

Gli uffici per i processi: quattro nodi politici, un'incognita*

di Roberto Braccialini

Adesso che sono in vista risorse effettive – è arrivata la benzina – diventa necessario impegnarsi nella cantierizzazione degli uffici per i processi nelle singole sedi giudiziarie. Il che richiede partecipazione e capacità di coinvolgimento dei “pilastri” dell’organizzazione giudiziaria, cioè: progettualità condivisa; interlocuzione, reale coordinamento e leale cooperazione tra Ministero e Csm; attenzione per le strutture intersezionali di *auditing* e rivisitazione delle statistiche giudiziarie nonché, da parte del legislatore, equilibrio nell’introdurre solo riforme indispensabili. A tali nodi politici si aggiunge l’incognita sul concreto atteggiamento che assumerà l’avvocatura rispetto all’UPP: torneranno di moda i protocolli di udienza?

1. Ufficio per il processo. Pluralità di modelli / 2. Quattro nodi politici (progettualità condivisa e partecipazione; coordinamento autogoverno-Ministero; riassetto statistico; fermo normativo) / 3. Un'incognita (risposta dell'avvocatura)

1. Ufficio per il processo. Pluralità di modelli

Ci sono dei momenti in cui si avverte la mancanza di persone un po' speciali come era Stefano Zan, con il quale, nel retrobottega di un grande albergo romano a margine del convegno organizzato dall'Anm su giu-

stizia e organizzazione, insieme a Daniela Intravaia si inventò l’etichetta magica – “ufficio per il processo” – per indicare un nuovo modello organizzativo per la gestione dell’attività giudiziaria. Un’etichetta che da subito ebbe un largo successo di diffusione e immagine, salvo dover aspettare la maggiore età per poter dare reali segnali di presenza e crescita.

* Il presente contributo è stato pubblicato in questa *Rivista online* il 13 settembre 2021 (www.questionegiustizia.it/articolo/gli-uffici-per-i-processi-quattro-nodi-politici-un-incognita).

Per una ricostruzione della “lunga marcia” dell’UPP prima della sua istituzione con il dl n. 90/2014, vds. B. Fabbrini, *L’Ufficio per il Processo*, in M. Sciacca - L. Verzelli - G. Miccoli (a cura di), *Giustizia in bilico. I percorsi di innovazione giudiziaria: attori, risorse, governance*, Aracne, Roma, 2013, nonché L. Minniti - B. Fabbrini - C. Castelli - A. Cosentino, *L’ufficio per il processo: un’occasione da cogliere*, in questa *Rivista online*, 5 luglio 2013, www.questionegiustizia.it/articolo/l-ufficio-per-il-processo-un-occasione-da-cogliere-05-07-2013.php. Per un’analisi dei profili critici anche dopo tale momento, rimando al mio *L’ufficio per il processo tra storia, illusioni, delusioni e prospettive*, *ivi*, 1° giugno 2020, www.questionegiustizia.it/articolo/l-ufficio-per-il-processo-tra-storia-illusioni-delusioni-e-prospettive-01-06-2020.php.

M.G. Civinini fornisce, oltre a un preciso inquadramento sistematico, indicazioni operative di estrema utilità per la concreta costruzione degli uffici per il processo: *Il “nuovo ufficio per il processo” tra riforma della giustizia e PNRR. Che sia la volta buona!*, *ivi*, 8 settembre 2021, www.questionegiustizia.it/articolo/il-nuovo-ufficio-per-il-processo.

Le prospettive future sono espone con particolare lucidità nell’intervista *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e risorse degli uffici giudiziari: il “nuovo” Ufficio per il processo*. Intervista di E. Aghina a B. Fabbrini, in *Giustizia insieme*, 8 agosto 2021 (www.giustiziainsieme.it/it/organizzazione-della-giustizia/1904-piano-nazionale-di-ripresa-e-resilienza-e-risorse-degli-uffici-giudiziari-il-nuovo-ufficio-per-il-processo).

Come avrebbe reagito il Prof. al profluvio di critiche sui limiti degli interventi messi in cantiere negli ultimi mesi per dotare questa struttura organizzativa dei necessari presidi umani e materiali? Avrebbe ascoltato con attenzione le censure di benaltrismo relative alla temporaneità degli interventi normativi (vedi il dl n. 80 del 2021) e all'assenza di un reale coordinamento tra le varie iniziative a puntello ora dell'uno, ora dell'altro "pilastro" dell'ufficio per il processo. Poi ci avrebbe guardato con il suo sorriso sornione e maieutico per porci la brutale domanda di rito: "Sì, va bene, tutto giusto, ma ve la volete prendere anche voi magistrati qualche responsabilità?".

Responsabilità è la chiave di volta che ispira tutta la costruzione dell'UPP e chiama ogni componente dell'amministrazione giudiziaria a un *surplus* di analisi e riflessione sui propri modelli organizzativi locali e sulla loro rispondenza, con le risorse date, agli obiettivi di accelerazione del processo che dal 2001 sono parte integrante della Carta costituzionale.

Dopo essere stato variamente impiegato come etichetta per gli scopi più disparati (di volta in volta: rimediare a disfunzioni dell'apparato amministrativo e del relativo assetto contrattuale; costituire un tassello della manovra riformatrice relativa alla magistratura onoraria), all'alba del diciottesimo anno da quando si iniziò a parlarne, e a distanza di sei anni da quando l'UPP è divenuto "diritto positivo", finalmente cominciano a esserne poste le concrete fondamenta mettendo mano a quello che, per tutto questo periodo, era fundamentalmente mancato: le risorse.

Fin troppo univoco e giustificato il coro dei detrattori che, per un lungo arco di tempo – dal 2003 al 2015 –, metteva in evidenza la natura fallimentare di un modello teorico non accompagnato dal necessario consolidamento dei suoi "pilastri" strutturali: il comparto amministrativo, la magistratura onoraria, le dotazioni informatiche (umane e materiali). Timidi assaggi, in questo periodo, si erano visti in alcune sedi giudiziarie con la valorizzazione degli *stage* formativi, oggetto di convenzioni con le università prima, e poi – visti i positivi risultati – formalizzati nell'art. 73 dl n. 69/2013. Come pure rispondevano a logiche di "uffici per i processi" i vari "progetti Strasburgo" che, replicando l'esperienza torinese, facevano preciso affidamento su una ripartizione del lavoro tra giudici onorari e togati per smaltire l'arretrato civile.

Ma, si diceva, dopo quasi due decenni in cui si parlava, a voler essere generosi, di "gusci vuoti" e di una "macchina senza benzina", all'alba della maggiore età c'è una novità: è arrivata la benzina.

Se noi esaminiamo il dl n. 80/2021, convertito nella l. n. 113/2021, con cui è stato previsto il reclutamento di 16.500 assistenti del giudice – a tempo determinato e per il limitato obiettivo di dimagrimento

"*extra-strong*" delle pendenze giudiziarie –, è difficile sostenere, pur con tutte le limitazioni e i distinguo del caso, che non si vada nella direzione giusta. Si tratta infatti di risorse qualificate, mirate, dedicate, che vanno a collocarsi nella trama di esperienze positive già da tempo in atto in molti uffici giudiziari, colmando quelle lacune che, fin dai primi pioneristici studi sull'ufficio per il processo, erano state evidenziate dalle relative "mosche cocchiere": il *deficit* di assistenza diretta al magistrato per tutte le attività di ricerca e studio dei materiali giurisprudenziali e, quindi, per la fondamentale "metabolizzazione" del singolo fascicolo processuale. La previsione contrattuale di inizio millennio sull'assunzione di 1.200 "posizioni funzionali" di assistenti del giudice era rimasta infatti lettera morta per vari veti incrociati, ma non per questo l'esigenza di disporre di un simile supporto non episodico era venuta meno. E adesso ci sono le premesse per dare un'ossatura stabile all'indispensabile aiuto ai magistrati, costretti da una vita al "fai da te" quanto ad assistenza prima, durante e dopo l'udienza; un supporto che fino ad oggi avevano garantito, pur se a prezzo di una certa variabilità ciclica e con costi formativi non sempre proporzionati, i tirocini formativi.

C'è un altro passaggio sottinteso nella normativa emergenziale, che si spera destinato a durare oltre la stagione pandemica. Anche se scopi e mezzi sono al momento finalizzati a cogliere gli obiettivi comunitari sul fronte della giustizia quanto a significativi abbattimenti dell'arretrato pendente, cui è condizionata l'immissione nel sistema di altre risorse finanziarie, si scorgono sullo sfondo le premesse per una continuità delle nuove risorse date, pur probabilmente dimagrite in futuro, che vada oltre il quinquennio 2021-2026 e che punti a strutture di stabile supporto, le quali – altro condivisibile approccio della manovra riformatrice – sono chiaramente concepite a supporto delle sezioni in cui si articola la singola sede giudiziaria.

Fermo l'indispensabile presidio per i singoli magistrati togati, si vuol dire che le nuove figure professionali assunte a termine sono concepite come risorse destinate alle articolazioni del tribunale in funzione di progetti organizzativi che queste devono esprimere, per il momento, rispetto al limitato obiettivo di smaltimento dell'arretrato; in prospettiva, in vista di una migliore gestione dei flussi processuali in generale.

È il decreto-legge, insomma, che fa giustizia una volta per tutte della dialettica "ufficio del giudice - ufficio per il processo", di cui esiste ancora traccia nel passaggio normativo dall'art. 73 del dl n. 69/2013 all'art. 50 del dl n. 90/2014, lasciando intendere che la dislocazione delle nuove riserve non può diventare la battaglia per l'accaparramento del migliore assistente da utilizzare a mo' di schiavetto

del singolo giudice togato, ma presuppone un ragionamento complessivo su priorità, mezzi e obiettivi che va necessariamente sviluppato, per tener conto della specificità dei singoli contenziosi, all'interno delle sezioni giudicanti. Il che è esattamente quanto si pensava fin dalle origini e la ragione per cui l'etichetta "ufficio del giudice" era stata messa in soffitta con una triplice motivazione: a) era – e probabilmente è ancora – impensabile che tutti i giudici possano avere contemporaneamente, e da subito, uno o più assistenti; b) la personalizzazione/fidelizzazione del rapporto comporta statisticamente tensioni interne per la ricerca e l'accaparramento degli assistenti più validi; c) politicamente parlando, insistere sull'"ufficio del giudice" rischia di far passare in secondo piano le responsabilità organizzative che competono non al potere giudiziario, ma a quello esecutivo: esiste ancora in Costituzione l'art. 110 e non dimentichiamo che la giurisdizione non maneggia i cordoni della borsa. Il che non vuol dire, ovviamente, che i giudici non debbano avere strutture di assistenza come in tutti gli altri Paesi europei, e anzi verrebbe da chiedersi – proprio esaminando i modelli europei – perché ci sia voluto così tanto tempo per scoprire che solo creando strutture organizzate funzionali è possibile passare dalla produzione da bottega artigiana alla gestione e definizione a regime di volumi contenziosi più frequentati e complessi.

Due parole si trovano ripetute in più occasioni in tutta la normativa di attuazione imbastita dal 2015 in avanti, e che l'ultimo "decreto risorse" sottolinea a più riprese: «responsabilità» e «progetti».

Responsabilità, cui abbiamo già accennato, significa che, ferma la natura bicefala dell'organizzazione giudiziaria per l'impostazione propria dell'articolo 110 della Costituzione, anche la giurisdizione sarà chiamata a dare conto di come impiegherà le risorse aggiuntive che, a questo punto, non possono definirsi insignificanti. Il che richiede una capacità progettuale minimamente lungimirante che non si occupi solo di "ripulire i fondi di magazzino", ma sia in grado di esprimere anche per il futuro capacità di analisi, creatività organizzativa e perseveranza nel momento attuativo.

2. Quattro nodi politici (progettualità condivisa e partecipazione; coordinamento autogoverno-Ministero; riassetto statistico; fermo normativo)

E qui viene un primo nodo politico di spessore, dato da una significativa lacuna dell'intera manovra riorganizzativa, relativa agli organi chiamati a gestire l'assetto a regime delle nuove dotazioni umane e

(necessariamente) materiali quanto alla condivisione dei nuovi modelli organizzativi: quella che potremmo chiamare la *progettualità condivisa*.

Il recente decreto-legge si occupa solo delle risorse umane con cui rinforzare il "pilastro" amministrativo in chiave di maggiore assistenza alle attività dei magistrati e alle necessarie collegate strutture materiali. Ma il presidio amministrativo, che ha lungamente sofferto per il mancato *turnover* del personale, è solo uno dei pilastri su cui si articola l'intero ufficio per il processo. Il suo impiego presuppone un ragionamento interno agli uffici su come meglio allocare le risorse per evitare sovrapposizioni e sprechi, ben consapevoli che al momento certe attività possono essere disimpegnate da diverse figure professionali (vedi l'attività preparatoria e di studio, che può essere delegata a stagisti, magistrati onorari e ai nuovi assistenti); ma per altri "pilastri" vi è una vera "esclusiva" perché, per esempio, solo i magistrati onorari possono gestire udienze e attività processuali in senso stretto.

È dunque necessario trovare momenti di dibattito, e soluzione, sui moduli organizzativi più confacenti per ogni singola realtà lavorativa, pensando a tanti "uffici per i processi" quanti sono i diversi "mestieri del giudice", necessariamente differenziati, che tengano conto delle specificità e della varietà di materie contenziose e riti, nonché delle priorità, facendo i conti con le risorse disponibili.

Ora, l'impianto sanamente giacobino che permea la legislazione pandemica sembrerebbe responsabilizzare unicamente i dirigenti e i semidirettivi sulla fase progettuale e cantieristica dell'UPP. Ma se si accentua la dimensione "dirigista" di talune disposizioni, si rischia di convalidare progetti organizzativi calati dall'alto e non realmente condivisi all'interno degli uffici. E la mancata condivisione di obiettivi e metodi può manifestarsi in varie forme, dall'indifferenza fino al sabotaggio.

Soccorre a questo "non detto" la cultura ordinamentale che si è progressivamente sviluppata nell'ultimo ventennio, in cui le circolari consiliari – anche se con molte ridondanze e appesantimenti – si sono preoccupate di esportare modelli di gestione condivisa delle risorse. Gli strumenti partecipativi ci sono da tempo, vanno solo tarati sulle nuove sfide organizzative e sono i soliti, arcinoti: le riunioni di indirizzo e coordinamento dell'art. 47-*quater* dell'ordinamento giudiziario; il procedimento tabellare; l'elaborazione del programma organizzativo ex art. 37 l. n. 11/2011.

Se ciascuna di queste sedi discussive sarà valorizzata coinvolgendo tutti i protagonisti dell'ufficio per il processo, allora si porranno le premesse per programmi di esaurimento del contenzioso più datato destinati al successo. L'esigenza di fondo è che

l'obiettivo della ragionevole durata del processo sia avvertito come problema di tutti e non solo dei dirigenti giudiziari e che tutti gli operatori del giudiziario si sentano impegnati nella sua costruzione. Per dirla banalmente con Gaber, *l'UPP è fundamentalmente partecipazione*.

Il secondo nodo politico di un certo spessore riguarda i rapporti tra amministrazione e giurisdizione e, segnatamente, tra Ministero e Csm.

Da questo angolo visuale, le esperienze precedenti non sono state esaltanti perché entrambi tali organi di vertice si sono preoccupati in passato di condurre le loro analisi e rilevazioni separatamente, appesantendo il lavoro delle cancellerie in cui, quasi sempre, mancavano strutture di *staff* addette al controllo di gestione (che dovrà diventare uno dei primi cantieri operativi per poter disporre di analisi e previsioni affidabili).

Nella formulazione positiva dell'articolo istitutivo dell'UPP, nel 2014/2015 ci si limitava a prevedere che Csm e Ministero, rispetto all'ufficio per il processo, «*nell'ambito delle rispettive competenze, danno attuazione alle disposizioni di cui al comma 1, nell'ambito delle risorse disponibili e senza nuovi o maggiori oneri a carico della finanza pubblica*».

Forse la responsabilità pubblica e politica che deriverà dall'impiego così esteso di risorse comunitarie esige qualcosa di più rispetto al solo e semplice riparto delle competenze. La cantierizzazione dei vari UPP che nasceranno nella Penisola – perché dobbiamo pensare a tanti uffici per i processi quante sono le realtà locali, i flussi contenziosi e le tipologie procedurali – presuppone un maggiore coordinamento di intenti e iniziative tra Csm e Ministero che faranno bene, in un primo tempo, a non imporre modelli buoni per tutte le latitudini, ma a selezionare nel tempo esperienze virtuose esportabili. Lavorando però d'intesa tra amministrazione e giurisdizione e avviando da subito il potenziamento delle strutture di *staff*, indispensabili per conoscere il quadro attuale e per avere una precisa cognizione di come si evolvono i moduli organizzativi, una volta immessa un po' di benzina nel motore.

Necessario corollario di questo più organico modo di intendere le relazioni che nascono all'ombra dell'art. 110 Cost. sarà quindi la realizzazione di *uffici statistici* finalmente attrezzati, che da semplici dispensatori di numeri devono progressivamente evolvere verso strutture di analisi della gestione passata e futura degli uffici. Bisogna mettere mano a strutture di assistenza e supporto informatico per giudici e cancellerie che siano strutturalmente e organicamente *interne* agli uffici, necessario presidio tecnologico per l'operatività di base delle sezioni: non burocratica appendice esterna che consideri gli uffici giudiziari una sorta di "cliente esterno".

Un terzo versante di riflessione che si apre, strettamente collegato al vaso di Pandora dei rapporti amministrazione-giurisdizione, riguarda il ripensamento delle stesse statistiche giudiziarie che – già notoriamente inadeguate a fornire un quadro preciso dello stato di salute della giustizia nostrana – rischiano di diventare addirittura fuorvianti nel momento in cui i vari cantieri che si apriranno sull'UPP cominceranno a macinare risultati.

Si vuol dire cioè che, se non si apportano per tempo correttivi agli attuali sistemi di rilevamento, separando nettamente lo "stock" storico del contenzioso più longevo da abbattere rispetto a quello che, per fortuna di tutti, gira a velocità fisiologica, si produrrà il seguente risultato: inserendo nel calderone statistico d'un botto e in un arco di tempo limitato un maggior numero di procedimenti vetusti, portati più rapidamente a esaurimento, la durata complessiva di tutti i procedimenti giudiziari apparirà (falsamente) allungata. Questa è l'esperienza che si è toccata con mano ogni qualvolta, in passato, si è dato vita a qualche progetto "tipo Strasburgo", in cui si è constatato che l'impegno virtuoso a definire il contenzioso più datato veniva in parte falsato dall'apparente allungamento dei tempi di gestione dei processi nel suo complesso.

C'è quindi da lavorare sull'idea di un *doppio binario statistico* che tenga distinto il contenzioso, oggetto dei programmi di smaltimento, da quello che invece è gestibile in tempi normali, e qui c'è materia per far lavorare gli statistici che, adesso e con le nuove disposizioni, faranno il loro progressivo ingresso nell'amministrazione giudiziaria.

Se la questione statistica riguarda la misurabilità degli obiettivi di definizione, vi è un quarto nodo politico sulla linea evolutiva dell'UPP che riguarda quello che si potrebbe chiamare il "fermo biologico normativo", argomento delicato in ogni stagione politica e particolarmente avvertibile in tempi di pandemia.

Potremmo definirla la problematica del "boccino spostato sempre più avanti". È difficile segnare un punto, in un qualsiasi gioco di bocce, se il boccino non rimane fermo e il posto assegnatogli viene continuamente spostato in avanti. Ma non è quello che esattamente sta succedendo? Senza considerare la vera e propria legislazione emergenzial-temporanea legata al Covid, come la mettiamo con gli interventi legislativi che stanno avanzando abbastanza speditamente e che comporteranno inevitabilmente tempi di metabolizzazione, da parte degli operatori pratici, tali da sottrarre energie all'obiettivo di smaltimento dell'arretrato?

Per restare sul terreno dell'organizzazione della giurisdizione, parliamo delle possibili ricadute di tre riforme eclatanti che stanno sullo sfondo, ma che non tarderanno ad assumere veste normativa, se già non

lo hanno fatto (come, al momento e da ultimo, il dl n. 118/2021 sulla cannibalizzazione selettiva di parti del codice della crisi).

Proprio perché già diritto positivo, soffermiamoci per un attimo sulla nuova procedura di composizione negoziata della crisi di impresa. Senza neanche esaminare la sua indispensabilità, e tanto meno la congruenza dei suoi obiettivi e metodi rispetto all'intero impianto del codice della crisi, fatto sta che essa comporterà un forte appesantimento del lavoro dei magistrati addetti alle sezioni fallimentari, visto che l'*automatic stay* (l'ombrello protettivo-conservativo sul patrimonio del debitore) non sarà più automatico, ma richiederà interventi giudiziari specifici veicolati in forme cautelari; che si raddoppieranno, una volta divenuto necessario esaminare nelle stesse forme le sorti dei contratti pendenti nella fase di negoziato tra impresa debitrice e creditori.

Si dirà: nulla di strano, in fondo si anticipa quanto previsto dal codice della crisi e dalla normativa comunitaria. Però la riforma fallimentare, nella sua legge delega (art. 2, comma 1, lett. n, l. n. 155/2017), prevedeva un incremento degli organici specializzati gravati da nuove incombenze. Un necessario puntello che non si ritrova minimamente nel nuovo decreto-legge, il quale raddoppia invece le competenze a parità di organico: una brutta tradizione di "riforme a costo zero", cui non potranno rimediare mille o ventimila assistenti del giudice, che non possono gestire le udienze necessarie nei tempi concentrati previsti dalle nuove disposizioni.

Di portata anche maggiore – perché non settoriale – la manovra di *riforma della riforma* Orlando relativa alla magistratura onoraria. Non è questa la sede per un analitico esame del lavoro depositato a fine luglio dalla Commissione ministeriale incaricata di proporre interventi correttivi del d.lgs n. 116/2017, pur se a titolo personale se ne condivide l'impianto di fondo: uno schema necessitato, un autentico *slalom* tra i paletti dell'art. 106 della Costituzione e le decisioni comunitarie sulla natura del rapporto di servizio, in cui permane la non secondaria incognita politica circa la misura economica di un'adequata indennità.

Dal nostro limitato angolo visuale funzionalista, è chiaro che se gli uffici giudiziari subiranno una cura dimagrante – rispetto alle "regole di ingaggio" dei giudici onorari – nella misura prevista dall'articolo della Commissione, con i limiti di impiego da un minimo di quattro a un massimo di tredici udienze mensili, il risultato sarà che verranno sottratte risorse indispensabili a qualunque programma di smaltimento dell'arretrato, che presuppone sempre e per definizione, per essere efficace, una precisa delimitazione delle aree di intervento dei giudici professionali e dei magistrati onorari.

Qui, allora, sarà il caso di riprendere quel lavoro di analisi e approntamento di strutture e dotazioni in cui il Ministero si era impegnato all'indomani della riforma Orlando, con la previsione di un incremento davvero notevole dell'organico dei magistrati onorari. Se le risorse magistratuali onorarie diventano meno utilizzabili, per mantenere la medesima capacità produttiva bisogna aumentarne il numero, non c'è alternativa.

O, forse, l'alternativa ci sarebbe ed è la ridefinizione delle piante organiche e la redistribuzione territoriale dei magistrati togati, ma questo è un terreno minato su cui non sono ammesse improvvisazioni e i tempi di gestazione di una completa riscrittura delle circoscrizioni giudiziarie e relative piante organiche non sono compatibili con la necessità di imprimere rapidamente una svolta decisa sull'attuale consistenza delle pendenze.

L'ultimo capitolo riguarda la riforma del processo, sulla cui effettiva necessità si sono manifestate perplessità da varie parti. Non è contestabile che interventi di aggiustamento chirurgico e limitato dell'impianto scaturito dalla novella del 1990 e variamente integrato nel 2005, 2009 e 2014 siano necessari, come si è letto ripetutamente sulle pagine di questa rivista, ma ciò che dovrebbe preoccupare è che il necessario assestamento degli interventi processuali proposti della Commissione Luiso e dai testi in lavorazione parlamentare comporterà un ulteriore storno di energie che si sarebbero potute dedicare a tempo pieno allo studio e soluzione dei casi più datati.

Mentre per tutte le altre questioni politiche di cui si è detto le soluzioni sono – per gli uomini di buona volontà – a portata di mano, è proprio sulla questione del *boccino in avanti* che si corre il rischio di un corto circuito istituzional-organizzativo, per cui non sarà facile procedere speditamente sulla via degli obiettivi del PNRR mettendo contemporaneamente mano a tutte queste riforme, probabilmente indispensabili a livello singolo ma con impatti non indifferenti su tempi e spazi di lavoro per lo smaltimento dell'arretrato.

Equilibrio dev'essere, quindi, l'obiettivo dei ritocchi normativi necessari per non entrare in rotta di collisione con i propositi sbandierati nel PNRR a cui, è bene non dimenticarlo, sono condizionate le risorse erogate per l'UPP dalla sede comunitaria.

3. Un' incognita (risposta dell'avvocatura)

Il discorso fatto prima sulla necessaria interlocuzione e condivisione degli obiettivi del PNRR (e oltre) tra struttura ministeriale e autogoverno si allarga, a questo punto, ad altri necessari utenti e protagonisti della giurisdizione: avvocatura, mondo produttivo, forze sociali.

Limitiamoci alla prima gamma di rapporti, che rappresentano l'incognita di cui si parla nel titolo. L'avvocatura ha espresso, nella sua dimensione istituzionale e nelle sue articolazioni associative, plauso per il nuovo interesse che il PNRR va a dedicare alla funzionalità dell'amministrazione giudiziaria, ma fino a che punto sarà davvero coinvolta nella costruzione quotidiana dell'ufficio per il processo?

Questa è la vera incognita del nascente UPP. Un ceto professionale sempre più indebolito dall'emergenza economica, che ha visto non pochi suoi esponenti scegliere la strada dell'impiego pubblico a scapito della dimensione professionale ed entrare così tra le componenti titolate dell'ufficio per il processo, come reagirà in concreto, sede per sede, di fronte alla rivisitazione dei propri tempi di lavoro e alla maggiore quantità di udienze e attività conseguenti alle deleghe di attività, prima disimpegnate dai soli togati, che qualunque programma di definizione dell'arretrato comporta? È sufficiente pensare a una necessaria riorganizzazione solo interna dell'avvocatura che punti più convintamente su forme di lavoro associate? Come già per i magistrati, il decollo a regime dell'ufficio per il processo comporterà anche per gli avvocati l'uscita da una dimensione artigianal-individuale e il necessario ricorso a collaborazioni integrative per poter gestire volumi di lavoro, che il singolo professionista non può sostenere?

È con queste domande che prendiamo congedo dai lettori per dedicarci in casa nostra, da subito,

allo sforzo di cantierizzazione delle riforme in corso, nell'assoluta convinzione che adesso ci sono gli spazi e mezzi per imprimere una svolta non temporanea all'organizzazione giudiziaria. Ma, forse, una prima risposta agli ultimi interrogativi posti ce la potrebbero dare alcuni strumenti convenzionali che in passato hanno conosciuto un maggiore successo e che adesso languono un po': i *protocolli di udienza*, indispensabile strumento di coinvolgimento dell'avvocatura in una dimensione più efficace dell'attività giudiziaria, perché partecipata e condivisa.

Se viene a mancare questa connotazione di condivisione, qualunque modello organizzativo calato dall'alto avrà durata breve e sarà presto destinato a rimanere inattuato. La costruzione dell'UPP, o più esattamente dei *molti uffici per i processi* che si rendono indispensabili nelle realtà locali, è quindi un *grande sforzo corale* che chiama a raccolta non solo le risorse interne della giurisdizione – i pilastri dell'UPP –, ma richiede anche la convinta adesione di chi rappresenta la voce dell'utenza; e un giorno, ma non troppo in là, si dovrà pensare anche a come, mediante i programmi di responsabilità sociale, aprire canali comunicativi più sistematici con il punto di vista esterno sulla giurisdizione che può venire dal contributo del mondo produttivo, delle forze sociali, dell'associazionismo.

Perché tutti avvertano la giurisdizione come un *bene comune*, e non come la *riserva indiana* dei magistrati...