti per "attività ordinarie" o di im-

---

<sup>71</sup> Il riferimento è alla concreta declinazione delle mansioni data nei progetti organizzativi approntati dai singoli uffici giudiziari, su cui ci si soffermerà *infra* Parte seconda, *sub* §§ 9 ss.

<sup>72</sup> O, per dirla con MINICUCCI, *L'Ufficio per il processo: attualità e prospettive*, cit., 7, il «nucleo centrale dell'attività giurisdizionale». Parlano di «cuore della funzione giurisdizionale» anche CONSULICH-MIRAGLIA, *Costo del processo e fuga dalla giurisdizione. Il volto futuribile del sistema penale in due topoi: la giustizia riparativa e l'Ufficio per il processo*, cit., 18-19.

<sup>73</sup> VISENTIN, *L'Ufficio per il processo alla prova della riforma. Qualche dubbio sui requisiti di imparzialità degli addetti*, in *Arch. pen. web*, 2023, 1, 2 marzo 2023, 6, secondo cui i compiti assegnati agli addetti all'Ufficio per il processo sono «di ausilio - ma sarebbe più corretto dire: di *partecipazione* - alla funzione giurisdizionale» (il corsivo è nostro).

<sup>74</sup> L'art. 5, comma 1, lett. a) del d.lgs. n. 151 del 2022 prevede espressamente l'attività di «assistenza alla verbalizzazione» tra quelle demandate ai componenti dell'ufficio per il processo *civile* presso i tribunali ordinari e le corti di appello.

piegare il personale finanziato per lo svolgimento di servizi coincidenti con quelli demandati al personale a tempo indeterminato<sup>75</sup>.

S'impone a questo punto la disamina *funditus* delle funzioni normativamente assegnate ai componenti dell'Ufficio per il processo, condotta alla luce di una impostazione tassonomica imperniata sul rapporto tra tali mansioni e la funzione giurisdizionale in senso stretto. Dal punto di vista definitorio ci è parso utile riproporre la classificazione, già illustrata altrove, tra funzioni "critiche" e funzioni "virtuose"<sup>76</sup>. Le prime esibiscono profili di eccessiva prossimità (se non di marcata penetrazione) all'esercizio della funzione giurisdizionale, mentre le seconde attengono ad aspetti di supporto esterno suscettivi di migliorare la «capacità produttiva»<sup>77</sup> dell'ufficio senza compromettere l'esclusività della funzione giurisdizionale.

*7. Le funzioni "critiche": a) gli uffici di merito.* Nell'analizzare i compiti disegnati dal legislatore delegato per gli uffici per il processo istituiti presso i giudici di merito ne balzano subito all'occhio due, provocando un'istintiva sensazione di inquietudine. Ci si riferisce alle attività consistenti nell'approntamento di «schede riassuntive del processo» e nella predisposizione di «bozze di provvedimenti».

Con riferimento alle prime occorre anzitutto chiarire che le schede riassuntive non sono esplicitamente indicate nei compiti definiti dall'art. 6 del d.lgs. n. 151 del 2022, il quale, al comma 1, lett. a), contiene un generico (e ambiguo) riferimento allo «studio del fascicolo», a cui il mansionario del 2021, invece, affiancava esemplificativamente proprio la predisposizione di schede riassuntive del processo<sup>78</sup>. D'altra parte se lo studio del fascicolo non trovasse corpo

---

<sup>75</sup> Questo aspetto risulta ben evidenziato nella circolare del 2 dicembre 2021 del Dipartimento dell'Organizzazione Giudiziaria, cit., § 3, ove si offrono suggerimenti per una corretta allocazione degli addetti nei diversi servizi per evitare «la possibile confusione amministrativa in sede di assegnazione degli addetti all'UPP e l'altro personale amministrativo, che potrebbe generare questioni di tipo sindacale o comunque problematiche riguardanti la stessa rendicontazione davanti alla Commissione Europea, che ha bene precisato che tali unità non possono essere allocate ad integrazione delle vacanze amministrative».

<sup>76</sup> CRICRI-DE MARIA-FRANCESCHINI, *L'Ufficio per il processo: tra vocazione efficientista e salvaguardia della funzione giurisdizionale*, in *Gli snodi problematici della riforma Cartabia con uno sguardo al futuro*, a cura di Colaiacovo-Delvecchio-Nocerino, Bari, 2023, 263 ss., in particolare 265 ss.

<sup>77</sup> Per alcune annotazioni critiche in ordine all'utilizzo normativo di tale locuzione si veda *infra* nota 92.

<sup>78</sup> Si veda *supra* § 4, nota 54.



in un atto scritto – che sia una scheda, una nota, un pro-memoria – rischierebbe di rivelarsi un’attività in gran parte sterile. Sta di fatto che, nei progetti organizzativi esaminati<sup>79</sup>, il compito di redigere tali schede sembra immancabile.

L’aspetto determinante, allora, è quello contenutistico: tutto è ad intendersi sulla tipologia di dati che le schede devono esporre. Eppure, su questo terreno, anche il mansionario, che considerava espressamente le schede, risultava silente.

A nostro giudizio andrebbe operata una selezione ben ponderata. Una pluralità di dati deve senz’altro trovare ingresso nella scheda, perché utili ad offrire un quadro sinottico di informazioni indispensabili per il magistrato nella risoluzione di eventuali questioni poste dalle parti (ad es. eccezioni sulle notificazioni) e nella gestione/conduzione/studio del processo (ad es. calendarizzazione delle attività). In tale ottica è facile pensare a: elezioni/dichiarazioni di domicilio; nomine difensori; termini di prescrizione (con annotazione di periodi di sospensione e atti interruttivi); termini di durata misure cautelari, personali e reali; adempimenti di cancelleria da compiere.

L’ambito istruttorio dovrebbe invece essere considerato un “giardino proibito”<sup>80</sup>: detto in modo esplicito, la scheda non dovrebbe contenere esposizioni riassuntive degli esperimenti probatori. Non sfugge l’utilità che potrebbe produrre un tale contenuto, specie nei processi con istruzione complessa, dipanatasi in molteplici udienze, sfilacciate in un lungo arco temporale. Ma è altrettanto innegabile che un compito del genere finirebbe, ineluttabilmente, per tradursi in un vero e proprio filtro cognitivo, suscettivo di incidere sull’esito della decisione<sup>81</sup>; peraltro con tutti i rischi che l’operazione riassuntiva reca con sé, dall’ineliminabile tasso di soggettività nella comprensione del contenuto dichiarativo di una testimonianza, all’inserimento (più o meno consapevo-

<sup>79</sup> Si veda *infra* Parte seconda, sub §§ 9 ss.

<sup>80</sup> L’espressione è quella celebre utilizzata da FERRUA, *Un giardino proibito per il legislatore: la valutazione delle prove*, in *Quest. giust.*, 1998, 3, 587 ss., ed è richiamata, proprio con riferimento al profilo descritto nel testo, da CRICRI-DE MARIA-FRANCESCHINI, *L’Ufficio per il processo: tra vocazione efficientista e salvaguardia della funzione giurisdizionale*, cit., 268.

<sup>81</sup> Guardando alle varie figure di *judicial assistants* previste in altri ordinamenti, CONSULICH-MIRAGLIA, *Costo del processo e fuga dalla giurisdizione. Il volto futuribile del sistema penale in due topoi: la giustizia riparativa e l’Ufficio per il processo*, cit., 18, segnalano il rischio del «c.d. “anchoring effect” che [...] condurrebbe il giudice, sia pure professionalmente preparato e non affetto da pigrizia patologica, a rimanere legato, senza superamento critico, alle posizioni espresse dall’assistente, soprattutto quando quest’ultimo gli fornisca *informazioni selezionate sul procedimento o sulla questione*» (il corsivo è nostro).

le) di contenuti valutativi, fino all'erronea rappresentazione di circostanze. Semmai la scheda potrebbe contenere un indice delle prove assunte, con indicazione delle udienze nel corso delle quali si è proceduto alla corrispondente assunzione, utile per agevolare il magistrato in fase di studio del fascicolo. Guardando oltre confine, si apprezza una matura consapevolezza dei rischi di contaminazione insiti in tale tipologia di attività<sup>82</sup>. Consapevolezza che, invece, sembra completamente mancare nel dibattito italiano, almeno quello sviluppato in seno alla magistratura nel laboratorio che ha generato il progetto dell'Ufficio per il processo.

Non meno critico appare il compito di predisporre bozze di provvedimenti<sup>83</sup>. In realtà il mansionario del 2021 perimetrava tale funzione, limitandola ai provvedimenti "semplici"; questa limitazione - comunque elusiva - scompare nel d.lgs. n. 151 del 2022: dunque ora ai componenti dell'ufficio per il processo può essere demandata la redazione di qualsiasi tipologia di provvedimento, anche quello decisorio finale in punto di responsabilità dell'imputato. La questione è che proprio nell'attività di *drafting* si annida il rischio di una maggiore "contaminazione" della funzione giurisdizionale, in quanto con essa si potrebbe concretizzare una vera e propria delega a decidere e motivare<sup>84</sup>. Un approccio più attento a salvaguardare il corretto esercizio della giurisdizione vorrebbe che si escludessero dal novero dei provvedimenti oggetto di

---

<sup>82</sup> Tra i tanti contributi HOLVAST-MASCINI, *In the Judge or the Clerk Making the Decision? Measuring the Influence of Judicial Assistants via an Experimental Survey among Dutch District Court Judges*, in *International Journal for Court Administration*, 2020, 11, 3, reperibile su SSRN all'indirizzo <https://ssrn.com/abstract=3739787>. In merito al pericolo di influenza esercitata sulla decisione del giudice si vedano CONSULICH-MIRAGLIA, *Costo del processo e fuga dalla giurisdizione. Il volto futuribile del sistema penale in due topoi: la giustizia riparativa e l'Ufficio per il processo*, cit., 18 ss.

<sup>83</sup> Compito espressamente previsto dall'art. 6, comma 1, lett. a) d.lgs. n. 151 del 2022. Evidenzia i rischi connessi a tale tipo di compito MINICUCCI, *L'Ufficio per il processo: attualità e prospettive*, cit., 9-11, denunciando, in particolare, «la possibilità che interi settori di "provvedimenti minori" possano essere *de facto* appaltati all'UPP» e «la serializzazione dei singoli provvedimenti, mediante istituzionalizzazione non già di modelli di provvedimento [...] quanto di modelli di decisione, eventualmente provvisti di spunte ricondotte alle più frequenti ipotesi».

<sup>84</sup> Sul punto si vedano CONSULICH-MIRAGLIA, *Costo del processo e fuga dalla giurisdizione. Il volto futuribile del sistema penale in due topoi: la giustizia riparativa e l'Ufficio per il processo*, cit., 18, i quali, guardando alle esperienze di altri ordinamenti, osservano che il grado di influenza «è massimo quando l'assistente è coinvolto nella redazione dei provvedimenti (o quando suggerisce l'esito della possibile decisione nei memoranda). Indubbiamente molto dipende anche dal tipo di redazione richiesta (ad esempio, mero *drafting*, utilizzo di modelli, redazione dell'intero provvedimento) e dalle modalità di direttiva e controllo esercitate dal giudice sul lavoro di supporto (*instructions* preliminari, verifiche e discussioni in itinere o mera approvazione finale)».

tale attività quelli decisori o, quantomeno, che il lavoro degli addetti fosse “parziale”, magari circoscritto alle parti ricostruttive dello svolgimento del procedimento.

La verità è che l’attività di *drafting* appare virtuosa se considerata in un’ottica formativa, di *training* di figure certamente o potenzialmente destinate al futuro esercizio della funzione giurisdizionale: non a caso è un’esperienza che nasce con i magistrati onorari in tirocinio (MOT) e con i tirocinanti *ex art. 73*. Con i funzionari addetti all’Ufficio per il processo, invece, la finalità di questo compito appare esclusivamente efficientista.

C’è poi un altro aspetto che va messo in luce. Rispetto ai due compiti qui in esame, mostra un significativo nesso di strumentalità la possibile partecipazione dei componenti dell’Ufficio per il processo alle udienze e alle camere di consiglio, nonché l’accesso ai fascicoli processuali<sup>85</sup>. Al netto di un’intuitiva utilità in chiave formativa, gli scopi di questa partecipazione – che di per sé non esprime alcun apporto all’attività giurisdizionale e che, anzi, sottrae tempo a compiti molto più proficui in termini di efficienza<sup>86</sup> – appaiono principalmente due, entrambi di carattere strumentale: consentire al funzionario di arricchire i contenuti della scheda del procedimento con informazioni pertinenti all’attività svolta in udienza (e il pensiero corre, anzitutto, a quella di natura istruttoria) ovvero porlo nelle condizioni per decidere egli stesso la causa e stendere poi la bozza della motivazione<sup>87</sup>.

In conclusione le funzioni scrutinate in questo paragrafo si iscrivono chiaramente in un approccio “partecipativo”. Assetto disciplinare che sembra così tradire l’indicazione di principio che si può desumere dal testo dell’art. 126, comma 1-*bis*, c.p.p. sopra ricordato, ossia che il supporto dell’ufficio per il processo all’attività del giudice sia normativamente limitato («nei limiti dei

---

<sup>85</sup> In considerazione, evidentemente, dell’alto tasso di invasività espresso da tali attività, l’art. 4, comma 4, d.lgs. n. 151 del 2022 prevede, nei confronti dei (soli) tirocinanti e dei magistrati onorari componenti dell’ufficio per il processo, il divieto di accesso al fascicolo processuale, alle udienze e alle camere di consiglio qualora, in relazione ad essi, sussista una delle ipotesi di incompatibilità o astensione, rispettivamente previste dall’art. 35 c.p.p. e dall’art. 36, lett. a), b), d), e), f) c.p.p.

<sup>86</sup> Come “denuncia” esplicitamente MINICUCCI, *L’Ufficio per il processo: attualità e prospettive*, cit., 8.

<sup>87</sup> MINICUCCI, *L’Ufficio per il processo: attualità e prospettive*, cit., 9, secondo il quale la partecipazione alle udienze e alle camere di consiglio «può ricondursi [...] alla necessità di consentire all’addetto all’UPP di assistere ad un procedimento che, forse perché ritenuto di poco momento, sarà poi chiamato egli stesso a giudicare (i.e. valutando gli esiti dell’istruttoria, verificando la sussistenza delle fattispecie ascritte, modulando la pena)».

compiti [...] attribuiti dalla legge»), evidentemente al fine di evitare che esso trasfiguri in un indebito co-esercizio della funzione giurisdizionale.

Eppure non sorprende che l'esito dei "sondaggi" effettuati nel tempo attesterebbe, in modo costante, lo studio dei fascicoli (poi "tradotto" nell'approntamento di schede del procedimento) e la predisposizione delle bozze dei provvedimenti tra le modalità di impiego più ricorrenti nello "storico" dell'Ufficio per il processo<sup>88</sup>.

7.1. (*Segue b) gli uffici di legittimità*). Per quanto riguarda l'ufficio per il processo istituito presso la Suprema Corte di cassazione, i compiti che, *ictu oculi*, destano una certa fibrillazione e che, dunque, senza alcuna incertezza collochiamo tra quelli "critici", sono due: la compilazione della scheda del ricorso, compresa la sintesi dei motivi, e l'assistenza nella fase preliminare dello spoglio dei ricorsi<sup>89</sup>.

Anche per queste funzioni il rischio di indebita penetrazione nello svolgimento dell'attività giurisdizionale appare altissimo; quantomeno sembra inevitabile che venga esercitata una pesante influenza su di essa.

Prendendo le mosse dalla scheda del ricorso, è evidente che la sintesi dei motivi costituisce un'attività cruciale, in grado di condizionarne l'itinerario procedimentale e finanche l'esito. La premessa è che qualsiasi attività di rappresentazione sintetica di un testo non può non recare con sé un certo tasso di soggettività e un margine di errore, *sub specie* di travisamento (a volte, sia chiaro, propiziato da infelice formulazione del redattore, dunque, nel nostro caso, del ricorrente).

Ciò posto, se questo lavoro fosse svolto addirittura "a monte" dell'esame condotto dal c.d. magistrato spogliatore<sup>90</sup>, l'attività del componente

<sup>88</sup> Si veda il grafico con i dati relativi alle attività svolte (aggiornati al 2020), resi noti dal Ministero della Giustizia nelle slides *L'Ufficio per il processo e l'investimento nel capitale umano (PNRR - Focus UPP e capitale umano)*, reperibili su [https://www.giustizia.it/cmsresources/cms/documents/slideufficiooperprocesso\\_purr\\_luglio2021.pdf](https://www.giustizia.it/cmsresources/cms/documents/slideufficiooperprocesso_purr_luglio2021.pdf). Sul "podio" ritroviamo: 1) Studio dei fascicoli (79%); 2) Approfondimento giurisprudenziale e dottrinale; (76%); 3) Predisposizione minute dei provvedimenti (71%). Il grafico è pubblicato da GIALUZ-DELLA TORRE, *Giustizia per nessuno. L'inefficienza del sistema penale italiano tra crisi cronica e riforma Cartabia*, cit., 388, e si ritrova anche in AGHINA (intervista di), *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e risorse degli uffici giudiziari: il "nuovo" Ufficio per il processo. Intervista di Ernesto Aghina a Barbara Fabbrini*, cit. Per il periodo successivo al varo del d.l. n. 80 del 2021 si vedano gli esiti del monitoraggio quali-quantitativo condotto dal Ministero della Giustizia, di cui si dà conto *infra* nel § 12.

<sup>89</sup> Cfr., rispettivamente, n. 1) e n. 3) dell'art. 8, comma 1, lett. b) d.lgs. n. 151 del 2022.

<sup>90</sup> Per alcuni interessanti accenni alla figura del magistrato "spogliatore", si vedano BASSI, *La gestione operativa della funzione nomofilattica della Corte suprema di cassazione*, in *Sis. Pen.*, 2020, 3, 69 ss.; REMELLI,

dell'Ufficio per il processo potrebbe determinare l'assegnazione del ricorso alla famigerata Settima sezione ai sensi dell'art. 610, comma 1, c.p.p.; se non, addirittura, l'instradamento per la procedura *de plano* di cui all'art. 610, comma 5-*bis*, c.p.p. introdotta nel 2017.

Ma anche nel seguito della procedura, l'incidenza della scheda può esser determinante: si pensi all'ipotesi in cui il Consigliere relatore del ricorso "adotti" la sintesi operata dal funzionario a base dello studio preliminare del ricorso e, poi, per svolgere la relazione in udienza.

Per le ragioni esposte sin qui, altrettanto rischiosa si presenta l'attività consistente nel prestare assistenza nella fase preliminare dello spoglio. Qui il problema risiede anzitutto nell'estrema genericità dell'enunciato normativo: in che termini si esplica l'assistenza? Anche una lettura preliminare con proposta finale di assegnazione alla Settima sezione per ritenuta inammissibilità? Il timore è che il magistrato possa, anche solo in parte, delegare al funzionario compiti che dovrebbero essere riservati alle sue prerogative. E anche quando il controllo esercitato dovesse essere rigoroso, non si può escludere un effetto influenza (ad esempio, tipo "ancoraggio"<sup>91</sup>).

8. *Le funzioni "virtuose"*. Altri compiti riservati ai componenti degli uffici per il processo presso i giudici di merito sembrano invece rispondere ad una logica virtuosa e sono senz'altro suscettivi di apportare un contributo determinante all'efficienza (lemma forse più appropriato rispetto alla locuzione «capacità produttiva»<sup>92</sup>) dell'ufficio giudiziario<sup>93</sup>.

---

*L'imparzialità del magistrato "spogliatore" che componga il collegio della sezione filtro: una soluzione interpretativa nel solco della giurisprudenza costituzionale*, in *Arch. pen.*, 2016, 2. Auspica una consistente assegnazione di addetti all'ufficio per il processo per l'espletamento di funzioni di supporto al magistrato "spogliatore" ANM, *Brevi osservazioni sull'ufficio per il processo nel settore penale della Corte di Cassazione*, reperibile all'indirizzo <https://www.associazionemagistrati.it/doc/3719/documento-sul.htm>.

<sup>91</sup> A proposito dello specifico rischio di *anchoring effect*, quale euristica in grado di generare *bias* cognitivi, si veda *supra* nota 81.

<sup>92</sup> L'espressione è adoperata sia nelle deleghe contenute nelle leggi n. 134 e 206 del 2021, sia nel d.lgs. n. 151 del 2022. Non nasconde un certo disagio per l'impiego di tale locuzione CAPONI, *Un orizzonte aperto su una nuova forma di vita giudiziaria: l'ufficio per il processo*, cit., 171-172, il quale, da convinto sostenitore dell'istituto, lancia un monito: «Cerchiamo di non offrire pretesti linguistici a chi desidera lamentare che la riforma adotti un approccio aziendalistico. Le parole strutturano la nostra vita interiore, promuovono emozioni e sentimenti positivi o fomentano passioni tristi. Scegliamo altre parole per questi giovani». Sarà... la sensazione, per la verità, è che le parole siano coerenti con la concreta conformazione data alle fattispecie generate con la riforma, molte delle quali intrise di una chiara vocazione

Il riferimento, principalmente, è all'area delle «attività preparatorie» e a quelle *lato sensu* di «monitoraggio»<sup>94</sup>.

Per quanto riguarda il primo gruppo, i compiti virtuosi sono quelli di coadiuvare uno o più magistrati e «compiere tutti gli atti preparatori utili per l'esercizio della funzione giudiziaria da parte del magistrato», tra cui si possono isolare tre tipologie: studio dei fascicoli; preparazione dell'udienza<sup>95</sup>; approfondimento giurisprudenziale e dottrinale<sup>96</sup>. I compiti di monitoraggio consistono invece nel prestare assistenza ai fini dell'analisi delle pendenze e dei flussi delle sopravvenienze, nonché del monitoraggio dei procedimenti più risolenti<sup>97</sup>.

Sono tutti compiti che si collocano in una fascia “esterna” a quella consistente nell'esercizio della funzione giurisdizionale e che, però, al tempo stesso, appaiono capaci di svolgere un ruolo molto proficuo in termini di efficienza.

Le attività preparatorie dovrebbero essere funzionali al perseguimento di due obiettivi. In primo luogo a sollevare il magistrato dal compimento di operazioni defatiganti e che certamente non sono centrali nell'esercizio della funzione giurisdizionale, con la positiva ricaduta che egli possa concentrare le sue energie per lo svolgimento dei compiti più delicati riservati alle sue prerogative (formazione/valutazione della prova e decisione). In secondo luogo a ridurre i tempi morti generati da difetti/omissioni/ritardi del procedimento di notificazione di atti, sia quelli funzionali alla regolare costituzione del rapporto processuale sia quelli strumentali al fluido sviluppo dell'istruzione dibattimentale (citazione delle fonti dichiarative). Per l'assolvimento di tali compiti

---

efficientista. Sul concetto di *efficientismo*, e sulla sua differenza rispetto all'*efficienza*, un accenno si trova, volendo, in CRICRI-DE MARIA-FRANCESCHINI, *L'Ufficio per il processo: tra vocazione efficientista e salvaguardia della funzione giurisdizionale*, cit., § 1, 264 ss.

<sup>93</sup> CRICRI-DE MARIA-FRANCESCHINI, *L'Ufficio per il processo: tra vocazione efficientista e salvaguardia della funzione giurisdizionale*, cit., § 5, 270 ss.

<sup>94</sup> CIVININI, *Il “nuovo ufficio per il processo” tra riforma della giustizia e PNRR. Che sia la volta buona!*, cit., 183, sottolinea che «l'esistenza di una struttura dedicata di supporto libera il giudice dagli incombenti mangia-tempo, dagli oneri di organizzazione, di monitoraggio continuo delle istanze, di gestione in senso stretto, di redazione di provvedimenti standard e gli/le consente di concentrarsi sulla decisione, sia sulle decisioni infra-procedurali, che imprimono carattere e direzione al processo, sia su quelle finali. L'esistenza di una tale struttura libera tempo per pensare, per riflettere, per studiare».

<sup>95</sup> Nei compiti di studio del fascicolo e di preparazione dell'udienza rientra senz'altro quello specifico di verifica delle comunicazioni e delle notificazioni, stranamente menzionato nella successiva lett. b) del comma 1 dell'art. 6, dedicata alle attività di monitoraggio.

<sup>96</sup> Cfr. art. 6, comma 1, lett. a) d.lgs. n. 151 del 2022.

<sup>97</sup> Cfr. art. 6, comma 1, lett. b) d.lgs. n. 151 del 2022.

uno strumento centrale può rivelarsi la scheda del procedimento, ovviamente nella profilazione contenutistica “limitata” che si è proposta in precedenza. Sempre in questa dimensione “virtuosa”, possiamo senz’altro collocare l’attività volta agli approfondimenti giurisprudenziale e dottrinale. I frutti della ricerca<sup>98</sup> potranno essere sviluppati in un’apposita nota (o *memorandum*), completa degli opportuni riferimenti alle fonti consultate, da sottoporre al magistrato che poi assumerà le determinazioni del caso. Anche questo supporto produce un apprezzabile risparmio di tempo ed energie per il magistrato, e si traduce in un contributo assai concreto all’attività giurisdizionale. Si pensi, ad esempio, alle tante questioni giuridiche che si pongono nel corso del procedimento, da decidere con apposite ordinanze, e a quelle che vanno affrontate nel corpo dei provvedimenti definitivi, con la necessità, in entrambe le ipotesi, di corredare le argomentazioni dei principali riferimenti giurisprudenziali.

Stesse considerazioni possono farsi per le omologhe funzioni assegnate ai componenti dell’ufficio per il processo presso la Suprema Corte. Così, nell’ambito delle attività di «supporto ai magistrati nella complessiva gestione dei ricorsi»<sup>99</sup>, appaiono preziosi i «compiti necessari per l’organizzazione delle udienze e delle camere di consiglio», nonché «l’ausilio ai fini della formazione del ruolo delle udienze dell’apposita sezione di cui all’art. 610, comma 1, del codice di procedura penale»<sup>100</sup>. E certamente proficua è l’attività relativa alla verifica delle notificazioni e delle comunicazioni<sup>101</sup>; oltre che, aggiungerei a tale riguardo, quella vertente sul controllo in ordine al tipo di procedimento da seguire in ragione dell’eventuale richiesta di trattazione orale tempestivamente avanzata – secondo i nuovi moduli ereditati dal periodo emergenziale (ora disciplinati nei commi 1-*bis* e seguenti dell’art. 611 c.p.p.) –, nonché sulla gestione dei relativi riflessi organizzativi.

Così come la stessa compilazione della scheda del ricorso potrebbe annoverarsi tra le attività “virtuose” laddove il suo contenuto fosse limitato a dati di-

---

<sup>98</sup> Per lo svolgimento di questa attività, gli addetti all’Ufficio per il processo sono senz’altro agevolati dall’accesso alla banca dati *Italgire*, su cui si veda *infra* § 12.

<sup>99</sup> Cfr. art. 8, comma 1, lett. b) d.lgs. n. 151 del 2022.

<sup>100</sup> L’ultimo compito menzionato nel testo, consistente nel supporto alla Settima sezione, è però stranamente menzionato nella lett. d) dell’art. 8, comma 1, d.lgs. n. 151 del 2022, anziché nella precedente lett. b), dedicata alla «complessiva gestione dei ricorsi».

<sup>101</sup> Anche questa funzione è eccentricamente collocata altrove (*sub* lett. a) rispetto a quelle omogenee raggruppate nella lett. b) dell’art. 8 d.lgs. n. 151 del 2022.

versi dalla sintesi dei motivi. Si pensi, in particolare, a quelli rilevanti rispetto all'applicazione del nuovo istituto della improcedibilità di cui all'art. 344-*bis* c.p.p., espressamente richiamato dall'art. 8, comma 1, lett. b), n. 3) del decreto legislativo.

Particolarmente utili in Cassazione, tenendo conto della natura del giudizio di legittimità, le «ricerche di giurisprudenza, di legislazione, di dottrina e di documentazione», nonché, sul terreno del monitoraggio, i compiti di «assistenza per l'analisi delle pendenze e dei flussi delle sopravvenienze»<sup>102</sup>, considerando l'enorme volume d'affari che “assedia” annualmente la Suprema Corte.

9. *I progetti organizzativi degli uffici giudiziari.* Dopo aver tentato di offrire un'ampia panoramica ricognitiva dell'attuale assetto regolamentare dell'istituto e aver proposto una chiave di lettura “virtuosa” di quello che dovrebbe essere il suo supporto alla giurisdizione, appare ora indispensabile calare i paradigmi normativi sul terreno della concreta operatività delle strutture in esame.

In questo sondaggio, il principale punto di riferimento è senz'altro rappresentato dai progetti organizzativi<sup>103</sup> che i dirigenti degli uffici giudiziari già erano chiamati ad adottare ai sensi dell'art. 12, comma 3, d.l. n. 80 del 2021<sup>104</sup>, in modo, si legge espressamente, da valorizzare l'apporto degli addetti reclutati all'attività giudiziaria.

---

<sup>102</sup> Cfr. art. 8, comma 1, lett. a) d.lgs. n. 151 del 2022.

<sup>103</sup> Sull'importanza del progetto organizzativo, in “tandem” con le tabelle di organizzazione dell'ufficio, in funzione di ulteriore specificazione delle concrete modalità di svolgimento delle mansioni previste, CIVININI, *Il “nuovo ufficio per il processo” tra riforma della giustizia e PNRR. Che sia la volta buona!*, cit., 184.

<sup>104</sup> Sui criteri di redazione dei progetti organizzativi, si vedano le linee guida contenute nella circolare 2 dicembre 2021 del Dipartimento dell'Organizzazione Giudiziaria del Ministero della Giustizia, con allegato *Schema sintetico contenente elementi essenziali per la redazione del Progetto organizzativo PNRR*. Si veda anche MIN. GIUSTIZIA, *Sintesi della Relazione del Ministro sull'amministrazione della giustizia per l'anno 2022*, reperibile all'indirizzo [https://www.giustizia.it/cmsresources/cms/documents/anno\\_giudiziario\\_2023\\_sintesi\\_relazione.pdf](https://www.giustizia.it/cmsresources/cms/documents/anno_giudiziario_2023_sintesi_relazione.pdf), 8, da cui si apprende che, attraverso specifici gruppi di lavoro, sono stati esaminati ed analizzati, nei primi mesi del 2022, tutti i 170 progetti organizzativi presentati dalle corti d'appello, dai tribunali dalla Suprema Corte di cassazione.



Oggi la predisposizione del progetto organizzativo a cura del capo dell'ufficio è disciplinata dall'art. 3 d.lgs. n. 151 del 2022<sup>105</sup>. Nel progetto occorre definire «le priorità di intervento, gli obiettivi da perseguire e le azioni per realizzarli». Per organizzare la breve esposizione che segue, è parso utile proporre un'analisi differenziata in ragione della eterogeneità delle funzioni assegnate all'Ufficio per il processo in rapporto al diverso ufficio giudiziario di riferimento: tribunali ordinari, corti di appello e Corte di cassazione. Sebbene la regolamentazione normativa delle mansioni sia unificata per gli uffici di merito, è evidente che, nella dimensione *in action*, i compiti concretamente assegnati non possono che essere (almeno parzialmente) diversi tra tribunale e corte d'appello in ragione delle rispettive competenze funzionali. L'analisi, poi, non potrà che essere parziale, sia perché solo pochi uffici giudiziari hanno reso ostensibili le informazioni necessarie sia per intuibili esigenze dimensionali del contributo.

9.1. *I tribunali ordinari: in particolare il distretto partenopeo.* Per questo primo *focus* mirato la scelta è caduta sui Tribunali del distretto della Corte di appello di Napoli<sup>106</sup>.

Dall'analisi delle relazioni (talvolta denominate nota sintetica) sull'amministrazione (o sull'andamento) della giustizia trasmesse dai Dirigenti degli uffici circondariali al Presidente della Corte di appello e integralmente accluse alla relazione presentata da quest'ultimo in occasione dell'inaugurazione dell'anno giudiziario, è stato possibile acquisire informazioni molto preziose in ordine agli assetti organizzativi impressi, da ciascun dirigente, al “suo” ufficio per il processo.

<sup>105</sup> Il progetto organizzativo è frutto di una procedura piuttosto articolata, caratterizzata dal contributo di più soggetti. Secondo il comma 1 dell'art. 3 il progetto deve essere elaborato «sentiti i presidenti di sezione e il dirigente amministrativo e previa analisi dei flussi e individuazione delle eventuali criticità».

<sup>106</sup> La scelta di analizzare i progetti organizzativi dell'Ufficio per il processo dei Tribunali del distretto partenopeo è stata dettata da un duplice ordine di ragioni. In primo luogo per l'oggetto dell'assegno di ricerca di cui lo scrivente è risultato vincitore nel 2022 presso l'Università degli studi della Campania “Luigi Vanvitelli”, relativo, in particolare, ai modelli organizzativi implementati dal Tribunale di Santa Maria Capua Vetere. In secondo luogo per la ricchezza di informazioni cui si è potuto attingere in ordine ai tribunali del distretto napoletano, compulsando la relazione per l'inaugurazione dell'anno giudiziario 2023 presentata dal Presidente f.f. della Corte di appello di Napoli e integralmente disponibile sul sito istituzionale della Corte (nella sezione *Stato della giustizia nel distretto*, all'indirizzo [https://www.corteappello.napoli.it/documentazione/D\\_82791.pdf](https://www.corteappello.napoli.it/documentazione/D_82791.pdf)). In ogni caso vale la pena ricordare che il distretto di Corte di appello di Napoli è il secondo per dimensioni (il primo è quello di Roma) e, pertanto, certamente costituisce un importante banco di prova per l'istituto.

In linea generale, le scelte organizzative dei Tribunali del distretto appaiono piuttosto omogenee<sup>107</sup>. Si segue lo schema organizzativo che distingue, dal punto di vista strutturale, tra addetti assegnati alle diverse sezioni in cui si articolano i due settori principali (civile e penale) e alcune unità destinate a settori/servizi c.d. trasversali<sup>108</sup>. Particolare attenzione viene dedicata all'istituto nelle relazioni di Napoli e di Santa Maria Capua Vetere. Appare così proficuo concentrare l'analisi su di esse.

Per quanto riguarda il Tribunale partenopeo, destinatario di un cospicuo contingente di funzionari da applicare all'Ufficio per il processo (300 unità)<sup>109</sup>, le risorse vengono distribuite in quattro tipologie di settore/servizio: settore civile; settore penale dibattimentale; settore Gip/Gup; servizi trasversali.

Per il Settore penale dibattimentale la relazione in primo luogo valorizza, rispetto al conseguimento di obiettivi coerenti con quello di ridurre la durata media dei procedimenti, le attività connesse alla bonifica dei dati statistici e alla verifica dei singoli ruoli. Altri due compiti stimati come particolarmente utili per migliorare le *performance* dell'ufficio vengono individuati in quello

---

<sup>107</sup> Per quanto riguarda, in particolare, i compiti assolti, nella relazione del Presidente della Corte si dà atto, sulla scorta di quanto evidenziato dagli «uffici relazionanti» (*id est*, i tribunali del distretto), che «gli addetti all'ufficio per il processo per la gran parte svolgono le attività previste nel mansionario a suo tempo redatto dal Ministero per la giustizia ma le ulteriori specificazioni ad opera del Decreto Legislativo n. 151/2022, potrebbero determinare, in alcuni casi, rimodulazioni di apporti, con conseguenti necessità di ristrutturare nuovamente le organizzazioni nelle more effettuate e col rischio di qualche rallentamento di attività nel breve termine» (cfr. PRES. C. APP. NAPOLI, *Relazione per l'inaugurazione dell'anno giudiziario 2023*, cit., 46).

<sup>108</sup> Sul tema dei c.d. servizi trasversali e, in generale, sul concetto di “trasversalità” nell'ambito dell'Ufficio per il processo, si veda *infra* § 10 e nota 142. Vale la pena segnalare un'impostazione piuttosto originale riscontrata nel *Progetto organizzativo* del Tribunale di Pisa (reperibile all'indirizzo [https://www.tribunale.pisa.it/allegatinews/A\\_53405.pdf](https://www.tribunale.pisa.it/allegatinews/A_53405.pdf)), 15-16, caratterizzato da una particolare attenzione dedicata ai “servizi trasversali”, con analitica descrizione dei servizi istituiti: Servizio di staff per il Presidente di Tribunale e i Presidenti di Sezione; Servizio di coordinamento delle attività amministrative inerenti al PNRR; Servizio di monitoraggio statistico e di monitoraggio della lavorazione dei fascicoli; Servizio di accompagnamento alla digitalizzazione e all'innovazione; Servizio di supporto alla raccolta degli indirizzi giurisprudenziali, di avvio alla costruzione della banca dati per la Sezione Civile, di studio di questioni rilevanti; medesimo servizio per la banca dati per la Sezione Penale; Servizio di supporto alla gestione dei processi monocratici penali; Servizio di supporto alla tenuta degli albi CTU e periti.

<sup>109</sup> Il Progetto organizzativo redatto dall'Ufficio prevedeva le seguenti destinazioni: 150 unità per il Settore civile; 100 per il Settore penale; 50 unità per i Servizi trasversali. Nella relazione si dà atto che, al 1 settembre 2022, le unità impiegate nell'Area penale, al netto di rinunce e dimissioni, erano così distribuite: 38 per il Settore penale dibattimentale; 56 unità al Settore Gip/Gup; 40 unità ai Servizi trasversali (indicazione comprensiva di quelli afferenti al Settore civile) (cfr. PRES. TRIB. NAPOLI, *Relazione sull'amministrazione della giustizia per l'anno 2022. Circondario di Napoli*, in PRES. C. APP. NAPOLI, *Relazione per l'inaugurazione dell'anno giudiziario 2023*, cit., 207-208).

della «verifica puntuale della regolarità della costituzione del rapporto processuale con le parti» e della redazione della «cd. scheda del procedimento su cui annotare le varie tappe dell'iter dibattimentale»<sup>110</sup>. Sebbene la relazione non ne dia atto<sup>111</sup>, dalla lettura di alcune interviste pubblicate dalla rivista *Giustizia Insieme*, emerge anche l'attribuzione del compito di predisporre bozze di provvedimenti, compresi quelli definitivi<sup>112</sup>.

Al di là di queste indicazioni, che sostanzialmente ricalcano il dato normativo, è interessante segnalare – anche perché iscrivibili nell'ambito delle funzioni che abbiamo definito “virtuose” – due ambiti di impiego degli addetti all'Ufficio per il processo individuati dal *Progetto organizzativo* di Napoli. Il primo riguarda il settore delle liquidazioni, che notoriamente genera un elefantico volume di attività, peraltro con alto tasso di serialità; in tale prospettiva, «un apporto di forze nuove potrebbe, oltre che snellire l'evasione delle procedure con riduzione dei tempi complessivi, anche liberare ulteriori risorse da destinare ad altri settori»<sup>113</sup>. Il secondo dispositivo riguarda l'istituzione di un «servizio trasversale di supporto e rafforzamento dell'attività amministrativa e contabile correlata alla esecuzione dei provvedimenti del giudice penale definitivi del processo», anche in previsione del prevedibile aumento

<sup>110</sup> PRES. TRIB. NAPOLI, *Relazione sull'amministrazione della giustizia per l'anno 2022. Circondario di Napoli*, cit., 209. Con riferimento alla prima mansione indicata nel testo, la relazione prevede «la segnalazione immediata di eventuali inottemperanze e/o errori» e, in tal caso, la «predisposizione tempestiva dei provvedimenti atti a rimediare». Per quanto riguarda i dati da riportare nella scheda riassuntiva, si annoverano anche quelli relativi ai «termini di scadenza delle misure cautelari di modo che il Magistrato possa avere un utile strumento di consultazione per programmare, al meglio, la trattazione e la definizione».

<sup>111</sup> PRES. TRIB. NAPOLI, *Relazione sull'amministrazione della giustizia per l'anno 2022. Circondario di Napoli*, cit., 209, che invece fa espressamente menzione di tale attività nell'ambito del settore civile, con la precisazione che essa viene svolta anche per le sentenze pronunciate ai sensi dell'art. 281-sexies c.p.c.

<sup>112</sup> AGHINA (intervista di), *L'Ufficio per il processo: la parola ai funzionari (il Tribunale penale). Intervista di Ernesto Aghina a Enzo Fallarino (Napoli), Erica Guida (Torino), Manfredi Pacifici (Roma) e Monica Ramolini (Milano)*, cit., domanda n. 3, alla quale il Funzionario in servizio presso il Tribunale di Napoli così risponde: «con riguardo alle funzioni più strettamente giurisdizionali, assisto il giudice durante l'udienza, procedendo alla scrittura delle bozze delle sentenze più semplici man mano che i processi vengono incamerati (prescrizioni, remissioni di querela e reati minori). Inoltre, partecipo attivamente alla camera di consiglio al termine dell'udienza con ricerche giurisprudenziali e mediante il confronto dialettico con il magistrato assegnatario per la decisione dei processi più complessi, dei quali, talvolta, mi è affidata la redazione della minuta della sentenza. Infine, mi occupo dei calcoli della prescrizione per i fascicoli appellati e della redazione di alcuni decreti di liquidazione».

<sup>113</sup> PRES. TRIB. NAPOLI, *Relazione sull'amministrazione della giustizia per l'anno 2022. Circondario di Napoli*, cit., 209.

di processi definitivi come conseguenza della riduzione dell'indicatore del *disposition time*<sup>114</sup>.

Infine, meritano menzione i compiti individuati per gli addetti assegnati alla Sezione Gip/Gup, dove l'obiettivo primario consiste nella complessiva riduzione del *disposition time*. Qui vengono selezionate principalmente due azioni: 1) eliminare le c.d. false pendenze (ossia pendenze puramente informatiche); 2) eliminare l'arretrato in materia di archiviazioni<sup>115</sup>.

Grande spazio all'Ufficio per il processo si riscontra anche nella relazione del Presidente del Tribunale sammaritano. Dal punto di vista organizzativo, il *Progetto* prevede la distribuzione degli addetti all'Ufficio per il processo tra Settore civile, Settore penale e Settore/Servizi trasversali<sup>116</sup>. La peculiarità è data dal fatto che, tra i funzionari collocati presso le sezioni, vengono distinti due profili: il funzionario assegnato al singolo giudice (che potremmo definire come "funzionario assistente") e il funzionario prevalentemente addetto all'espletamento di servizi trasversali<sup>117</sup>. Nell'organizzazione dei Servizi trasversali, poi, un ruolo chiave lo dovrebbe svolgere l'Ufficio per il processo "Centrale" (o "centralizzato"), impiegato principalmente nelle attività di monitoraggio statistico dei flussi degli affari (sopravvenienze e definizioni) da tracciare con accurati *report*, anche con lo specifico *target* di isolare le c.d. false pendenze o erronee annotazioni, nonché con compiti di coordinamento rispetto ai servizi trasversali svolti dagli staff sezionali<sup>118</sup>.

<sup>114</sup> PRES. TRIB. NAPOLI, *Relazione sull'amministrazione della giustizia per l'anno 2022. Circondario di Napoli*, cit., 209-210. Il *Progetto* prevede in particolare che il Servizio appositamente istituito collabori a: esecuzione penale; predisposizione degli atti da trasmettere alle corti per il giudizio di impugnazione (anche per uniformare i relativi parametri cronologici); recupero dei crediti in materia penale; iscrizione delle condanne nel casellario giudiziale; gestione dei corpi di reato

<sup>115</sup> PRES. TRIB. NAPOLI, *Relazione sull'amministrazione della giustizia per l'anno 2022. Circondario di Napoli*, cit., 210. Per quanto riguarda le archiviazioni, nell'ultimo periodo di osservazione, risulta, per espressa menzione in calce ai provvedimenti, un diffuso impiego degli addetti nella redazione delle bozze dei provvedimenti di archiviazione, anche delle ordinanze rese a seguito di opposizione ai sensi dell'art. 410 c.p.p.

<sup>116</sup> PRES. TRIB. SMCV, *Nota sintetica sull'andamento della giustizia nel periodo 1 luglio 2021-20 giugno 2022*, in PRES. C. APP. NAPOLI, *Relazione per l'inaugurazione dell'anno giudiziario 2023*, cit., 250-251.

<sup>117</sup> Dal punto di vista numerico, per i funzionari "assistenti" il rapporto indicato è di 1/1 o di 2/1 rispetto al magistrato assegnatario, mentre per quanto riguarda quelli "trasversali", dovrebbero esserci due addetti per sezione con questo profilo, al fine di comporre una sorta di mini-staff sezionale.

<sup>118</sup> PRES. TRIB. SMCV, *Nota sintetica sull'andamento della giustizia nel periodo 1 luglio 2021-20 giugno 2022*, cit., 252, 254. Il monitoraggio dei flussi in entrata dei procedimenti e delle definizioni dovrebbe essere giornaliero, segnalando al coordinatore della struttura centralizzata eventuali anomalie riscontrate nella registrazione delle sopravvenienze e delle definizioni.

Vengono poi descritti in modo analitico i compiti rispettivamente assegnati ai funzionari “assistenti”<sup>119</sup> e a quelli che compongono gli staff sezionali. I primi sono chiamati a «curare – sotto la direzione del magistrato assegnatario – una serie di adempimenti relativi al fascicolo processuale quali ausilio nelle attività di udienza»; inoltre devono coadiuvare il magistrato «nella ricostruzione del fatto storico e nella individuazione dei principi di diritto richiamati dalle parti e meritevoli di ricerca di dottrina e giurisprudenza»; e, ancora, procedere «alla redazione in tutto o in parte di minute di sentenze o altri provvedimenti presi fuori udienza»<sup>120</sup>.

Per il settore penale, particolare attenzione viene riservata all’attività consistente nella redazione della scheda riassuntiva del processo, offrendo compiuta indicazione dei dati da annotare<sup>121</sup>; si dà atto anche della predisposizione di un fac-simile di scheda, senz’altro utile in funzione di rendere omogenee le attività dei funzionari assegnati alle diverse sezioni.

I funzionari del mini-staff sezionale, invece, svolgono compiti di supporto a beneficio di tutta la sezione, occupandosi, tra l’altro, del monitoraggio dei fascicoli, sia per quanto riguarda la trasmissione dalla cancelleria alla stanza del giudice (ivi compresa la corrispondenza con le annotazioni riportate sull’agenda del giudice e sullo statino d’udienza), sia con riferimento al «rior-dino e verifica della completezza degli atti del fascicolo d’ufficio»; è anche previsto che si occupino di redigere la intestazione delle sentenze e di verificare la «corretta e progressiva indicizzazione degli atti del fascicolo al fine di

---

<sup>119</sup> PRES. TRIB. SMCV, *Nota sintetica sull’andamento della giustizia nel periodo 1 luglio 2021-20 giugno 2022*, cit., 251, ove si precisa che i funzionari selezionati per questo ruolo sono quelli che presentano «un curriculum caratterizzato da laurea in giurisprudenza recentemente ottenuta e/o da una esperienza aggiuntiva di specializzazione giuridica».

<sup>120</sup> PRES. TRIB. SMCV, *Nota sintetica sull’andamento della giustizia nel periodo 1 luglio 2021-20 giugno 2022*, cit., 251-252. Per il settore penale, i funzionari “assistenti” curano in particolare la verifica della regolarità delle notifiche, la verifica della detenzione ad altro titolo dell’imputato; la sistemazione informatica dei *files* dei verbali e annotazioni utili in ordine all’udienza; la verifica della completezza della documentazione prodotta dalle parti secondo le indicazioni contenute nei verbali di udienza.

<sup>121</sup> PRES. TRIB. SMCV, *Nota sintetica sull’andamento della giustizia nel periodo 1 luglio 2021-20 giugno 2022*, cit., 251-252, dove si legge che i dati sono «le modalità della notifica, il rispetto del termine prescritto dagli artt. 418, 429, 552 cpp, la eventuale esistenza di un domicilio eletto o dichiarato a norma dell’art. 161 cpp; il calcolo dei termini di prescrizione del reato e indicazione degli eventuali periodi di sospensione con la indicazione della data di udienza in cui è stato disposto un rinvio per impedimento del difensore o su richiesta dell’imputato, la data della udienza di rinvio, la motivazione del rinvio, il numero di giorni di sospensione della prescrizione; indicazione della data di esecuzione della misura cautelare e dei relativi termini di efficacia; indicazione dei beni in sequestro con le date dei verbali di sequestro e la indicazione della tipologia di beni».

una riduzione dei tempi di trasmissione del fascicolo – dopo il deposito della sentenza – alla Corte di appello»<sup>122</sup>.

Da una prima e sommaria valutazione dei dati appena “snocciolati”, si rilevano due aspetti significativi. Innanzitutto si apprezza l’effettivo, sistematico e intenso impiego delle risorse inserite nelle strutture in parola, nell’ottica, evidentemente, di valorizzare il capitale umano assorbito e di ottimizzarne l’utilizzo. In secondo luogo si rileva la costante assegnazione dell’attività di *drafting* e di quella di redazione delle schede del procedimento, sul cui carattere potenzialmente pernicioso abbiamo indugiato in sede di analisi normativa delle mansioni. Per quanto riguarda, in particolare, le schede si deve però riconoscere che, almeno apparentemente, i dati in esse annotati non sembrano includere quelli relativi ai momenti istruttori.

Ritornando a uno sguardo generale sul distretto, è interessante segnalare la criticità denunciata, in particolare, dai Presidenti dei Tribunali di Nola e di Avellino relativa al *turn over* determinato dalle rinunce o dimissioni da parte di alcun addetti con successivo scorrimento di graduatoria, in considerazione dello spreco delle energie investite da magistrati e personale di cancelleria per la loro formazione “sul campo”<sup>123</sup>. Spesso il fenomeno è dovuto all’esodo dei funzionari verso altri impieghi caratterizzati da maggiore stabilità rispetto alla natura precaria del profilo dell’addetto all’Ufficio per il processo “a tempo determinato”<sup>124</sup>.

9.2. *Le corti di appello.* Per le corti di appello, l’attenzione è stata riservata alle Corti partenopea e salernitana.

Con riferimento alla prima, dalle interviste raccolte dai funzionari dell’Ufficio per il processo emerge anzitutto il dato che le proteiformi attività loro assegnate sono distribuite in modo equilibrato tra supporto ai giudici e supporto

<sup>122</sup> PRES. TRIB. SMCV, *Nota sintetica sull’andamento della giustizia nel periodo 1 luglio 2021-20 giugno 2022*, cit., 252.

<sup>123</sup> Cfr. PRES. C. APP. NAPOLI, *Relazione per l’inaugurazione dell’anno giudiziario 2023*, 28 gennaio 2023 (reperibile all’indirizzo [https://www.corteappello.napoli.it/documentazione/D\\_82791.pdf](https://www.corteappello.napoli.it/documentazione/D_82791.pdf)), 46, 240 e 116.

<sup>124</sup> Su questo aspetto critico insiste, tra gli altri, anche E. AGHINA (intervista di), *L’Ufficio per il processo: la parola ai funzionari (il Tribunale penale). Intervista di Ernesto Aghina a Enzo Fallarino (Napoli), Erica Guida (Torino), Manfredi Pacifici (Roma) e Monica Ramolini (Milano)*, cit., nel paragrafo che precede la parte dedicata alle domande poste nel corso dell’intervista. Denuncia il problema anche GIALUZ, *La giustizia penale come servizio pubblico: completare la “riforma Cartabia”*, cit., 360.

alla cancelleria<sup>125</sup>. In linea di massima le mansioni individuate *ad adiuvandum* dell'attività giurisdizionale «coprono un ventaglio molto ampio e diversificato», composto da attività che vanno dalla redazione dei decreti di citazione a giudizio alla stesura delle relazioni poi svolte in udienza dai magistrati e delle bozze di provvedimenti di varia natura<sup>126</sup>. Non è però prevista la partecipazione alle udienze, né alle camere di consiglio.

Per quanto concerne il plesso salernitano, nel *Progetto organizzativo* del 2021, dopo alcune informazioni in ordine alla distribuzione delle risorse e all'impostazione strutturale impressa agli uffici per il processo, viene offerta una analitica regolamentazione delle attività riservate ai rispettivi componenti. Tale descrizione, però, sembra limitarsi a replicare pedissequamente il dettato normativo – *ratione temporis* il mansionario allegato al d.l. n. 80 del 2021 –; al netto, semmai, di qualche previsione di dettaglio: così, ad esempio, con riguardo alla predisposizione delle schede riassuntive del procedimento, si prescrive che esse siano informatiche<sup>127</sup>. In merito all'attività di *drafting*, colpi-

<sup>125</sup> Corre l'obbligo di segnalare che, per la Corte d'appello di Napoli, non essendo stato possibile reperire il progetto organizzativo redatto per l'ufficio, le informazioni sono state attinte da AGHINA (intervista di), *L'Ufficio per il processo: la parola ai funzionari (la Corte d'appello penale). Intervista di Ernesto Aghina e Ilaria Buonaguro (Napoli) e Domenico D'Agostino (Reggio Calabria)*, cit.

<sup>126</sup> AGHINA (intervista di), *L'Ufficio per il processo: la parola ai funzionari (la Corte d'appello penale)*, cit., § 4, ove il Funzionario di Napoli, nel rispondere alla specifica domanda in ordine ai compiti svolti, elenca le seguenti attività: 1) redazione dei decreti di citazione a giudizio; 2) redazione delle schede ex art. 165 disp. att. c.p.p.; 3) redazione dei dispositivi d'udienza; 4) redazione dei decreti di ammissione al patrocinio a spese dello Stato; 5) redazione della sentenza di non luogo a procedere per intervenuta prescrizione; 6) redazione delle ordinanze in materia di incidenti di esecuzione adottate con procedura de plano ai sensi dell'art. 667, comma 4, c.p.p.; 7) redazione di relazioni introduttive delle cause; 8) redazione di bozze di sentenze ordinarie. Con specifico riferimento alle sentenze ex art. 129 c.p.p., si legge che «il lavoro è consistito anzitutto nella fase preliminare del calcolo della prescrizione (con una meticolosa verifica delle cause e dei relativi periodi di sospensione ex art. 159 c.p.) relativi ai fascicoli assegnati alla sezione a partire dal 2016 e non ancora definiti».

<sup>127</sup> Cfr. PRES. C. APP. SALERNO, *Progetto organizzativo dell'ufficio per il processo*, 21 dicembre 2021 (reperibile all'indirizzo [https://ca-salerno.giustizia.it/cmsresources/cms/documents/UPP\\_prog\\_organizzativo.pdf](https://ca-salerno.giustizia.it/cmsresources/cms/documents/UPP_prog_organizzativo.pdf)), 10 ss. Secondo il *Progetto* gli addetti agli uffici per il processo dei tre collegi dell'unica sezione penale sono tenuti ad eseguire le seguenti attività: «studio dei fascicoli (predisponendo, ad esempio, delle schede riassuntive informatiche per procedimento); supporto al giudice nel compimento della attività pratico/materiale o di facile esecuzione, come la verifica di completezza del fascicolo, l'accertamento della regolare costituzione delle parti (controllo notifiche, rispetto dei termini, individuazione dei difensori nominati ecc), organizzazione dei fascicoli, delle udienze, supporto nell'attività di verbalizzazione e adempimenti successivi all'udienza; supporto per bozze di provvedimenti semplici, il controllo della pendenza di istanze o richieste o la loro gestione, organizzazione dei fascicoli, delle udienze e del ruolo, con segnalazione all'esperto coordinatore o al magistrato assegnatario dei fascicoli che presentino carattere di priorità di trattazione; condivisione all'interno dell'ufficio per il processo di riflessioni su eventuali criticità, con proposte organizzative e informatiche per il loro superamen-

sce l'espressa limitazione ai soli provvedimenti semplici, ma il *restraint*, conforme al vecchio mansionario, è con tutta evidenza imputabile all'antioriorità del provvedimento organizzativo rispetto al varo del d.lgs. n. 151 del 2022.

Il *Progetto* destina poi uno specifico ufficio per il processo all'assolvimento di "Servizi trasversali", con compiti di monitoraggio su: andamento dei flussi statistici (sopravvenienze in particolare) e dei flussi di lavorazione dei fascicoli pendenti, controllo sulle scelte organizzative e sull'assegnazione degli addetti all'ufficio per il processo nei vari settori<sup>128</sup>.

9.3. *La Corte di cassazione.* I risultati dell'esperienza relativa all'Ufficio per il processo in Corte di cassazione<sup>129</sup> vengono stimati in modo positivo. Almeno questo è quanto emerge dalla *Relazione* tenuta all'ultima cerimonia di inaugurazione dell'anno giudiziario dal Primo Presidente della Suprema Corte, che mostra grande soddisfazione per l'impatto concreto prodotto dalla struttura<sup>130</sup>.

Le funzioni assegnate agli addetti sono descritte in modo piuttosto dettagliato e consentono di avere un'immagine nitida del tipo di contributo offerto al lavoro della Corte: 1) «*supporto ai magistrati nell'esame preliminare dei ricorsi, con verifica della correttezza dei dati inseriti dalla cancelleria, controllo della completezza degli atti trasmessi alla Corte, primo esame dei motivi [di ricorso e inserimento finale delle informazioni nel registro informatico];* 2) «*controllo degli adempimenti relativi alla formazione dei ruoli delle udienze di Settima sezione e predisposizione di schemi e brevi relazioni per i singoli ricorsi, che risultano di grande aiuto per i presidenti di collegio e i magistrati incaricati di trattare un numero assai elevato di ricorsi per singola udienza;* 3)

---

to; approfondimento giurisprudenziale e dottrinale; ricostruzione del contesto normativo riferibile alle fattispecie proposte».

<sup>128</sup> Cfr. PRES. C. APP. SALERNO, *Progetto organizzativo dell'ufficio per il processo*, cit., 15-16.

<sup>129</sup> Sul tema si veda, anche se maggiormente centrato sul *volet civil* della struttura, DI FLORIO, *Il decreto legislativo 10 ottobre 2022, n. 151: norme di attuazione della legge 26 novembre 2021, n. 206 e della legge 27 settembre 2021, n. 134. Prime valutazioni dell'Ufficio per il Processo alla prova dei fatti nella Corte di Cassazione*, in *Quest. Giust. online*, 23 gennaio 2023.

<sup>130</sup> PRIMO PRES. C. CASS., *Relazione sull'amministrazione della giustizia nell'anno 2022*, 26 gennaio 2023 (reperibile su [https://www.cortedicassazione.it/cassazione-resources/resources/cms/documents/Cassazione\\_Relazione\\_2023.pdf](https://www.cortedicassazione.it/cassazione-resources/resources/cms/documents/Cassazione_Relazione_2023.pdf)), 82, secondo cui «l'istituzione e l'avvio di operatività dell'Ufficio per il processo (UPP) ha avuto un impatto molto rilevante sul progetto di riorganizzazione della Corte e ha costituito uno strumento di grande e riconosciuta utilità». Per quanto riguarda l'ambito di nostro interesse, l'intero paragrafo 1.6.3. è dedicato a «L'UPP nel settore penale».



«ricerca dei ricorsi che, in materie ad alta serialità, contengono le medesime questioni e possono essere trattati nella singola udienza in numero maggiore rispetto agli altri»; 4) «ricerche di giurisprudenza utilizzate per individuare contrasti attuali o potenziali al fine di evitare decisioni incoerenti» (i corsivi sono nostri)<sup>131</sup>.

Ebbene, riprendendo le riflessioni svolte in precedenza<sup>132</sup>, non possono sfuggire a considerazioni critiche i compiti relativi al (non meglio precisato) “supporto” nell’esame preliminare dei ricorsi e, soprattutto, alla redazione di schemi e brevi relazioni vertenti sugli stessi. Se la prima tipologia di azione legittima il timore che il delicato compito attribuito al c.d. magistrato spogliatore possa, di fatto, essere delegato ad un addetto all’ufficio per il processo, la seconda – come già evidenziato sopra – ineluttabilmente introduce filtri cognitivi in grado di condizionare in maniera determinante l’esito del giudizio di legittimità. Anche prescindendo dalla eventuale parte valutativa che fosse contenuta nella “breve relazione”, non può disconoscersi il rischio che lo schema/la scheda del ricorso offra una sintesi imprecisa o addirittura infedele dei motivi articolati dal ricorrente (sia chiaro, potenzialmente anche per ragioni imputabili alla cattiva stesura del ricorso, cui però, il magistrato potrebbe supplire con la sua competenza e con la sua esperienza).

Eppure, dalla *Relazione* del Primo Presidente non sembra trasparire alcuna consapevolezza dei rischi qui paventati. D’altra parte l’impressione è che proprio i due compiti da noi “censurati” abbiano prodotto la maggiore soddisfazione in virtù del positivo impatto sulla produttività dell’Ufficio.

Un impiego che si è rivelato altrettanto fruttuoso – e che, anche nella nostra prospettiva rigidamente “esternalista”, può senz’altro considerarsi virtuoso – è invece quello afferente le ricerche giurisprudenziali. Al riguardo vale la pena segnalare che, in alcune recenti sentenze della Corte di cassazione, si dà espressamente atto dello studio realizzato dai componenti dell’Ufficio per il processo sui precedenti di legittimità, poi utilizzato dal Collegio per assumere la decisione sul ricorso<sup>133</sup>.

<sup>131</sup> PRIMO PRES. C. CASS., *Relazione sull’amministrazione della giustizia nell’anno 2022*, cit., 87-88.

<sup>132</sup> Cfr. *supra* § 7.1.

<sup>133</sup> Cfr. Cass., Sez. VI, 3 novembre 2022, n. 45061, Restivo, Rv. 284149. I funzionari che hanno curato lo studio sui precedenti in materia di stupefacenti (in particolare quelli relativi all’attività di c.d. piccolo spaccio) hanno poi realizzato un contributo pubblicato su una nota rivista giuridica, LANCIA-PACELLA, *Il fatto di lieve entità ex art. 73, quinto comma, d.P.R. n. 309/1990: alla ricerca di un’interpretazione tassativizzante*, in *Sis. Pen.*, 22 novembre 2022. Parla del “debutto” di uno studio condotto dall’UPP

10. *I paradigmi dei diversi modelli organizzativi*. A questo punto può forse essere proficuo tentare di sistematizzare le informazioni esposte nei paragrafi immediatamente precedenti, per comprendere appieno il profilo funzionale espresso dalla struttura oggetto di esame e per far risaltare in modo più efficace il problema di fondo messo in luce con questo nostro lavoro (esternalità/partecipazione alla funzione giurisdizionale). Proponiamo allora qui una disamina sinottica dei differenti modelli operativi prospettabili in astratto, la cui fisionomia è anche frutto delle prime esperienze maturate “sul campo” nel nostro ordinamento<sup>134</sup>, in particolare modo nel periodo di rodaggio successivo all’introduzione della figura dell’addetto all’Ufficio per il processo. Passiamo in rapida rassegna anzitutto i modelli più diffusi nella prassi<sup>135</sup>, differenziati in base alla calibrazione del rapporto funzionario-magistrato-personale amministrativo.

I principali paradigmi risultano questi: 1) “Modello *one-to-one*”: comporta che a ogni magistrato sia associato «in modo esclusivo e continuativo» un componente dell’Ufficio per il processo «per svolgere funzioni di assistenza all’attività giurisdizionale»<sup>136</sup>; 2) “Modello componente Ufficio per il processo/fascicolo”: al funzionario viene assegnato un fascicolo di prima udienza, di

---

della VI Sezione penale della Suprema Corte», MINICUCCI, *L’Ufficio per il processo: attualità e prospettive*, cit., 12-13.

<sup>134</sup> Sulle ipotesi metodologiche connesse alla progettazione dell’Ufficio per il processo, si veda SCIACCA, *Ipotesi di modelli per progettare l’Ufficio per il Processo*, [www.giustiziainsieme.it](http://www.giustiziainsieme.it), 29 novembre 2021.

<sup>135</sup> Per una sintetica analisi descrittiva dei diversi modelli, si veda VECCHI, *Uffici per il processo e modelli organizzativi nelle sezioni della Corte di Appello di Milano. Una prima analisi a seguito dell’inserimento degli addetti finanziati dal PNRR*, in *Quest. Giust. online*, 15 dicembre 2022, che tratteggia anche i vantaggi e le criticità di ciascuno di essi. Si veda poi lo stesso PRES. C. APP. MILANO, *Relazione sull’amministrazione della giustizia nel Distretto di Corte di appello di Milano*, 28 gennaio 2023, 226-227, reperibile all’indirizzo [https://www.corteappello.milano.it/documentazione/D\\_82550.pdf](https://www.corteappello.milano.it/documentazione/D_82550.pdf). I modelli descritti nel testo sono espressamente richiamati in MIN. GIUSTIZIA, *Monitoraggio integrato UPP e impatti del PNRR sul funzionamento degli Uffici giudiziari*. Report, allegato alla circolare 28 dicembre 2022, reperibile sul sito istituzionale del Ministero.

<sup>136</sup> VECCHI, *Uffici per il processo e modelli organizzativi nelle sezioni della Corte di Appello di Milano*, cit., § 3, il quale evidenzia come si tratti di «una soluzione chiaramente disincentivata dal Progetto di organizzazione della Corte». In effetti, se da un lato offre il pregio di «permettere agli addetti un periodo di formazione approfondita sul lavoro a diretto contatto con il giudice», dall’altro presenta diverse controindicazioni, in particolare quella di favorire «una preparazione molto circoscritta», tenuto conto che il funzionario «non è così in grado di conoscere il complesso delle attività della sezione, di interagire con la cancelleria, di seguire il completo flusso dei fascicoli»; e poi è un modello esposto a criticità in caso di assenza prolungata o rimpiazzo dell’addetto, che lascia così “solo” il magistrato assegnatario.

cui deve seguire il percorso completo, dalla istruzione della causa fino alla sua definizione, svolgendo i compiti assegnatigli dal consigliere relatore in base alle competenze dell'addetto e alla complessità della causa<sup>137</sup>; 3) “Modello a rotazione sulle mansioni”: il funzionario svolge un ruolo di *fac totum* rispetto al mansionario normativamente previsto, a sostegno del lavoro di tutti i magistrati (magari di una specifica sezione)<sup>138</sup>; 4) “Modello dei mini-pool”: è prevista l'assegnazione a turno dei componenti dell'Ufficio per il processo a una triade di magistrati (appunto, il mini-pool), uno dei quali svolge la funzione di referente principale per il funzionario<sup>139</sup>; 5) “Modello Collegi d'udienza”: prevede l'assegnazione a turno dei componenti dell'Ufficio per il processo ai collegi<sup>140</sup>; 6) “Modello Cancelleria”: prevede una prevalente funzione di supporto alle attività di cancelleria<sup>141</sup>; 7) “Modello tematico”: prevede l'assegnazione a macro-aree tematiche; 8) “Modello ibrido”: propone la mescolanza di assetti diversi tra quelli sopra descritti.

Al di là di questa declinazione “modellistica”, occorre ricordare che i funzionari assegnati al singolo ufficio giudiziario vengono principalmente destinati ad uno dei classici settori in cui si dividono gli affari trattati: civile e penale. Risulta poi ampiamente diffusa, soprattutto nelle realtà di grandi dimensioni, la distinzione tra tipologia di servizi cui vengono destinati i componenti

---

<sup>137</sup> VECCHI, *Uffici per il processo e modelli organizzativi nelle sezioni della Corte di Appello di Milano*, cit., § 3, segnala, come aspetto critico del modello, quello «relativo alle diverse competenze degli addetti (perlomeno nel periodo iniziale) che limita la standardizzazione del loro contributo».

<sup>138</sup> VECCHI, *Uffici per il processo e modelli organizzativi nelle sezioni della Corte di Appello di Milano*, cit., § 3, rispetto a questa ipotesi organizzativa, il maggiore punto di forza è rappresentato dalla opportunità del «pieno utilizzo della forza lavoro degli AUPP che, non occupandosi a tutt'occorrenza del percorso di un singolo fascicolo, completano le mansioni assegnate in serie»; l'aspetto critico risiede nella «esigenza di un coordinamento puntuale che deve essere assicurato dal presidente di sezione o suo delegato, così come la capacità dei singoli magistrati di coordinarsi con tutti gli AUPP coinvolti, anche con una funzione di *mentorship*».

<sup>139</sup> Come segnala VECCHI, *Uffici per il processo e modelli organizzativi nelle sezioni della Corte di Appello di Milano*, cit., § 3, questo modello «consente una supervisione costante da parte di un singolo magistrato, ma evita il rischio di “personalizzazione” dell'operato dell'AUPP»; il rischio è quello che non si realizzi un «effettivo coordinamento tra i magistrati».

<sup>140</sup> VECCHI, *Uffici per il processo e modelli organizzativi nelle sezioni della Corte di Appello di Milano*, cit., § 3, indica, come effetto virtuoso, quello di permettere «agli addetti di lavorare di volta in volta con tutti i Consiglieri della Sezione e di seguire l'intero percorso dei fascicoli definiti dal Collegio».

<sup>141</sup> VECCHI, *Uffici per il processo e modelli organizzativi nelle sezioni della Corte di Appello di Milano*, cit., § 3, secondo cui l'aspetto critico «è connesso al mancato supporto all'attività giurisdizionale dei magistrati, pur se in termini congiunturali la scelta può essere motivata da problemi specifici delle cancellerie».

dell'Ufficio per il processo. Si distingue così tra servizi centrali/trasversali<sup>142</sup> e servizi sezionali; tra quest'ultimi talvolta si distingue poi tra quelli addetti a servizi trasversali (anche di coordinamento con quelli centralizzati) e quelli assegnati per il supporto al magistrato<sup>143</sup>.

Da questo punto di vista, attinente al livello organizzativo-strutturale di inserimento dell'ufficio per il processo, può essere utile richiamare il *set* di ipotesi isolate sulla scorta di una rilevazione risalente al periodo immediatamente successivo al d.lgs. n. 116 del 2017<sup>144</sup>. Venivano in particolare individuati: 1) l'Ufficio per il processo «unico»: si tratta del livello meno strutturato, in quanto viene istituita una sola struttura a livello di tribunale o di corte di appello; 2) l'Ufficio per il processo «individuale»: in tale modello il contingente di personale afferente alla struttura viene assegnato al singolo magistrato togato; 3) l'Ufficio per il processo «sezionale»: la struttura viene collocata a servizio di un'intera sezione; 4) l'Ufficio per il processo «settoriale»: in questa conformazione «la nuova struttura organizzativa ingloba più Sezioni omogenee (ad esempio tutte le sezioni penali di un Tribunale), le quali hanno, in tal modo, la possibilità di centralizzare alcune funzioni specifiche proprio in capo all'UPP, conseguendo così un'economia di scala e di specializzazione»<sup>145</sup>.

Certamente, una delle caratteristiche dell'istituto che emerge da questa rapida rassegna è quella di esibire un elevato grado di flessibilità<sup>146</sup>, senz'altro utile

---

<sup>142</sup> Sulla individuazione dei servizi trasversali si veda la circolare 2 dicembre 2021 del Dipartimento dell'Organizzazione Giudiziaria del Ministero della Giustizia sull'adozione dei progetti organizzativi ai sensi dell'art. 12, comma 3, d.l. n. 80 del 2021, linee guida e schema relativo (reperibile su [https://www.giustizia.it/giustizia/it/mg\\_1\\_8\\_1.page?contentId=SDC357877&previousPage=mg\\_2\\_9\\_2\\_3](https://www.giustizia.it/giustizia/it/mg_1_8_1.page?contentId=SDC357877&previousPage=mg_2_9_2_3)), § 3, ove si legge che «il concetto di "trasversalità" serve, [...], da un punto di vista dell'impiego degli addetti all'ufficio per il processo, a far sì che coloro che vi sono assegnati (in via esclusiva, prevalente o residuale) possano e debbano collaborare con tutti i magistrati che vi si rivolgono per la relativa attività (presidente di tribunale, presidente di sezione e singoli magistrati) in ottica di lavoro di team». A titolo esemplificativo, vengono descritti i seguenti servizi: ad es. monitoraggio dei flussi statistici, monitoraggio sui flussi di lavorazione, innovazione organizzativa e accompagnamento alla digitalizzazione, supporto alla raccolta di indirizzi giurisprudenziali dell'ufficio e accompagnamento alla costruzione di banca dati di merito.

<sup>143</sup> Rispetto alla concreta modulazione dei servizi trasversali, la circolare del 2 dicembre 2021 del Dipartimento dell'Organizzazione Giudiziaria (vd. nota precedente), § 3, la presenta in termini flessibili, evidenziando come potrà istituirsi «un unico ufficio trasversale, a cui sono assegnate più attività o tutte le attività "trasversali" dell'ufficio stesso» oppure «tanti servizi UPP di tale tipo, quante sono le sezioni».

<sup>144</sup> GATTO, *L'Ufficio per il Processo: un'etichetta vuota o una reale opportunità?*, cit.

<sup>145</sup> GATTO, *L'Ufficio per il Processo: un'etichetta vuota o una reale opportunità?*, cit.

<sup>146</sup> Evidenziano tale connotazione, indicandola come vero «punto di forza» della struttura, GIALUZ-DELLA TORRE, *Giustizia per nessuno. L'inefficienza del sistema penale italiano tra crisi cronica e riforma*

anche per rispondere ad esigenze organizzative spesso molto differenziate dal punto di vista geografico.

11. *Il ruolo dell'Ufficio per il processo nella costruzione delle banche dati di merito, tra Intelligenza Artificiale e Giustizia predittiva*. Piccola premessa. Il tema dell'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale<sup>147</sup> in ambito giuridico e, in particolare, in quello giudiziario è di bruciante attualità<sup>148</sup>, oltre che di estrema complessità<sup>149</sup>. Il dibattito sull'impiego "giudiziario" di tali tecnologie sta poi progressivamente guadagnando centralità anche in ambito europolitano<sup>150</sup>.

Nonostante la innegabile intersezione con il nostro argomento, in questa sede non è possibile indugiare più dello stretto necessario su tali affascinanti tema-

---

*Cartabia*, cit., 388, in quanto «permette a tale strumento di adattarsi in modo "sartoriale" ai singoli obiettivi perseguiti, assumendo, a seconda dei casi, la configurazione più utile al perseguimento degli stessi».

<sup>147</sup> Per una definizione di Intelligenza Artificiale si veda SOMALVICO, *Intelligenza Artificiale*, in *Suppl. Scienza & Vita nuova*, 8, 1987, 5, secondo cui essa è «quella disciplina, appartenente all'informatica, che studia i fondamenti teorici, le metodologie e le tecniche che consentono di progettare sistemi hardware e sistemi di programmi software capaci di fornire all'elaboratore elettronico prestazioni che, a un osservatore comune, sembrerebbero essere di pertinenza esclusiva dell'intelligenza umana». Negli stessi termini AMIGONI-SCHIAFFONATI-SOMALVICO, voce *Intelligenza artificiale*, in *Enciclopedia della Scienza e Tecnica*, Vol. V, *Tecnologia*, Roma, 2008, 323.

<sup>148</sup> Anche con riguardo all'Intelligenza Artificiale, come abbiamo evidenziato *supra* a proposito dell'Ufficio per il processo, la riflessione in seno alla Magistratura sembra più precoce e più ricca rispetto a quella maturata nell'universo dell'Avvocatura. Aspetto che, condivisibilmente, viene considerato piuttosto singolare da SANTOSUOSSO-SARTOR, *La giustizia predittiva: una visione realistica*, in *Giur. it.*, 2022, 1763. Al riguardo vale la pena segnalare che la rivista *Questione Giustizia*, della storica corrente *Magistratura Democratica*, ha riservato metà del n. 4 del 2018 all'argomento, dedicando ad esso l'intera prima parte del fascicolo intitolata *Una giustizia (im)prevedibile?*, con numerosi contributi (reperibile all'indirizzo <https://www.questionegiustizia.it/rivista/2018-4.php>). Per quanto riguarda gli avvocati, va però detto che, di recente, l'Organismo Congressuale Forense ha individuato proprio in *Giustizia predittiva e salvaguardia del "giusto processo"*. *Intelligenza artificiale: il ruolo e le nuove competenze degli avvocati nella tendenziale automazione nell'organizzazione e nella decisione giudiziaria* (tema n. 3) uno dei temi all'ordine del giorno dell'ultimo Congresso nazionale forense, tenutosi a Lecce il 6-8 ottobre 2022.

<sup>149</sup> Offre un ricco approfondimento del tema SARTOR, *L'intelligenza artificiale e il diritto*, Torino, 2022.

<sup>150</sup> Nel 2018 la C.E.P.E.J. ha adottato la *Carta etica europea sull'utilizzo dell'AI nei sistemi giudiziari e negli ambiti connessi*, subordinandolo all'osservanza di cinque principi: 1) rispetto dei diritti fondamentali; 2) non discriminazione; 3) qualità e sicurezza; 4) trasparenza, imparzialità e equità; 5) "del controllo da parte dell'utilizzatore". Nella recente *Proposta di Regolamento del Parlamento europeo e del Consiglio che stabilisce regole armonizzate sull'utilizzo dell'AI*, licenziata il 21 aprile 2022, al considerando n. 40, l'utilizzo dell'AI nelle funzioni giudiziarie viene qualificato *ad alto rischio*, in considerazione del suo «impatto potenzialmente significativo sulla democrazia, sullo Stato di diritto, sulle libertà individuali e sul diritto a un ricorso effettivo e a un giudice imparziale».

tiche<sup>151</sup>. Ci si dovrà limitare a segnalare le funzioni assegnate ai componenti dell'Ufficio per il processo che appaiono destinate a svolgere un ruolo importante nella progettualità che investe, in una prospettiva di lungo periodo, l'impiego giudiziario delle risorse algoritmiche e robotiche<sup>152</sup>.

Ci si riferisce, in particolare, ai compiti connessi alla costituzione di banche dati della giurisprudenza di merito<sup>153</sup>, attribuiti, dunque, agli uffici per il processo presso tribunali e corti d'appello<sup>154</sup>. Essi consistono nella valorizzazione e 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»<sup>155</sup>. Mansioni espressamente funzionalizzate ad «incrementare la capacità produttiva dell'ufficio».

A ben vedere l'idea di sfruttare le risorse agglomerate nell'Ufficio per il processo al servizio dell'ambizioso progetto di realizzare una banca dati di giurisprudenza di merito consultabile su scala nazionale risale all'epoca dell'originaria implementazione normativa della struttura in parola. Il d.m. 1 ottobre 2015 dedicava all'argomento un intero articolo (art. 7), pretenziosamente rubricato *Banca dati della giurisprudenza di merito*, a dispetto di un contenuto precettivo tutto sommato laconico e, comunque, meramente “programmatico”<sup>156</sup>.

Ciononostante si tratta della linea operativa dell'Ufficio per il processo che, ad oggi, sembra far registrare il più basso livello di sviluppo. E in effetti, proprio con riguardo a questa funzione, si è riscontrata, nella lettura dei progetti

<sup>151</sup> Per un primo approccio all'argomento sono molto utili i contributi di SANTOSUOSSO-SARTOR, *La giustizia predittiva: una visione realistica*, cit., 1760 ss., e UBERTIS, *Intelligenza artificiale, giustizia penale, controllo umano significativo*, in *Dir. pen. cont.*, 2020, 4, 75 ss.

<sup>152</sup> Con riguardo a questo specifico aspetto, è ricco di spunti il contributo di BARBIERI, *Il “nuovo” ufficio per il processo: un modello organizzativo aperto all'intelligenza artificiale*, in *www.giustiziainsieme.it*, 14 giugno 2022.

<sup>153</sup> CICCARELLI, *Le banche dati di giurisprudenza e l'ufficio per il processo*, in *Quest. Giust. online*, 8 marzo 2022; LICCARDO, *Il nuovo tempo della decisione giudiziaria: la nomometrica delle banche dati*, in *Quest. Giust.*, 2021, 3, 215 ss.

<sup>154</sup> Non sono previsti compiti omologhi per l'ufficio per il processo penale presso la Corte di cassazione, tenuto conto del tradizionale lavoro svolto dall'Ufficio del Massimario e dal Centro di Documentazione Elettronica (CED).

<sup>155</sup> Cfr. art. 6, comma 1, lett. c) del d.lgs. n. 151 del 2022.

<sup>156</sup> L'art. 7 del d.m. 1 ottobre 2015 affidava ai presidenti di corte di appello o di tribunale il compito di stabilire i criteri di selezione dei provvedimenti da inserire, avvalendosi dei tirocinanti ex art. 73 d.l. n. 69 del 2013, dei laureati in formazione professionale ex art. 37 d.l. n. 98 del 2011 e delle figure afferenti all'ufficio per il processo (comma 2), riservando alla Direzione Generale dei sistemi informativi ed automatizzati del Ministero della Giustizia (indispensabili) compiti di natura tecnica (comma 1).

organizzativi esaminati, un'estrema disomogeneità. Se in alcuni testi il compito in parola non viene proprio preso in considerazione, in altri non si va oltre una mera indicazione generica; solo in rari casi, si apprezzano indicazioni operative dotate di un certo grado di specificità<sup>157</sup>.

Vanno però segnalati i progetti portati avanti, già da qualche anno, presso alcuni uffici giudiziari volti alla sistematizzazione e accessibilità del patrimonio giurisprudenziale "locale"<sup>158</sup>. E qui il discorso si riannoda al tema dei possibili impieghi di strumenti di Intelligenza Artificiale in ambito giudiziario e ai tentativi posti in essere per sondarne le potenzialità<sup>159</sup>. Sebbene, vale la pena precisarlo, allo stato i risultati disponibili sembrano non andare oltre la raccolta di piccoli gruppi di sentenze massimate e organizzate per macro-aree tematiche (ad onta delle presentazioni foriere di aspettative molto elevate, del tipo *Giustizia predittiva* o *Giurisprudenza predittiva*)<sup>160</sup>.

---

<sup>157</sup> È questo il caso del *Progetto organizzativo delle attività degli addetti all'Ufficio per il processo*, adottato, il 21 dicembre 2021, dal Presidente del Tribunale di Bologna, reperibile all'indirizzo [https://www.tribunale.bologna.giustizia.it/home/-/asset\\_publisher/Yy5rdoZFltMx/content/prot-3530-21-progetto-organizzativo-delle-attivita-degli-addetti-all-ufficio-per-il-processo?inheritRedirect=false](https://www.tribunale.bologna.giustizia.it/home/-/asset_publisher/Yy5rdoZFltMx/content/prot-3530-21-progetto-organizzativo-delle-attivita-degli-addetti-all-ufficio-per-il-processo?inheritRedirect=false); 6-7, ove si prevedono alcune specifiche azioni per la creazione di una «banca dati dibattito strutturata per settori e materie (inizialmente ad uso interno, ma a medio termine aperti alla consultazione esterna sul sito internet del Tribunale)». Sono anche indicate le macro-aree tematiche, distinte per settore monocratico e collegiale, e un minimo spunto in termini di tecnica redazionale («enunciazione del principio di diritto e sintesi della fattispecie in cui è stato applicato»), con esemplificazione concreta in nota.

<sup>158</sup> Sui siti istituzionali delle Corti di appello di Brescia, Bari e Venezia risultano presenti apposite sezioni di Giustizia (o Giurisprudenza) predittiva che offrono la raccolta, in file formato PDF, di giurisprudenza di merito e di legittimità in materia civile espressiva di orientamenti uniformi e di consolidati principi di diritto.

<sup>159</sup> Si veda anzitutto l'accordo quadro stipulato il 29 settembre 2021 tra il CED della Cassazione e l'IUSS di Pavia (testo reperibile su [https://www.lanuovaproceduracivile.com/wp-content/uploads/2021/10/acc\\_iuss\\_ced.pdf](https://www.lanuovaproceduracivile.com/wp-content/uploads/2021/10/acc_iuss_ced.pdf)), volto a perseguire i seguenti obiettivi (art. 3): «a) predizione dell'esito dei processi decisionali giudiziari, amministrativi e politici (*prediction*), b) estrazione di argomenti giuridici dal corpus delle sentenze e decisioni di ItalgIure (*argument mining*), c) creazione automatica di massime (*summarization*); d) strumenti di creazione automatica di documenti (*document builder*), nonché altre possibilità di valorizzazione del patrimonio documentario di ItalgIure». Si ha poi notizia di convenzioni stipulate tra la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa e i Tribunali di Genova (2019) e Pisa (2021) (per quanto riguarda la prima convenzione, si consultino le informazioni disponibili sulla pagina web istituzionale <https://www.santannapisa.it/it/news/locchio-della-tecnologia-sulla-giustizia-di-genova-unintelligenza-artificiale-potra-prevedere>; per la seconda, alcune indicazioni si possono attingere dalla pagina <https://www.santannapisa.it/it/news/se-la-scienza-dei-dati-si-mette-al-servizio-del-diritto-la-giustizia-diventa-predittiva-con>).

<sup>160</sup> A proposito delle informazioni consultabili sui siti ufficiali delle Corti di appello di Venezia e di Brescia, SANTOSUOSSO-SARTOR, *La giustizia predittiva: una visione realistica*, cit., 1762-1763, denunciano come «fuorviante che siano presentate come utilizzi o esperimenti di utilizzo di tecniche di IA alla giustizia», in considerazione della «distanza che separa le raccolte in questione da qualsiasi, sia pure embrionale, utilizzo di quelle tecniche».

In funzione servente rispetto alla realizzazione del prodotto finale, si deve anche considerare il prossimo reclutamento, proprio a rinforzo dell'Ufficio per il processo, di personale tecnico qualificato e adeguatamente formato<sup>161</sup>, che certamente potrà offrire un utile contributo per quei segmenti realizzativi del progetto che richiedono specifiche competenze, come ad esempio le procedure di digitalizzazione e di allestimento del sistema di consultazione dei provvedimenti. E proprio con riferimento ai profili tecnici un ruolo determinante deve certamente essere riconosciuto alla Direzione Generale dei Sistemi informativi ed automatizzati del Ministero della giustizia, alla quale, d'altra parte, il d.m. del 2015 riconosceva espressamente il compito di svolgere tutte le attività necessarie per garantire «l'avvio della banca dati della giurisprudenza di merito e la fruibilità dei dati in essa contenuti su scala nazionale»<sup>162</sup>.

Ma è chiaro che il lavoro nevralgico consiste nella selezione dei provvedimenti e nella loro massimazione. Compiti che, certamente, richiedono, da un lato, direttive uniformi per tutto il territorio nazionale impartite verticalmente dal Ministero e, dall'altro, una specifica formazione da parte dei componenti dell'Ufficio per il processo che si dedicheranno ad essi.

In ordine al progetto di raccolta della giurisprudenza di merito occorre poi ricordare l'iniziativa del Consiglio Superiore della Magistratura, il quale, nel 2017, aveva varato specifiche linee guida volte alla riapertura di un archivio di merito nell'ambito di *ItalgireWeb* (con consultazione riservata ai soli magistrati, almeno in una prima fase, per esigenze di tutela della riservatezza), costituendo un apposito gruppo di lavoro e pervenendo ad individuare criteri di selezione e di classificazione dei provvedimenti di merito con cui "popolare" la banca dati<sup>163</sup>. Gli esiti di questo lavoro costituiscono un punto di riferimento importante, di cui certamente si terrà conto nello sviluppo dei prossimi passi.

---

<sup>161</sup> Ne dà conto GATTA, *Riforma della giustizia penale: contesto, obiettivi e linee di fondo della 'legge Cartabia'*, cit., 2-3 e 6.

<sup>162</sup> Cfr. art. 7, comma 1, d.m. 1 ottobre 2015, secondo cui, in particolare, la Direzione generale dei sistemi informativi automatizzati deve svolgere «tutte le attività necessarie per consentire l'inserimento dei metadati di classificazione nella banca dati di cui al comma 1 ed agevolare il reperimento dei provvedimenti giurisdizionali ivi contenuti, anche potenziando l'efficacia dei sistemi informatici di ricerca».

<sup>163</sup> Cfr. CSM, delibera 31 ottobre 2017, *Linee guida volte alla individuazione delle modalità di ricostituzione di una banca dati della giurisprudenza di merito*, con la specifica delle tipologie di provvedimenti penali da includere (Allegato 2) e dei criteri di classificazione da applicare (Allegato 4). Il progetto è stato poi ulteriormente sviluppato con: delibera 9 maggio 2018 (come modificata il 12 settembre 2018), *Linee guida ai fini della raccolta dei provvedimenti da inserire nell'Archivio Merito di ItalgireWeb*, con la quale si è anche prevista, per ciascun distretto di corte d'appello, la nomina di due Referenti



In definitiva, l'impegno delle energie raccolte nell'Ufficio per il processo nelle attività di massimazione e popolamento delle banche dati di merito, se da un lato va considerato con sana diffidenza, tenuto conto del rischio che possa alimentare future implementazioni di sistemi di giustizia predittiva<sup>164</sup> e robotica<sup>165</sup>, dall'altro può assumere una potenzialità virtuosa laddove si arresti, per così dire, al progetto di costituire una banca di giurisprudenza di merito nazionale liberamente accessibile. Questo nell'ottica della circolarità del dato giurisprudenziale funzionale al confronto tra diversi orientamenti per l'evoluzione del sistema sulla base della persuasività dell'argomentazione giuridica e non, invece, del conformismo<sup>166</sup> teso a favorire la serializzazione (o sclerotizzazione) decisionale e la stereotipizzazione degli apparati motivazionali<sup>167</sup>.

---

dell'Archivio Merito (subito "ribattezzati" RAM), quali specifiche figure deputate alla raccolta dei provvedimenti; delibera 19 giugno 2019, *Stato di attuazione delle delibere relative alla raccolta dei provvedimenti da inserire nell'Archivio di Merito di ItalgireWeb - Indicazioni operative sul primo popolamento della Banca Dati e sull'acquisizione ed inserimento dei provvedimenti nella fase "a regime"*; delibera 7 ottobre 2020, *Stato di attuazione delle delibere relative alla raccolta dei provvedimenti da inserire nell'Archivio di Merito di ItalgireWeb - Attività programmatiche finalizzate alla piena operatività della Banca dati di Merito*, dalla quale risulta che la piattaforma realizzata dalla Direzione Generale dei Sistemi informativi automatizzati, dedicata all'Archivio di Merito, da implementare in ItalgireWeb, sarebbe stata collaudata positivamente e mancante, per la piena operatività del sistema, del solo collaudo della parte relativa all'autenticazione e all'accesso da parte dei Referenti dell'Archivio Merito (tutte le delibere citate sono consultabili sul sito web istituzionale del Consiglio Superiore della Magistratura, nella Sezione *Norme e documenti*).

<sup>164</sup> Sul tema della Giustizia predittiva si veda PASCERI, *La predittività delle decisioni. La funzione giurisprudenziale e la responsabilità delle parti nell'utilizzo dell'intelligenza artificiale*, Milano, 2022, *passim*.

<sup>165</sup> Sui rischi nell'utilizzo di algoritmi per le decisioni in ambito penale si vedano, tra gli altri, GIABARDO, *The Judge and The Algorithm (In Defense of The Human Nature of Judging)*, 4 giugno 2021, reperibile su SSRN all'indirizzo <https://ssrn.com/abstract=3859922>, e DI FLORIO, *Calculate criminal law? Criticità nell'uso degli algoritmi di pericolosità sociale*, in *Legisl. pen. Web*, 13 marzo 2023, e ID., *Istigazione all'odio razziale e algoritmi di pericolosità*, in *Giur. it.*, 2022, 1476 ss.

<sup>166</sup> CSM, *Relazione sullo stato della Giustizia telematica - anno 2021* (delibera 21 dicembre 2021), 13, ove, nel menzionare i progetti sperimentali condotti da alcuni uffici di corte di appello (si vedano note 158 e 160), si chiarisce che essi dovranno essere costantemente monitorati dall'Organo di autogoverno anche «al fine di evitare rischi di "conformismo giudiziario" con conseguente impoverimento della qualità della giurisdizione».

<sup>167</sup> Si veda, in ordine a tale rischio, PAGNI, *L'Ufficio per il processo: l'occasione per una (ulteriore) osmosi virtuosa tra teoria e pratica, con uno sguardo alle riforme processuali in cantiere*, in *Quest. Giust. online*, 17 novembre 2021, secondo cui «Se correttamente intese, queste previsioni, potrebbero divenire l'occasione per stimolare la costruzione di un pensiero attivo, e non soltanto per facilitare, come troppo spesso avviene, la passiva ricezione di interpretazioni che non sia ha la capacità, o la voglia, di ripensare». L'Autrice immagina «la creazione di banche dati e di rassegne ragionate di provvedimenti di merito

Certo l'espreso richiamo all'incremento della «capacità produttiva» e l'evocazione della «serialità» rendono difficile credere che il legislatore sia stato animato da questo intento virtuoso e suscitano, come si diceva, un certo scetticismo. In altre parole, in una cinica chiave efficientista, l'effetto dissuasivo realizzabile attraverso strumenti di predittività giudiziaria, con conseguente contrazione dimensionale della domanda di giustizia dei cittadini, appare un *target* troppo allettante per inibire derive che non abbiamo remore a definire distopiche.

12. *Il monitoraggio sull'Ufficio per il processo e l'analisi dell'impatto sul funzionamento degli uffici giudiziari.* Prima di tirare le fila dell'analisi compiuta e tentare di proporre delle considerazioni conclusive, pare utile dare conto dei risultati di alcune attività di monitoraggio condotte sul concreto funzionamento dell'Ufficio per il processo nelle diverse realtà territoriali<sup>168</sup>, anche per saggiarne le ricadute in termini di miglioramento sul piano dell'efficienza degli uffici giudiziari<sup>169</sup>. D'altra parte, nell'economia del *Piano nazionale di ripresa e resilienza*, il monitoraggio periodico è oggetto della *milestone* denominata «*continuous monitoring*»; e già il d.l. n. 80 del 2021 prescriveva procedure mirate<sup>170</sup>.

Il riferimento è, in particolare, agli esiti di due iniziative: il monitoraggio quanti-qualitativo realizzato dal Dipartimento dell'organizzazione giudiziaria del

---

emessi dai singoli Uffici giudiziari mirate a consentire la conoscenza e a sviluppare un dialogo sempre più proficuo tra giurisprudenza di merito e di legittimità».

<sup>168</sup> MIN. GIUSTIZIA, *Sintesi della Relazione del Ministro sull'amministrazione della giustizia per l'anno 2022*, reperibile su [https://www.giustizia.it/cmsresources/cms/documents/anno\\_giudiziario\\_2023\\_sintesi\\_relazione.pdf](https://www.giustizia.it/cmsresources/cms/documents/anno_giudiziario_2023_sintesi_relazione.pdf), 3, in cui si dà atto che «particolare attenzione sarà posta al monitoraggio, effettuato anche in raccordo con il Consiglio Superiore della Magistratura e con gli Uffici giudiziari, e teso a rilevare il contributo fornito dagli addetti all'Ufficio per il Processo (UPP) e dal personale tecnico assunto durante il 2022».

<sup>169</sup> In questa prospettiva lamenta la quantità e la qualità dei dati di rilevanza organizzativa CONTINI, *Una base dati condivisa per un dibattito informato sulla giustizia*, in *Quest. Giust. online*, 23 febbraio 2023, secondo cui i dati di flusso disponibili «non consentono di individuare se il miglioramento o il peggioramento dei tempi di definizione o dell'indice di ricambio sono associati ad una variazione delle risorse impiegate. Non permettono nemmeno di verificare, in modo analitico, l'impatto dell'ufficio per il processo su tempi e arretrato».

<sup>170</sup> Cfr. art. 17 d.l. n. 80 del 2021, rubricato «Monitoraggio di impiego degli addetti all'ufficio per il processo e delle altre misure sul capitale umano e smaltimento dell'arretrato», che rimanda, per la definizione delle procedure, ad uno o più decreti del Ministro della giustizia, di concerto con il Ministro dell'economia e finanze.

Ministero della giustizia<sup>171</sup> e lo studio condotto dall'Associazione Nazionale Magistrati<sup>172</sup>.

Per quanto riguarda il primo, lo scopo dichiarato è stato quello di affiancare al monitoraggio di *targets* quantitativi a carattere statistico, anche un monitoraggio sull'impatto organizzativo che l'Ufficio per il processo sta avendo negli uffici giudiziari e sugli effetti che possono prodursi sulla qualità dell'azione giudiziaria. Il questionario somministrato è stato strutturato in modo da far emergere «una valutazione qualitativa della portata che l'istituzione o il rafforzamento dell'UPP hanno avuto su determinati processi chiave di funzionamento dell'ufficio giudiziario, raggruppati in base a tre aree di impatto rilevanti ai fini del miglioramento complessivo della qualità dell'azione giudiziaria: 1. tempi della giurisdizione; 2. tempi amministrativi; 3. qualità della risposta»<sup>173</sup>. Al di là della parte relativa alla valutazione del risultato prodotto dall'Ufficio per il processo, è molto interessante conoscere le modalità operative adottate e le attività concretamente affidate agli addetti nel contesto delle strutture in cui sono stati collocati.

La nostra attenzione è stata in particolare rivolta ai processi suscettibili nei compiti che abbiamo etichettato come “critici”. Così, per quanto riguarda il *Supporto all'attività istruttoria* è emerso ad esempio che, nei giudizi d'appello, nel caso in cui venga disposta la rinnovazione istruttoria, agli addetti è stato assegnato il compito di «studiare gli esiti dell'istruttoria di primo grado e predisporre schede riassuntive»; mentre, negli uffici di primo grado, risulta «un

---

<sup>171</sup> Cfr. circolare 5 ottobre 2022 del Dipartimento dell'Organizzazione Giudiziaria, *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza: componente MICI - Capitale umano e Ufficio per il processo. Avvio del monitoraggio integrato quali-quantitativo sull'Ufficio per il processo*, e MIN. GIUSTIZIA, *Monitoraggio integrato UPP e impatti del PNRR sul funzionamento degli Uffici giudiziari*. Report, allegato alla circolare 28 dicembre 2022, reperibile sul sito istituzionale del Ministero.

<sup>172</sup> ANM, *Monitoraggio sull'efficienza dell'Ufficio per il processo e sostenibilità degli obiettivi del recovery della giustizia*, reperibile su <https://www.associazionemagistrati.it/doc/3857/monitoraggio-sullefficienza-dellufficio-per-il-processo-e-sostenibilit-degli-obiettivi-del-recovery-della-giustizia.htm>.

<sup>173</sup> MIN. GIUSTIZIA, *Monitoraggio integrato UPP e impatti del PNRR sul funzionamento degli Uffici giudiziari*. Report, cit., 2. Nell'ambito delle tre aree di impatto, vengono individuati 13 Processi chiave, suddivisi in tre Processi trasversali (1. Programmazione e monitoraggio; 2. Gestione e formazione delle risorse umane; 3. Digitalizzazione) e dieci Processi specifici. Questi ultimi, in particolare, sono così denominati (il numero progressivo che li identifica prosegue la numerazione precedente): per i Tempi della giurisdizione: 4. Studio dei fascicoli; 5. Organizzazione di udienze e ruolo; 6. Supporto all'attività istruttoria; 7. Supporto all'attività decisoria; per i Tempi amministrativi: 8. Attività di raccordo con le cancellerie; 9. Gestione fascicolo e controllo registri; 10. Gestione transito fascicoli; 11. Spese di giustizia e gratuito patrocinio; per la Qualità della risposta, 12. Raccolta indirizzi giurisprudenziali e alimentazione banca dati di merito; 13. Informazione e trasparenza.

pieno coinvolgimento degli AUPP nell'assistenza al Magistrato, nella gestione delle istanze, nella fase di valutazione delle prove da ammettere e della regolarità delle notifiche, nella verbalizzazione delle escussioni testimoniali [...] e, di particolare importanza, nella predisposizione di provvedimenti da adottare in udienza»<sup>174</sup>.

Per quanto riguarda invece il processo di *Supporto all'attività decisoria*, risulta che l'attività preponderante riguarda proprio la predisposizione di bozze di provvedimenti. Si segnala, tuttavia, una certa disomogeneità in ordine al livello di complessità dei provvedimenti da lavorare: nella maggioranza degli uffici questo compito riguarda provvedimenti seriali o di complessità medio bassa, in altri, invece, coinvolge anche il *drafting* di provvedimenti complessi. In generale emerge il dato di una notevole eterogeneità della tipologia di provvedimenti interessati da tale mansione. Ed è proprio in ordine a questa funzione che si raccoglie un *feed-back* particolarmente positivo da parte degli uffici giudiziari "rispondenti", che sottolineano «la velocizzazione dei tempi di redazione dei provvedimenti, la riduzione dell'arretrato, la maggiore speditezza dei procedimenti e l'aumento della produzione di provvedimenti giurisdizionali (specialmente quelli seriali o più semplici)»<sup>175</sup>.

Un'ultima annotazione meritano le *Attività di raccordo con le cancellerie*. Dal monitoraggio emerge l'ampiezza del ventaglio di azioni afferenti a tale ambito: si tratta di tutte le incombenze connesse al procedimento «dagli adempimenti preliminari alla trattazione, per passare all'assistenza e alla verbalizzazione in udienza e finendo con gli adempimenti successivi ad essa»<sup>176</sup>. Al riguardo altro dato interessante - e, dal nostro punto di vista, allarmante - è che negli uffici di piccole dimensioni e in quelli con maggiori scoperture di organico «gli addetti UPP sono maggiormente utilizzati non tanto in attività di raccordo con le cancellerie, quanto proprio "in sostituzione" per così dire del cancelliere»<sup>177</sup>.

<sup>174</sup> MIN. GIUSTIZIA, *Monitoraggio integrato UPP e impatti del PNRR sul funzionamento degli Uffici giudiziari*. Report, cit., 8. A proposito della verbalizzazione, sebbene la relazione non lo precisi, deve ritenersi che si riferisca agli uffici per il processo civile, tenuto conto del dato normativo (su cui si veda nota 74) e della precisazione operata in ordine a tale mansione: «nell'ambito specifico della Protezione internazionale, si evidenzia l'apporto degli AUPP nell'audizione dei richiedenti protezione».

<sup>175</sup> MIN. GIUSTIZIA, *Monitoraggio integrato UPP e impatti del PNRR sul funzionamento degli Uffici giudiziari*. Report, cit., 9.

<sup>176</sup> MIN. GIUSTIZIA, *Monitoraggio integrato UPP e impatti del PNRR sul funzionamento degli Uffici giudiziari*. Report, cit., 10.

<sup>177</sup> *Ibid.*

Passando al monitoraggio svolto dall'Associazione Nazionale Magistrati, nella parte introduttiva si legge che lo scopo dell'iniziativa è stato quello di «valutare l'impatto degli obiettivi fissati nel P.N.R.R. sulla organizzazione del servizio Giustizia, sulla qualità della Giurisdizione e sul sistema Paese nel suo complesso e, infine, l'efficienza del modello organizzativo nonché la reale sostenibilità e realizzabilità degli obiettivi di Piano»<sup>178</sup>. Il questionario, strutturato in 53 domande, è stato proposto ai 160 Presidenti di Tribunale e di Corte d'appello, raccogliendo una discreta partecipazione (40%).

Il primo dato che emerge è quello relativo alla “scopertura”, ossia la discrasia tra le unità previste e quelle in servizio effettivo al mese di settembre 2022.

Sono stati presi in considerazione, in ragione delle dimensioni, tre distretti di corti di appello: Campobasso, Napoli e Venezia.

Un punto di estremo interesse, sempre nella nostra prospettiva di indagine, è rappresentato dalla disamina delle mansioni svolte dagli addetti all'Ufficio per il processo. Il documento, dopo aver passato in rassegna quelle descritte nell'Allegato II, n. 1, al d.l. n. 80 del 2021, propone, richiamando la circolare del Dipartimento dell'Organizzazione giudiziario del 21 dicembre 2021, una *summa divisio* in due *clusters* tra: 1) «le mansioni della “compartecipazione” al lavoro giudiziario a supporto organizzativo, amministrativo e tecnico-giuridico dell'attività giurisdizionale»; 2) la competenza del “raccordo con il personale addetto alle cancellerie”<sup>179</sup>. Dunque, da un lato una «struttura a supporto del lavoro giurisdizionale dalla preparazione sino alla decisione e alla motivazione della stessa, dall'altro collocata a pieno titolo tra i ranghi del personale amministrativo»<sup>180</sup>.

Ebbene, dalla rilevazione compiuta tramite il questionario, emerge una estrema disomogeneità delle soluzioni prescelte dai dirigenti degli uffici giudiziari. Se nel 59% dei casi si registra una sostanziale equivalenza, nella distribuzione delle energie, tra supporto alla giurisdizione e supporto

<sup>178</sup> ANM, *Monitoraggio sull'efficienza dell'Ufficio per il processo e sostenibilità degli obiettivi del recovery della giustizia*, cit., slide 7.

<sup>179</sup> ANM, *Monitoraggio sull'efficienza dell'Ufficio per il processo e sostenibilità degli obiettivi del recovery della giustizia*, cit., slides 31-32. Per quanto riguarda le prime, si precisa, con una formula dal sapore “apotropaico” – se non “difensivo” –, che l'attività giurisdizionale «naturalmente resta rimessa all'esclusiva sfera decisionale e di responsabilità del giudice». Con riferimento alla competenza del secondo tipo, si chiarisce che la struttura «deve fungere (anche) da cordone ombelicale tra la sfera giurisdizionale e l'esecuzione in via amministrativa degli atti e delle attività preliminari e conseguenti».

<sup>180</sup> ANM, *Monitoraggio sull'efficienza dell'Ufficio per il processo e sostenibilità degli obiettivi del recovery della giustizia*, cit., slide 30.

all'amministrazione, nel 32% affiora la prevalenza dell'ausilio alla giurisdizione e nel 9% una modulazione sbilanciata a favore dell'amministrazione.

Di sicuro rilievo anche i dati raccolti in tema di "Strumentario" posto a disposizione degli addetti (hardware, software, accesso *Consolle* e applicativi), compresa eventuale assegnazione di postazione autonoma o condivisa<sup>181</sup>, e di "Formazione" loro offerta<sup>182</sup>.

Nelle conclusioni del documento vengono segnalate le criticità più significative: 1) «la precisa definizione delle mansioni degli addetti all'UPP»; 2) la copertura dei posti di addetto rimasti vacanti; 3) maggiore attenzione da parte dei dirigenti degli uffici giudiziari nel «definire il confine tra compiti di supporto alla giurisdizione e compiti di raccordo con le cancellerie», evitando di destinare gli addetti all'ufficio per il processo «a mansioni meramente amministrative»<sup>183</sup>.

Infine, per completare il quadro informativo disponibile, vale la pena ricordare le "testimonianze" raccolte dalla voce degli "addetti" in servizio presso alcuni uffici giudiziari italiani, che offrono importanti conoscenze esperienziali e, in ultima analisi, anche una sorta di *feed-back* dei protagonisti: tutti elementi utili per progettare interventi migliorativi o correttivi della disciplina, nonché ulteriori investimenti per implementare risorse personali e materiali<sup>184</sup>.

---

<sup>181</sup> ANM, *Monitoraggio sull'efficienza dell'Ufficio per il processo e sostenibilità degli obiettivi del recovery della giustizia*, cit., slides 37 ss. Mentre si riscontra che la quasi totalità degli addetti (93%) ha ricevuto in assegnazione un p.c. individuale, i dati relativi alle credenziali di accesso agli applicativi (SICP, SNT, TIAP, SIAMM), all'accesso alla *Consolle* del magistrato e abilitazione alla gestione PEC sono piuttosto variegati. Alla maggiore parte degli addetti (80%) sono state fornite le credenziali di accesso per la consultazione della banca dati *Italgire Web*.

<sup>182</sup> ANM, *Monitoraggio sull'efficienza dell'Ufficio per il processo e sostenibilità degli obiettivi del recovery della giustizia*, cit., slides 49 ss. Si segnala una carenza di una formazione preventiva specifica, «con la conseguenza che l'utilizzo iniziale della risorsa è dipeso molto dalla pregressa esperienza dell'addetto stesso (ex avvocato, etc.) e/o dalle future sue aspirazioni (studi e approfondimento delle materie in vista della partecipazione a concorsi superiori» (slide 54).

<sup>183</sup> ANM, *Monitoraggio sull'efficienza dell'Ufficio per il processo e sostenibilità degli obiettivi del recovery della giustizia*, cit., slides 72-74.

<sup>184</sup> E. AGHINA (intervista di), *L'Ufficio per il processo: la parola ai funzionari (il Tribunale penale)*. Intervista di Ernesto Aghina a Enzo Fallarino (Napoli), Erica Guida (Torino), Manfredi Pacifici (Roma) e Monica Ramolini (Milano), cit.; ID. (intervista di), *L'Ufficio per il processo: la parola ai funzionari (la Corte d'appello penale)*. Intervista di Ernesto Aghina a Ilaria Buonaguro (Napoli) e Domenico D'Agostino (Reggio Calabria), cit.; ID. (intervista di), *L'Ufficio per il processo: la parola ai funzionari (la Corte di Cassazione)*. Intervista di Ernesto Aghina a Katia Lallusa e Rosaria Innamai, cit.

Così come, progressivamente, stanno arricchendo il dibattito i risultati di alcuni studi condotti dal mondo universitario nell'ambito del progetto PON Governance cui si è fatto cenno sopra<sup>185</sup>.

Ebbene, dalla disamina di tutti questi dati raccolti "sul campo", sembra che possa trarsi conferma dei timori sopra denunciati. Per un verso risulta costante il dato del massivo impiego dei funzionari addetti alle strutture in questione per svolgere compiti che, rispetto all'esercizio della funzione giurisdizionale, sono altamente invasivi. I più emblematici in questo senso vanno considerati non solo quello di predisposizione delle bozze di provvedimenti decisori anche complessi, ma anche quello, che si registra presso alcuni uffici di secondo grado, di approntare schede riassuntive dell'istruzione svoltasi in primo grado. Per altro verso emerge che, in diverse realtà giudiziarie, queste risorse finiscono per sostituire il personale di cancelleria in mansioni prettamente amministrative.

In definitiva, affiora un modello funzionale proteiforme, che dà vita ad un'identità ibrida. L'unico tratto costante sembra quello che potremmo definire "suppletivo": si tratta di un "collaboratore" chiamato a compiere attività surrogatorie di quelle tradizionalmente attribuite ad altre figure professionali operanti nel comparto giustizia, anche le attività, rispettivamente, più qualificanti.

13. *Conclusioni (inquiete)*. Sbaglierebbe chi, forse con un pizzico di ingenuità, guardasse all'Ufficio per il processo come ad un'entità in grado di generare solo frutti positivi, capace di risollevare il comparto giustizia dalla ormai cronica crisi di inefficienza e di rendere finalmente ragionevole la durata dei procedimenti.

L'idea originaria era certamente improntata a rendere più efficiente la giurisdizione, ma anche - vale la pena rammentarlo - a innalzare la qualità della risposta da offrire ai cittadini. L'ipotesi qui avanzata è che, nel corso della sua lunga gestazione, l'istituto abbia mutato fisionomia, finendo per assecondare le pulsioni efficientiste che hanno progressivamente guadagnato la scena di

---

<sup>185</sup> In tal senso si vedano i contributi di VECCHI, *Uffici per il processo e modelli organizzativi nelle sezioni della Corte di Appello di Milano. Una prima analisi a seguito dell'inserimento degli addetti finanziati dal PNRR*, cit., e MADIAI-MELLONI, *Il progetto PNRR presso l'Ufficio Gip-Gup del Tribunale di Milano: primi risultati e capacità di perseguire gli obiettivi 2026*, cit.

qualsiasi recente tentativo di riformare la giustizia. L'impressione è che si sia scelto, anche sulla spinta di una inedita (quanto drammatica) congiuntura storica, di riversare su questa struttura la valvola di sfogo di un sistema ormai al collasso per croniche carenze di risorse umane e materiali, oltre che caratterizzato da un basso livello di evoluzione tecnologica (si pensi alla emblematica questione della digitalizzazione degli atti). Così, oltre all'imminente partenza delle procedure per il secondo ciclo assunzionale del complessivo contingente degli addetti all'Ufficio per il processo, già si lavora per stabilizzare contrattualmente le risorse assunte "a tempo determinato" a seguito del bando del 2021<sup>186</sup>. È la storia di sempre.

Ma ecco il punto: attribuire compiti profondamente invasivi agli uffici per il processo penale può generare interferenze indebite nell'esercizio della funzione giurisdizionale. E qui il rischio è duplice: favorire addirittura una dissimulata delega della funzione, appaltando<sup>187</sup> di fatto la decisione di alcuni affari - magari quelli considerati (spesso ingiustamente) minori - ai componenti dell'Ufficio per il processo; lasciare, comunque, che il giudice subisca influenze indirette e scarsamente consapevoli da attività svolte da attori privi di legittimazione all'esercizio della funzione giurisdizionale.

Non sembrano, in tutta franchezza, blandi timori, liquidabili come frutto di una stolidità impostazione "integralista" e destinati a scolorare al cospetto di una giustizia sull'orlo di un *default* senza precedenti nella storia repubblicana. Di certo non possono non suscitare preoccupazione in chi veda nel nocciolo duro del giusto processo tratteggiato dall'art. 111 Cost.<sup>188</sup> e, in senso più am-

<sup>186</sup> GIALUZ, *La giustizia penale come servizio pubblico: completare la "riforma Cartabia"*, cit., 360, da conto dell'art. 10 d.l. 24 febbraio 2023 n. 13, convertito con legge 21 aprile 2023 n. 41, che ha prolungato a 36 mesi la durata dei contratti degli addetti, ed evidenzia la necessità di garantire «prospettive a lungo termine», anche per impedire «un esodo già parzialmente in atto verso altre amministrazioni».

<sup>187</sup> Paventa questo rischio, in modo un po' provocatorio, PRES. C. APP. MILANO, *Discorso inaugurale sull'amministrazione della giustizia nel Distretto di Corte di appello di Milano*, 28 gennaio 2023, reperibile all'indirizzo [https://www.corteappello.milano.it/documentazione/D\\_82549.pdf](https://www.corteappello.milano.it/documentazione/D_82549.pdf), 4, il quale afferma: «se non si vuole "appaltare" la gestione della Giustizia a persone che non hanno superato il concorso per diventare magistrati non è possibile aspettarsi un aumento della produttività dei giudici superiore al 15/20%, limite oltre il quale il controllo del giudice sull'attività dell'addetto non può garantire un livello sufficiente di qualità e farebbe assomigliare l'ufficio per il processo al cigno di Leda: bellissimo in apparenza ma chi c'è dentro è tutto da scoprire» (concetto ripreso pedissequamente a pagina 5 del testo integrale della *Relazione*, cit. in nota 135).

<sup>188</sup> A proposito del "nocciolo duro" del 111, si veda, volendo, CRICRI-DE MARIA-FRANCESCHINI, *L'Ufficio per il processo: tra vocazione efficientista e salvaguardia della funzione giurisdizionale*, cit., 265, ove si ribadisce la prevalenza valoriale dei connotati che rendono giusto il processo rispetto alla



pio, nel c.d. preambolo penalistico della Costituzione conquiste irrinunciabili (per giunta in parte ancora da inverarsi nella dimensione pratica), non negoziabili, neanche sull'altare di una indispensabile accelerazione (*rectius*, riduzione) dei tempi processuali.

Ebbene, nonostante le loro intuitiva evidenza, la magistratura mostra una sorprendente inconsapevolezza dei rischi qui paventati; o forse, tenuto conto dell'attenzione storicamente dedicata all'istituto, si deve concludere che essa consideri tutto sommato accettabile, pur di migliorare il rendimento, una condivisione con soggetti estranei al ceto magistratuale di quei topici momenti dell'esercizio della funzione su cui ci siamo soffermati sopra. Se questa fosse la visione della magistratura, sarebbe però legittimo interrogarsi su quale sia il paradigma di qualità cui si ispira, in questo momento storico, la c.d. cultura della giurisdizione che essa esprime. Sebbene, per sviluppare fino in fondo questa riflessione – va detto – sarebbe necessario riflettere anche intorno al condizionamento esercitato sul lavoro dei magistrati dai parametri di laboriosità di chiara matrice produttivistica progressivamente introdotti nel sistema, incidenti in punto di valutazione periodica di professionalità (e non solo): il riferimento, *ça va sans dire*, corre alla nozione di carichi esigibili e al concetto di standard di rendimento individuale medio<sup>189</sup>.

Ma ritorniamo al cuore del problema. Potere decisionale significa anche (e soprattutto) responsabilità per la decisione che si assume<sup>190</sup>. Bene. In un modello in cui l'Ufficio per il processo è settato sul registro “partecipativo”, come si distribuiscono le quote di responsabilità?

Esempio. Il funzionario “assistente” redige la scheda riassuntiva del processo e sintetizza in modo errato le dichiarazioni rese da un testimone chiave. Il giudice che la recepisce nella “sua” sentenza la renderebbe affetta da vizio

---

ragionevole durata, richiamando la icastica formula contenuta nella famigerata sentenza n. 317 del 2009 della Corte costituzionale, di recente pedissequamente ripresa nella sentenza n. 111 del 2022.

<sup>189</sup> Per approfondire queste nozioni sono molto utili i contributi di CARUSO, *Tra standard di rendimento e carichi esigibili. L'inafferrabile misura del lavoro dovuto dal magistrato indipendente*, in *Quest. Giust. online*, 16 marzo 2016; MORABITO, *Valutazioni di professionalità e standard di rendimento: la misurazione del lavoro dei magistrati e della organizzazione degli uffici*, in [www.giustiziainsieme.it](http://www.giustiziainsieme.it), 13 giugno 2020; NAPPI, *I «carichi esigibili» tra prospettiva istituzionale e alture sindacale*, in *Quest. Giust. online*, 3 maggio 2022. Questi lavori mettono in evidenza anche il rilievo che questi concetti rivestono nella redazione dei programmi di gestione redatti dai capi degli uffici giudiziari.

<sup>190</sup> Sul tema della responsabilità del decidere insiste MINICUCCI, *L'Ufficio per il processo: attualità e prospettive*, cit., 15.

motivazionale *sub specie* di travisamento probatorio e potrebbe assumere, sulla scorta di esso, una decisione ingiusta. Non è un problema da poco.

E se il “performante” lavoro in tandem (magistrato-funziario “assistente”) producesse addirittura errori giudiziari sussumibili nelle fattispecie di responsabilità tipizzate dall’ordinamento<sup>191</sup>, chi ne risponderebbe? Tenuto conto dello *standard* previsto per la responsabilità civile dei magistrati<sup>192</sup> – come noto oggetto di continui rimaneggiamenti e di incessante dibattito critico –, la preoccupazione è che di patologie del genere, alla fine, non sia chiamato a rispondere nessuno. Anzi, il timore è proprio che l’attribuzione di un ruolo “partecipativo” ai componenti dell’Ufficio per il processo, con affidamento di mansioni che penetrano i momenti topici del giudicare, finisca per favorire una sostanziale (ulteriore) de-responsabilizzazione del magistrato.

L’esaltazione di un ruolo “partecipativo” rischia poi, paradossalmente, di far sorgere l’esigenza che il profilo soggettivo del funzionario dell’Ufficio per il processo sia omologato a quello del giudice, con particolare riferimento ai connotati costituzionali della terzietà e della imparzialità<sup>193</sup>. Ebbene, se l’incompatibilità con l’esercizio della professione forense appare un accorgimento inevitabile, l’idea di immaginare uno statuto significativamente simile a quello del giudice, esportando le situazioni di incompatibilità previste dall’art. 34 del codice di rito<sup>194</sup>, è sintomatico di un’implicita accettazione del sostanziale co-esercizio della giurisdizione. Insomma, dal nostro punto di vista, piuttosto che accomunarli, sarebbe preferibile erigere le dovute barriere per preser-

---

<sup>191</sup> Riprendiamo, a tale proposito, la metafora proposta da CAVALIERE, *Considerazioni “a prima lettura” su dellazione processuale, sistema sanzionatorio e prescrizione nella l. 27 settembre 2021, n. 134, c.d. riforma Cartabia*, cit., 13, che prosegue la parte trascritta nella nostra nota 70, per dire «Se, però, l’intervento va male, sicuramente potremo rimproverare al chirurgo di essersi fatto coadiuvare nell’operazione da un assistente che chirurgo non è e forse non sarà mai, e che, magari, alla fine ha fatto tutto lui. Non era previsto; doveva solo, per così dire, “predisporre la minuta”... Ma suavia, si sa come vanno queste cose nella prassi! Intanto, però, io ho subito un danno per via dell’assistente, e ora mi trovo qui in ospedale (o in carcere)».

<sup>192</sup> Cfr. l. 13 aprile 1988 n. 117 (promulgata dopo il referendum abrogativo dell’8 novembre 1987), da ultimo modificata dalla l. 27 febbraio 2015 n. 18.

<sup>193</sup> In tal senso VISENTIN, *L’Ufficio per il processo alla prova della riforma. Qualche dubbio sui requisiti di imparzialità degli addetti*, cit., 3 ss.

<sup>194</sup> Si tenga in ogni caso conto che l’art. 4, comma 4, d.lgs. n. 151 del 2022 prevede, nei confronti dei (soli) tirocinanti e dei magistrati onorari componenti dell’ufficio per il processo, il divieto di accesso al fascicolo processuale, alle udienze e alle camere di consiglio qualora, in relazione ad essi, sussista una delle ipotesi di incompatibilità o astensione, rispettivamente previste dall’art. 35 c.p.p. e dall’art. 36, lett. a), b), d), e), f) c.p.p.

vare il ruolo del giudice e garantire, così, in modo autentico ed effettivo il corretto esercizio della funzione giurisdizionale.

Dall'esame dei progetti organizzativi dell'Ufficio per il processo disponibili e delle informazioni attinte *aliunde* emerge una chiara tendenza dei dirigenti degli uffici giudiziari a sfruttare nella massima estensione configurabile i compiti che si sono definiti "critici". Non si è registrato alcun tentativo di arginare la potenziale esuberanza della struttura, circoscrivendo i compiti nella dimensione di un proficuo supporto "esterno" alla funzione giurisdizionale.

Eppure, perimetrare rigorosamente i compiti dell'Ufficio per il processo e valorizzare le attività di supporto "innocue"<sup>195</sup> consentirebbe comunque di ottimizzare il modello operativo e produrre un significativo miglioramento sul terreno dell'efficienza del sistema.

Forse si è ancora in tempo per evitare che l'Ufficio per il processo si riduca ad uno strumento per «aggregare risorse umane a programmi tayloristici di trattamento di affari giudiziari con l'obiettivo esclusivo quanto limitato del loro smaltimento seriale»<sup>196</sup>; o, per dirla altrimenti, per evitare la slatentizzazione e l'esaltazione della vocazione efficientista dell'istituto. Ma questo significa riaprire un tavolo per rivedere anzitutto l'assetto normativo del mansionario, coinvolgendo in questa piccola officina anche l'accademia e l'avvocatura<sup>197</sup>. Quest'ultima, però, dovrebbe anzitutto acquisire maggiore consapevolezza sui riverberi che (anche) profili organizzativi di questo tipo sono suscettivi di produrre sulla qualità della giurisdizione, lasciandosi alle spalle l'atteggiamento di

<sup>195</sup> Anche gli approcci più prudenti espressi dalla magistratura finiscono per tradire un certo tasso di ambiguità e di lasciare aperti pericolosi margini di intrusione. Si veda, ad esempio, l'impostazione tutto sommato equilibrata di CIVININI, *Il "nuovo ufficio per il processo" tra riforma della giustizia e PNRR. Che sia la volta buona!*, cit., 184, la quale distingue tra «attività routinarie - completamente delegabili nella loro predisposizione (intendo, fino alla firma da parte del giudice/presidente) sulla base di indicazioni semplici e chiare -, attività preparatorie - dalla verifica delle notificazioni all'indice del fascicolo, alla completezza degli atti, alla verifica della catena di conservazione delle prove, alla redazione di schede riassuntive e di liste di questioni da affrontare - attività complesse riservate al giudice (analisi delle prove, individuazione delle questioni di fatto e di diritto da risolvere, soluzione del caso) col supporto dell'assistente (studio di questioni - in particolare, questioni di diritto nel loro profilo teorico e non applicativo - e, sulla base delle indicazioni del giudice in vista della decisione finale, predisposizione di parti di motivazioni)» (il corsivo è dell'Autrice). Così, anche in questo "modello tripartito" ci si dovrebbe ovviamente intendere, ad es., sull'oggetto delle schede riassuntive e sulle parti di motivazioni suscettive di essere affidate al funzionario dell'ufficio per il processo.

<sup>196</sup> AULETTA, *L'Ufficio del processo*, cit., 243.

<sup>197</sup> CIVININI, *Il "nuovo ufficio per il processo" tra riforma della giustizia e PNRR. Che sia la volta buona!*, cit., 183, parla della «preoccupazione dell'avvocatura che il lavoro giudiziario si frazioni in tante sotto-parti non comprensibili e deresponsabilizzanti».

superficiale disinteresse mostrato sino ad ora. Qualsiasi aspetto che riguardi la sfera del giudice non può non stare profondamente a cuore all'avvocato.

Infine, lo svilimento (*rectius*, eclissamento) della legalità processuale. La disciplina dell'Ufficio per il processo è la dimostrazione plastica della dimensione stemperata in cui il legislatore, almeno a partire dalla produzione delle leggi emergenziali per fronteggiare la pandemia del 2020, ha progressivamente confinato il principio di legalità processuale<sup>198</sup>. Essa conclama la tendenza ad affidare a fonti secondarie e, addirittura, a fonti riconducibili al magmatico concetto di *soft law*<sup>199</sup> la configurazione di segmenti significativi della procedura penale. Si pensi ai progetti organizzativi dei dirigenti degli uffici giudiziari, destinati, per espressa investitura del legislatore delegato, ad integrare il dettato normativo anche con riguardo alla definizione dei compiti degli addetti (*id est*, regole di condotta) e, dunque, in ultima analisi, a calibrare il grado di "contaminazione" della funzione giurisdizionale; per giunta in flagrante antinomia con quanto statuito dall'art. 126, comma 1-*bis*, c.p.p. («nei limiti dei compiti [...] attribuiti dalla legge»).

È allora auspicabile che si apra finalmente una profonda e corale riflessione sulla portata del principio, che conduca – dopo quasi venticinque anni dalla introduzione dell'enunciato costituzionale in virtù del quale la giurisdizione si attua mediante il giusto processo *regolato dalla legge*<sup>200</sup> – a tratteggiarne lo statuto; non solo sul versante della riserva di legge, ma – sia consentito in chiusura lambire un tema estraneo a quello oggetto di questo contributo, ma di cruciale rilevanza – anche sul terreno dell'attività interpretativa, affinché funga da argine alla c.d. giurisprudenza creativa<sup>201</sup>, la quale, proprio in materia processuale, manifesta la sua maggiore fecondità, con effetti talora perniciosi, mostrandosi "allergica" all'affermazione del principio. I due piani sono fortemente interrelati: l'indebolimento della riserva di legge non può che favorire la creatività interpretativa. E qualcuno talvolta sembra dimenticare che entrambi i versanti della legalità sono espressione, anche in epoca post-moderna e in un sistema multilivello, del suo irrinunciabile valore di garanzia<sup>202</sup>.

<sup>198</sup> Su questa tendenza, volendo, FRANCESCHINI, *Ancora per la legalità processuale, contro il fenomeno della delegificazione*, in *Rass. Pen.*, 2020, 1, 9 ss.

<sup>199</sup> BIN, *Soft law, no law*, in *Soft law e hard law nelle società postmoderne*, a cura di Somma, Torino, 2009, 31 ss.

<sup>200</sup> Cfr. art. 111, primo comma, Cost., introdotto dalla l. cost. 23 novembre 1999 n. 2.

<sup>201</sup> In argomento sono fondamentali FERRAJOLI, *Contro la giurisprudenza creativa*, in *Quest. Giust.*, 2016, 4, speciale *Il giudice e la legge*, 13 ss.; ID., *Contro il creazionismo giudiziario*, Modena, 2018.

<sup>202</sup> CALAMANDREI, *Non c'è libertà senza legalità*, Bari, 2019, *passim*, in particolare 10-11.