



Ufficio del processo e Organizzazione della giustizia" class="voce">

Il “nuovo” ufficio per il processo: un modello organizzativo aperto all’intelligenza artificiale

di [Federica Barbieri](#)

1 giugno 2023

Il “nuovo” ufficio per il processo: un modello organizzativo aperto all’intelligenza artificiale di Federica Barbieri

Sommario: 1. Premessa. - 2. L’ufficio per il processo: dal passato al presente. - 3. I compiti attribuiti allo staff dell’ufficio per il processo: a) i tirocinanti e i giudici onorari. - 3.1. b) i nuovi addetti all’ufficio per il processo. - 3.2. Un modello organizzativo flessibile. - 4. L’innovazione tecnologica nella giustizia: cenni generali. - 4.1. L’ufficio per il processo come volano dell’intelligenza artificiale nei sistemi giudiziari. - 5. Considerazioni conclusive.

1. Premessa

Ormai da anni si discute dell’importanza, all’interno del sistema giustizia, del fattore organizzativo, ritenuto una valida arma per combattere le inefficienze della giurisdizione, al cospetto di condanne del nostro Paese nelle sedi internazionali cagionate dalla durata eccessiva dei procedimenti giudiziari.

Invero, le questioni organizzative, a partire dalla modifica dell’art. 111 Cost. – che ha introdotto il principio della ragionevole durata del processo – sembrano oramai far parte dello studio dei

sistemi giudiziari[\[1\]](#).

In effetti, la riforma della disposizione costituzionale citata ha avuto il pregio di porre all’attenzione di tutti gli operatori del processo civile il fattore tempo, quale elemento centrale dell’esercizio della funzione giurisdizionale[\[2\]](#).

In altri termini, sebbene il valore dell’efficienza della giustizia – definibile, secondo una visione tipicamente economica, come l’allocazione ottimale delle risorse rispetto ai risultati che la giustizia è chiamata a realizzare[\[3\]](#) – non trovi una formulazione legislativa espressa nelle fonti che regolano il procedimento giurisdizionale civile[\[4\]](#), esso può ritenersi inglobato proprio nel concetto di ragionevole durata del processo, costituzionalizzato nell’art. 111[\[5\]](#).

Si è compreso, quindi, che le riforme legislative, spinte dalla necessità di combattere, attraverso precisi interventi sul rito, la crisi della giustizia civile – cagionata, prevalentemente, dalla scopertura negli organici della magistratura e del personale amministrativo, dall’accumulo di arretrati, con conseguente sovraffollamento nelle aule di udienza e dall’allungamento dei tempi di definizione dei processi[\[6\]](#) – non possono da sole risolvere i problemi che affliggono il sistema giudiziario[\[7\]](#).

Si è diffusa, pertanto, la convinzione secondo cui l’effettiva tutela dei diritti soggettivi deve fondarsi necessariamente anche su tematiche e riflessioni intrinsecamente legate alla dimensione organizzativa della giustizia, cosicché le prerogative costituzionali della magistratura non debbono più inibire l’entrata nei sistemi giudiziari di una cultura efficientistica [\[8\]](#), ma devono essere concreteamente bilanciate con essa. Va, però, evidenziato, a scanso di equivoci, che “la costituzionalizzazione del valore dell’efficienza non accredita una concezione della giustizia come impresa”[\[9\]](#), visto che le logiche aziendalistiche di risultato richiedono condizioni difficilmente realizzabili in “sistemi connotati da autonomia procedurale e di giudizio”[\[10\]](#), come quello giurisdizionale.

Si tratta, ad ogni modo, di una tematica piuttosto complessa che non può essere approfondita in questa sede, nella quale, invece, ci si soffermerà su uno dei catalizzatori della “organizzazione giudiziaria”, l’ufficio per il processo, ritenuto, sin dalle origini, un modello organizzativo preordinato al raggiungimento di efficienza della giustizia, da realizzare attraverso un potenziamento delle risorse umane e materiali, grazie alle quali diviene più agevole conseguire un aumento della produttività giudiziaria.

Invero, la struttura in parola, che nelle sue forme originarie prendeva il nome di “ufficio del giudice” (etichetta piuttosto equivocabile e, a parer di qualcuno, altrettanto pericolosa[\[11\]](#)),

poggia sull’idea di una macchina organizzativa, nella quale operano diverse figure professionali, la cui attività è accomunata da un obiettivo condiviso, l’attuazione pratica del preceitto costituzionale della ragionevole durata.

Proprio in tale scenario si colloca lo scopo della presente disamina, che si propone di investigare come l’ufficio per il processo, nella sua più recente rivisitazione normativa, persegua il suddetto obiettivo principe, creando, al contempo, “concime per l’innovazione del sistema giudiziario del Paese[\[12\]](#)” e costituendo, così, “il cavallo di Troia della innovazione dei Tribunali[\[13\]](#)”, ovvero, più precisamente, il volano dell’avvento dell’intelligenza artificiale nei sistemi giudiziari.

2. L’ufficio per il processo: dal passato al presente[\[14\]](#)

L’ufficio per il processo è una compagine organizzativa di supporto alla funzione giurisdizionale, che si innesta nel sistema giuridico italiano sulla scia di precedenti esperienze straniere, già operative da diversi anni, orientate, talvolta, nella direzione di un “ufficio del giudice” (cioè di un presidio organizzativo affidato al singolo magistrato e fondato perlopiù su un rapporto bilaterale tra giudice assistito e assistente giudiziario)[\[15\]](#) e, talaltra, nella direzione di un vero e proprio ufficio del processo (ovverosia di una impianto che supporta, complessivamente, il lavoro giurisdizionale e amministrativo)[\[16\]](#).

Le origini della struttura *de qua*, il cui tratto distintivo più marcato è rappresentato dalle professionalità variegate che la compongono[\[17\]](#), vanno più correttamente rinvenute in quel momento storico in cui alcuni studiosi del processo civile iniziarono a prestare particolare attenzione all’aspetto organizzativo della giustizia, nella condivisibile convinzione che lo stesso fosse una valida panacea per scongiurare il male di processi irragionevolmente lunghi[\[18\]](#).

Sebbene, quindi, si aggirasse già l’idea, tra gli operatori del diritto, di creare un supporto organizzativo per il giudice, il progetto inizia tuttavia a prendere concretezza alcuni decenni più tardi, quando, con la L. n. 221 del 2012, modificata dal D.L. n. 90 del 2014 (conv. in L. n. 114 del 2014), l’ufficio per il processo si affaccia sul territorio nazionale “come una struttura burocratica abbastanza rigida dell’amministrazione giudiziaria che si affianca alla classica organizzazione degli uffici”[\[19\]](#), preordinata a 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”.

Il precipuo obiettivo degli interventi normativi sopra menzionati è stato, dunque, quello di creare un impianto nel quale potesse svilupparsi il lavoro di squadra[\[20\]](#), ritenuto un mezzo utile al potenziamento dell’efficienza dei processi e, più in generale, uno strumento di

miglioramento dell'organizzazione dell'ufficio giudiziario[21], anche con lo scopo di assicurare al magistrato il recupero esclusivo della funzione *stricto sensu* giurisdizionale, troppo spesso abbinata ad attività che esulano dal *proprium* della giurisdizione.

In altri termini, l'ufficio per il processo rappresenta una misura preordinata a combattere l'inadeguatezza del lavoro in solitaria del magistrato[22], il quale, ricoperto da numerose incombenze, sovente ha rivendicato un'assistenza nello svolgimento dell'attività giudiziaria[23].

È evidente, quindi, che l'istituzione dell'assetto *de quo* determina un netto mutamento della concezione del lavoro del giudice, segnando il passaggio da una gestione tipicamente individualistica (strettamente connaturata alla formazione professionale del magistrato[24]) a una conduzione condivisa dell'attività *lato sensu* giurisdizionale, da realizzare per mezzo di una struttura partecipata da tirocinanti, giudici onorari e personale amministrativo, idonea a supportare le mansioni giudiziarie, in termini sia quantitativi, che qualitativi.

L'impianto organizzativo in parola, tuttavia, nonostante i meritevoli obiettivi, ha faticato a radicarsi immediatamente, a causa, da un lato, della mancanza di risorse umane, materiali e tecnologiche che potessero farlo funzionare[25], e, dall'altro, della carenza (quantomeno iniziale) di previsioni normative che potessero guiderne in modo puntuale la costituzione[26].

Sennonché, la disciplina legislativa del 2014 sopra citata è stata irrobustita con successivi interventi di normazione primaria e secondaria preordinati a catalizzare la costituzione dell'ufficio per il processo, al fine di renderlo in concreto una realtà operativa.

Invero, il Ministero della Giustizia, prima[27], e il C.S.M., poi[28], hanno dettato specificamente le misure organizzative della struttura *de qua*, stabilendo che la stessa, tenuto conto dello scopo per il quale è stata prevista, vada assegnata a supporto di uno o più giudici professionali, a seguito di una preventiva e imprescindibile valutazione, da parte del capo dell'ufficio, dei settori che necessitano di un intervento di eliminazione dell'arretrato e di abbattimento dei tempi di durata dei processi, considerati altresì gli obiettivi perseguiti con i programmi di gestione (ex art. 37, co. 1, d.l. n. 98/2011)[29].

In altri termini, l'ufficio per il processo – la cui adozione è divenuta nel frattempo obbligatoria presso i tribunali ordinari[30] e presso le corti d'appello[31] – non deve necessariamente “ricalcare in maniera pedissequa la struttura delle sezioni o dei settori del Tribunale”[32]; ciò significa, più precisamente, che la creazione dello stesso andrà modulata in relazione alle esigenze dell'ufficio giudiziario nel quale viene incardinato, ovvero, più esattamente, sulla base dei settori che abbisognano di un maggior supporto. Del resto, la composizione dell'assetto

organizzativo *de quo* presuppone una preventiva individuazione, da parte del capo dell’ufficio, di “obiettivi specifici”, per la realizzazione dei quali verranno poi indicate, in modo altrettanto dettagliato, tanto le risorse umane da destinare alla struttura, quanto le attività da svolgere[33].

Neppure le linee guida dell’organo dell’autogoverno della magistratura, però, hanno di fatto consentito un pieno decollo della assetto *de quo*, la cui istituzione è stata talvolta compromessa anche da un mancato mutamento della cultura organizzativa del magistrato[34], il quale ha sempre più spesso continuato ad operare quale “monade assoluta”, mostrando un atteggiamento scettico e ritroso nei confronti di un impiego condiviso di risorse umane, facenti parte di un contesto preordinato al raggiungimento di un obiettivo comune[35].

Ciononostante, le esperienze virtuose che si sono affacciate sul panorama nazionale comprovano un impatto positivo della struttura in parola sul servizio giustizia; l’utilizzo dell’assetto organizzativo *de quo* è stato comunque assai variegato: l’ufficio è stato principalmente impiegato per aumentare la produttività e ridurre al contempo l’arretrato, nonché per migliorare la qualità del servizio giustizia, per potenziare la digitalizzazione, anche attraverso la creazione di archivi giurisprudenziali, per l’elaborazione più precisa dei dati statistici[36]. Le maggiori criticità si sono tuttavia riscontrate nella totale disomogeneità nella distribuzione delle risorse, che certamente non agevola l’istituzione dell’ufficio in tutte le realtà giudiziarie nazionali.

Invero, come si evince dai grafici seguenti, sebbene sia piuttosto elevata la percentuale dei tribunali ordinari che hanno istituito (al 2021) almeno un ufficio per il processo (Grafico n. 1), è comunque altrettanto significativo il *discrimen* sul territorio italiano del numero di giudici onorari (Grafico n. 2) e di tirocinanti (Grafico n. 3) per ufficio giudiziario.

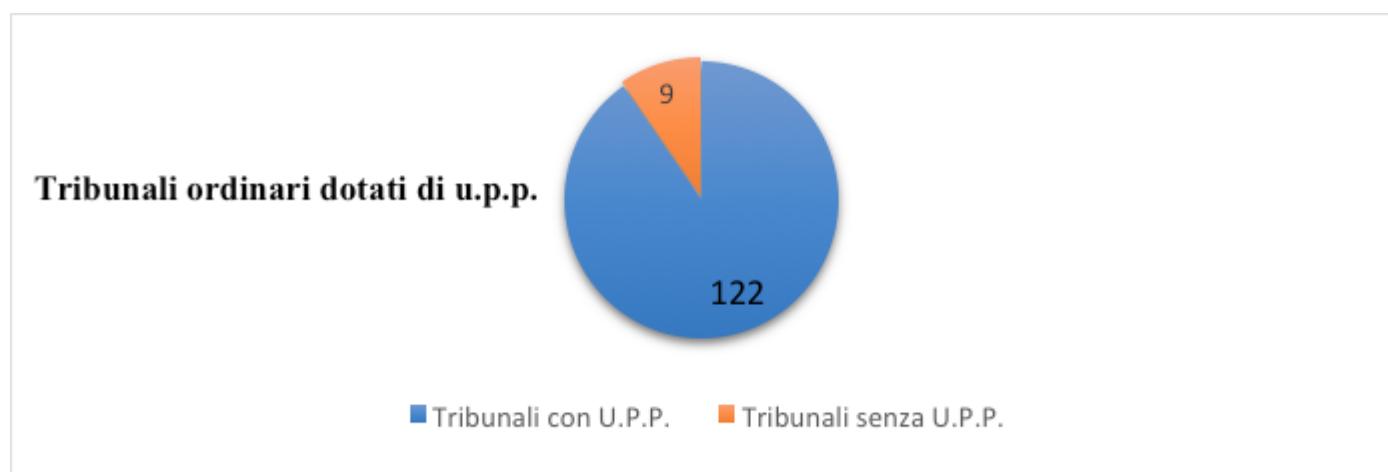


Grafico n. 1[37]

