

L'Ufficio per il processo nei Tribunali per i Minorenni

Verso un assetto innovativo della specializzazione multidisciplinare

Valeria Montaruli¹

Sommario: 1. Premessa metodologica e genesi dell'istituto.-2. La stabilizzazione degli addetti all'UPP e il loro inserimento nei tribunali per i minorenni. La normazione secondaria del CSM.- 3. Il modello di Ufficio per il Processo disegnato dal legislatore per il Tribunale per le Persone, per i Minorenni e per le Famiglie: un modello ancora attuale.- 4. Le esperienze dei Tribunali per i Minorenni con l'utilizzo dei giudici onorari.-5. Ultima frontiera per i tribunali per i minorenni: l'assegnazione degli UPP stabilizzati.- 6. Conclusioni.

1. Premessa metodologica e genesi dell'istituto

L'istituzione dell'Ufficio per il processo rappresenta uno dei momenti più innovativi del processo di trasformazione dell'organizzazione giudiziaria, che investe il modo stesso di concepire la funzione del giudice, attraverso la progressiva erosione del paradigma tradizionale del giudice come organo monadico e fulcro, unico protagonista dell'attività decisoria, e la presa di coscienza della crescente complessità del contenzioso, unitamente al progressivo accrescimento della domanda di giustizia, non più sostenibile con gli organici esistenti, sia di magistratura che di personale amministrativo. Si è dunque assistito ad una trasformazione dell'amministrazione della giustizia da un modello individuale a un modello pluralistico, nel quale i processi lavorativi non sono più riconducibili alla sola figura del giudice, ma si strutturano attraverso modelli organizzativi plurali e integrati nei quali il magistrato assume il ruolo di coordinatore di un apparato tecnico di supporto, composto da una pluralità di professionalità diverse².

L'ufficio per il processo ha dunque rappresentato un volano attraverso cui l'ordinamento italiano si è adeguato agli standard europei di efficienza della giustizia, compulsato anche dagli impegni assunti con il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza³, che, nel settore della giustizia,

¹ Valeria Montaruli, Presidente del Tribunale per i minorenni di Bari.

² Cfr. A. TACENTE, *L'ufficio per il processo nella transizione post PNRR*, in *Giustizia insieme*, 22 maggio 2026.

³ Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) si inserisce nel quadro del programma europeo Next Generation EU, istituito con il Regolamento (UE) 2021/241, che ha dato vita al dispositivo per la ripresa e la resilienza (Recovery and Resilience Facility). Esso ha costituito lo strumento attraverso cui gli Stati membri hanno avuto accesso a risorse finanziarie europee vincolate alla realizzazione di riforme e

prevedeva interventi volti alla riduzione dei tempi processuali e allo smaltimento dell'arretrato, anche mediante il potenziamento dell'Ufficio per il processo, in un'ottica di adeguamento agli standard europei di efficienza ed effettività della tutela giurisdizionale. In questa chiave, l'Ufficio per il processo si inserisce pienamente nella cornice tracciata dall'art. 110 Cost., come momento di raccordo tra l'esercizio della giurisdizione e l'efficientamento degli apparati amministrativi a supporto del giudice.

La genesi dell'istituto è ben antecedente rispetto al PNNR e già pienamente valorizzato nel periodo dell'emergenza pandemica. L'ufficio per il processo è stato, infatti, creato in epoca più risalente dall'art. 50 del d.l. 24 giugno 2014, n. 90 (convertito, con modificazioni, dalla legge 11 agosto 2014, n. 114), che ha introdotto l'art. 16 *octies* del decreto-legge 18 ottobre 2012, n. 179, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 dicembre 2012, n. 221, al fine 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, inserendo nella sua struttura, oltre al personale di magistratura e amministrativo, anche i tirocinanti *ex art.* 73 del d.l. 69/2013 e i laureati *ex art.* 37 del d.l. 98/2011, nonché i giudici onorari di tribunale e i giudici ausiliari di Corte di appello. Il modello si è consolidato soprattutto attraverso il d.l. n. 80 del 2021, convertito in legge n. 113 del 2021, che ha disposto il reclutamento straordinario di personale a tempo determinato e, soprattutto, con l'entrata in vigore del d.lgs. 10 ottobre 2022 n. 151, adottato in attuazione delle leggi – delega n. 2026 del 2021 per il processo civile e n. 134 del 2021 per il processo penale, in attuazione della Riforma Cartabia.

Il modello è stato definitivamente consacrato, nel vigente sistema processuale, nell'art. 58 bis c.p.c. e nell'art. 126, comma 1 bis, c.p.p., introdotti dal citato decreto legislativo: tali previsioni confortano nel ritenere necessario che gli addetti allo stesso, anche all'esito della stabilizzazione, siano destinati in via ordinaria e principale a supporto della giurisdizione.

2. La stabilizzazione degli addetti all'UPP e il loro inserimento nei tribunali per i minorenni. La normazione secondaria del CSM.

investimenti, secondo obiettivi condivisi a livello eurolunitario, tra cui la transizione digitale, la sostenibilità ambientale e il rafforzamento della capacità amministrativa.

Le successive evoluzioni normative hanno previsto, all'indomani dell'attuazione del PNRR, la stabilizzazione del personale reclutato in via temporanea per il raggiungimento di tali obiettivi, attraverso l'espletamento di procedure concorsuali. Il processo di stabilizzazione ha trovato fondamento nel decreto-legge n. 100 del 2026, in vigore dal 12 giugno 2026⁴, che richiama l'art. 4 comma 2 bis del d.lgs. n. 151/2022, a mente del quale *“il personale di cui all'articolo 4, comma 1, lettera f), è impiegato in via ordinaria nelle attività di cui al comma 1, lettere a), b) e c), salvo i casi di urgente e comprovata necessità”*. Il d.l. n. 100/2026 ha confermato la vocazione di personale in via prioritaria a supporto della giurisdizione, individuando le attività da svolgersi in via ordinaria in consonanza con quanto già previsto dal d.lgs. n. 151/2022: *“) in ambito civile nelle: a)attività preparatorie e di supporto ai compiti del magistrato, quali: studio del fascicolo, compilazione di schede riassuntive, preparazione delle udienze e delle camere di consiglio, selezione dei presupposti di mediabilità della lite, ricerche di giurisprudenza e dottrina, predisposizione di bozze di provvedimenti, assistenza alla verbalizzazione ;b) supporto al magistrato nello svolgimento delle verifiche preliminari previste dall'articolo 171 bis del codice di procedura civile nonché nell'individuazione dei procedimenti contemplati dall'articolo 348 bis del codice di procedura civile; c) raccordo e coordinamento fra l'attività del magistrato e quella delle cancellerie e dei servizi amministrativi degli uffici giudiziari; e in ambito penale nel: “a) coadiuvare uno o più magistrati e, sotto la direzione e il coordinamento degli stessi, compiere tutti gli atti preparatori utili per l'esercizio della funzione giudiziaria da parte del magistrato, provvedendo, in particolare, allo studio dei fascicoli e alla preparazione dell'udienza, all'approfondimento giurisprudenziale e dottrinale e alla predisposizione delle bozze dei provvedimenti; b) prestare assistenza ai fini dell'analisi delle pendenze e dei flussi delle sopravvenienze, del monitoraggio dei procedimenti di data più risalente e della verifica delle comunicazioni e delle notificazioni; c) incrementare la capacità produttiva dell'ufficio, attraverso la valorizzazione e la messa a disposizione dei precedenti, con compiti di organizzazione delle decisioni, in particolare di quelle aventi un rilevante grado di serialità, e con la formazione di una banca dati dell'ufficio giudiziario di riferimento”*;

⁴ V. decreto-legge n. 100/2026 (misure urgenti in materia di giustizia...) convertito dalla legge 7 agosto 2026, n. 145. [Gazzetta Ufficiale](#)

Il decreto-legge n. 100/2026 ha previsto una ‘natura anfibia’ del funzionario AUPP, come figura in via prioritaria ausiliaria del giudice, ma anche di funzionario utilizzabile ‘in casi urgenti e di comprovata necessità’ nei servizi amministrativi, stabilendo che *“il personale di cui all'articolo 4, comma 1, lettera f), è impiegato in via ordinaria nelle attività di cui al comma 1, lettere a), b) e c) , salvo i casi di urgente e comprovata necessità”* e aggiungendo che le attività di supporto alla giurisdizione sono svolte nel rispetto delle disposizioni dettate dal decreto legislativo n. 240 del 2006 relativo al piano delle attività.

All’indomani dell’entrata in vigore del citato decreto legge, le linee guida relative all’accordo del 29 aprile 2026 sul nuovo ordinamento professionale adottate dalla Direzione del personale presso il Dipartimento dell’Organizzazione giudiziaria del Ministero della Giustizia, hanno previsto che gli addetti all’ufficio per il processo siano inseriti per disposizioni ministeriali nella “famiglia” dei servizi giudiziari, descritta come *“concreta evoluzione del modello organizzativo giudiziario che, maturata l'esperienza dell'ufficio per il processo, ne acquisisce il ricco patrimonio culturale nella logica della buona amministrazione, lo migliora e lo personalizza”*, consentendo di demandare ai medesimi funzioni, a supporto non solo delle attività di cancelleria ma, principalmente, della giurisdizione. A seguito di una accesa negoziazione con le rappresentanze sindacali, pur non venendo modificato l’impianto generale del d.lgs. n. 100/2026, è stata introdotta una modifica con il decreto – legge 7 agosto 2026 n. 144, emesso nello stesso giorno della conversione in legge del decreto n. 100/2026, che ha posto maggiore enfasi all’utilizzabilità degli AUPP stabilizzati nelle cancellerie, aggiungendo il comma 1 bis all’art. 5 del suddetto decreto, che prevede che tale personale è impiegato nelle attività di cui al comma 1, lettere a), b), c) e d), nelle altre attività previste dalla contrattazione collettiva di comparto e, in via residuale, al presidio delle attività che la legge attribuisce alle cancellerie, al fine di assicurare un qualificato supporto all’attività giurisdizionale. Il decreto-legge 7 agosto 2026, n. 144 è stato convertito nella legge 5 ottobre 2026, n. 174, pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n. 232 del 6 ottobre 2026, contenente alcune modifiche di dettaglio.

In relazione alle finalità del presente contributo, la più interessante innovazione introdotta dal d.l. n. 100/2026 è costituita dall’assegnazione, da lungo tempo invocata ed esclusa invece dall’attuazione del PNNR, di

un contingente di AUPP stabilizzati nei Tribunali per i Minorenni, che sono stati immessi nello scorso luglio negli Uffici minorili.

I Tribunali per i Minorenni, a partire dall'emergenza pandemica, hanno dovuto fronteggiare importanti innovazioni, come l'introduzione del rito unico in materia di famiglia e minori previsto dalla riforma Cartabia e il processo civile telematico, in assenza di risorse e con organici di magistratura e di personale amministrativo spesso carenti e con carichi di lavoro accresciuti dall'ingravescenza del disagio sociale e minorile, oltre che dai nuovi adempimenti imposti dalle citate riforme.

La dirigenza dei Tribunali minorili è dunque impegnata nell'adeguamento dell'organizzazione dell'Ufficio, disciplinando in modo funzionale e innovativo l'Ufficio per il processo, struttura di cui molti uffici minorili si erano già dotati, sia pure in assenza degli addetti, in adeguamento a quanto previsto dalle circolari tabellari. Come noto, ai sensi dell'art. 10 della circolare sulla formazione delle tabelle degli uffici giudicanti per il quadriennio 2026-2029, l'ufficio per il processo va istituito con proposta tabellare, procedimento che occorre seguire anche per la modifica della sua composizione e dei suoi compiti. In particolare, la proposta tabellare deve precisare “gli obiettivi da perseguire e le azioni per realizzarli”, “le figure professionali assegnate” e “i compiti attribuiti”.

Vi è stata, a partire dal 2018, una florida attività di normazione secondaria del CSM in relazione alla costituzione dell'ufficio per il processo, la sua composizione, gli obiettivi e il monitoraggio della sua attività di supporto alla giurisdizione⁵.

Va ricordata la delibera 18 giugno 2018 che, con riferimento all'utilizzo dell'ufficio per il processo, fa emergere come esso – per la sua congenita duttilità – sia stato destinato a una variegata gamma di obiettivi: la riduzione dell'arretrato, il filtro sui procedimenti (onde individuare quelli definibili, monitorare le cause seriali, riunire i processi in udienze dedicate tematiche), il miglioramento degli strumenti informatici, la creazione di archivi giurisprudenziali, l'elaborazione di dati statistici o infine il

⁵Le linee – guida e delibere emesse dal CSM sono le seguenti:

1 Linee guida ufficio per il processo 24 giugno 2026

2 Linee guida 13 giugno 2024

3 Linee guida 13 ottobre 2021

4 Linee guida operative 15 maggio 2019

5 Delibera 22 febbraio 2022 (tavolo tecnico CSM - SSM per la formazione degli addetti UPP)

6 Delibera 16 ottobre 2019 (termine per la costituzione dell'UPP)

7 Delibera 18 giugno 2018 (monitoraggio sull'istituzione e funzionamento dell'UPP)

supporto alle cancellerie. Si tratta, cioè, di una struttura utilizzata in funzione di tutti i magistrati dell'ufficio o di specifiche articolazioni, per perseguire scopi specificamente definiti. Ai fini che qui interessano, vanno ricordate, in particolare, le delibere approvate in data 13 ottobre 2021, con riferimento alle innovazioni previste dal d.l. 80 del 2021 (convertito con modificazioni dalla legge n. 113 del 2021), che – ai fini del raggiungimento degli obiettivi fissati dal PNRR – ha previsto il reclutamento di 16.500 addetti all'ufficio per il processo. Con la prima delibera fu modificata la Circolare sulle tabelle per il triennio 2020-2022, con specifico riferimento agli artt. 10 e 11. Nello specifico, le disposizioni sull'ufficio per il processo vennero estese anche ai tribunali per i minorenni, ai tribunali di sorveglianza e, ove compatibili, alla Corte di Cassazione. Con la seconda delibera furono aggiornate le linee guida approvate con delibera del 2019 in materia di ufficio per il processo, in conformità alle nuove disposizioni sugli addetti a tale ufficio. Nello specifico, la delibera affrontava i temi dell'impiego nell'ufficio per il processo dei giudici onorari, dei tirocinanti, del personale amministrativo, della nuova figura degli addetti, con specifico riferimento agli obiettivi da raggiungere secondo il PNRR (abbattimento dell'arretrato e della durata dei processi); le modalità di costituzione dell'ufficio e di individuazione del coordinatore e del referente, la formazione degli addetti.

La composizione, le funzioni, le modalità operative e il monitoraggio sono stati disciplinati analiticamente dalle linee – guida varate il 13 giugno 2024, che hanno a titolo esemplificativo, individuato le seguenti funzioni dell'Ufficio per il Processo:

. *“A titolo esemplificativo, tra le attività di supporto alla giurisdizione, per il settore civile: • la creazione di ruoli da assegnare al GOP affiancato al magistrato togato; • l'individuazione dei procedimenti ripetitivi o semplici da affidare agli AUPP per la predisposizione di proposte di decisione o schede riassuntive; • le ricerche giurisprudenziali su banche dati; • l'elaborazione di banche dati di sezione; • la selezione degli affari in grado di essere definiti con sentenze contestuali; • la predisposizione e condivisione di modelli di provvedimenti a struttura sintetica; • la partecipazione all'udienza, con stesura dei relativi verbali; • la redazione della bozza di decisione, previa individuazione del dispositivo da parte del magistrato e indicazioni sulla motivazione; • la collaborazione alla redazione di altre bozze di provvedimenti come quelli in tema di patrocinio*

a spese dello Stato e di liquidazione in favore degli ausiliari del giudice. Analogamente nel settore penale: • la creazione di ruoli da assegnare ai GOP; • l'assegnazione agli AUPP della redazione di bozze di motivazione nell'ambito di processi o procedimenti c.d. seriali, aventi ad oggetto reati semplici o di sentenze di prescrizione, di estinzione per morte del reo, di improcedibilità per mancanza o remissione di querela; • la redazione di bozze di motivazione di decreti di archiviazione quanto all'attività di ausilio al GIP; • la redazione di decreti penali di condanna; La selezione di attività di minore impegno e minore difficoltà, in entrambi i settori, consente correlativamente ai magistrati di dedicarsi maggiormente agli affari più complessi”.

Tra le esperienze positive del settore civile si colloca l'istituzione di un UPP conciliativo, adattabile come vedremo alle peculiarità dell'attività dei TM, atteso che il d.lgs. n. 151/2022 in tema di ufficio per il processo all'art. 5, lettera a) demanda espressamente agli AUPP anche compiti di selezione dei presupposti di mediabilità della lite⁶. Utile si è rilevata, poi, l'attività degli UPP sezionali o di area di affiancamento, eventualmente turnario, in udienza dei magistrati dell'UPP a supporto del collegio in situazioni di carenza degli assistenti di udienza; a tale attività è stata opportunamente affiancata, altresì, la predisposizione di modelli di verbale comuni e l'uso della Consolle del Magistrato, funzione assistente, o della *Consolle* di udienza e, infine, lo scarico delle udienze. In ambito penale, è risultata particolarmente proficua l'organizzazione del lavoro dell'addetto da parte del coordinatore all'interno dell'UPP sezionale, mediante la programmazione di piani di lavoro per obiettivi di smaltimento per affari semplici e seriali nell'ambito del quale la funzione svolta dal magistrato

⁶ La risoluzione del 2024 precisa: “In tale ottica sono efficaci le iniziative tese a creare, all'interno dell'UPP, una specifica competenza funzionale a tale scopo attraverso indicazioni concordate volte all'individuazione del contenzioso in cui poter efficacemente elaborare proposte conciliative ex art. 185 bis c.p.c. in relazione all'oggetto o al valore della causa. L'istituzione di tale struttura presuppone, dunque, l'individuazione, ad opera del magistrato coordinatore e con la collaborazione di tutti i magistrati del settore o area interessati, di tipologie di giudizi e procedimenti che è possibile definire attraverso proposte conciliative, predisponendone i relativi modelli, alla luce degli indirizzi giurisprudenziali consolidati dell'ufficio giudiziario, che inducano le parti a valutare favorevolmente la proposta conciliativa che sugli stessi si fonda, o comunque in considerazione della serialità e ripetitività del contenzioso. Sempre nell'ottica della valorizzazione degli AUPP, in sede di definizione stragiudiziale delle liti, si è rivelato proficuo l'impegno degli UPP anche in attività di media-conciliazione, in grado di agevolare “lo smaltimento dell'arretrato patologico e delle pendenze in magazzino” e di contribuire “al contenimento della formazione di arretrato ulteriore, posto che un accordo transattivo, ad attuazione spontanea, ...mitiga fenomeni di autoalimentazione del contenzioso..” e, “non originando impugnazioni” funge da “filtro sui flussi in ingresso dei gradi superiori”, in linea con quanto osservato dal CSM a proposito dell'UPP conciliativo con Delibera di Plenum del 26.10.2022”.

assegnatario è stata quella di procedere alla formazione ed al controllo qualitativo sulla elaborazione di sintesi delle prove assunte e delle udienze svolte (nelle sezioni dibattimentali), di motivazioni standard e di bozze di sentenza. Altra attività utile consiste nella selezione e catalogazione dei processi gravanti sul ruolo (per priorità e per complessità, per termini di prescrizione o procedibilità, e per l'appello anche per tempestività della impugnazione), e nella intestazione del fascicolo. Va segnalata la creazione di gruppi di lavoro tematici relativi alla gestione dello scadenziario delle misure cautelari, alla gestione dei gratuiti patrocinati, alla esecuzione delle sentenze e degli altri provvedimenti, alla redazione di schede del processo.

Tali linee – guida sono state aggiornate con risoluzione in data 24 giugno 2026, in cui si fa un resoconto del concreto utilizzo dell'ufficio per il processo. È emerso come esso – per la sua congenita duttilità – sia stato destinato a una variegata gamma di obiettivi: la riduzione dell'arretrato, il filtro sui procedimenti (onde individuare quelli definibili, monitorare le cause seriali, riunire i processi in udienze dedicate tematiche), il miglioramento degli strumenti informatici, la creazione di archivi giurisprudenziali, l'elaborazione di dati statistici o infine il supporto alle cancellerie. Si tratta, cioè, di una struttura utilizzata in funzione di tutti i magistrati dell'ufficio o di specifiche articolazioni, per perseguire scopi specificamente definiti. Dal punto di vista del metodo, la risoluzione suggerisce di adottare un modello a squadra, piuttosto che il tradizionale affiancamento dell'AUPP al magistrato, secondo lo schema *one to one*⁷: a titolo esemplificativo, si segnalano le esperienze in cui gli addetti sono stati destinati a lavorare in gruppo sulla base di modelli di provvedimento, schede dei fascicoli e priorità condivise, con un coordinamento stabile o la calendarizzazione di riunioni tematiche per individuare e condividere indirizzi giurisprudenziali comuni su questioni nuove e ricorrenti.

Nella prassi dei Tribunali e nelle Corti d'appello si sono distinti i seguenti modelli⁸:

⁷ La risoluzione del 2026 recita: “la modalità organizzativa dell'ufficio per il processo di staff o mini-pool è quella che ha consentito una maggiore flessibilità a fronte di un organico degli addetti che non permette un affiancamento stabile e diffuso a singoli magistrati. Tale modalità organizzativa, inoltre, si è rivelata funzionale a garantire una maggiore omogeneità operativa in ciascun settore o sezione. Si tratta, infatti, di modelli nei quali il personale addetto all'ufficio per il processo lavora in squadra e a supporto dei vari magistrati, consentendone anche una specializzazione ove destinato a supporto di magistrati specializzati in una specifica materia del contenzioso”.

⁸ Cfr. A. GATTO, *L'Ufficio per il Processo: un'etichetta vuota o una reale opportunità?* in La Magistratura, 16 ottobre 2017

- 1) l'UPP unico: viene creato un unico ufficio a livello di Tribunale o di Corte d'appello; è il modello che forse più di ogni altro si limita a fotografare e perpetuare la realtà esistente;
- 2) l'UPP individuale: la nuova struttura organizzativa viene assegnata al singolo magistrato togato, al quale vengono attribuiti cancellieri, magistrati onorari e tirocinanti, nei limiti delle disponibilità dell'Ufficio giudiziario;
- 3) l'UPP sezionale: l'Ufficio viene realizzato a livello di Sezione; in questo caso, cancellieri, magistrati onorari e tirocinanti non vengono assegnati al singolo magistrato professionale, ma ad una intera Sezione;
- 4) l'UPP settoriale: 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.

I primi due modelli (quello dell'UPP unico e quello dell'UPP individuale) finiscono per coincidere e sovrapporsi: in sostanza, il fulcro della nuova struttura organizzativa finisce sempre per essere il singolo magistrato professionale, cui fanno capo cancellieri, magistrati onorari e tirocinanti. Si tratta di un modello non realmente innovativo, perché ricalca la struttura tradizionale dell'ufficio giudiziario, mentre gli ultimi due consentono una centralizzazione e specializzazione degli assetti, in vista di una maggiore efficienza.

Con specifico riferimento ai tribunali per i minorenni, non essendo essi rientrati nella rendicontazione imposta dal PNRR, scarsi sono i riferimenti alle possibili utilizzazioni degli UPP negli uffici per il processo. Nelle più antiche linee guida del 2018 si fa riferimento a un questionario diramato ai Dirigenti degli uffici interessati, compresi i tribunali per i minorenni. Hanno risposto al questionario 2 Tribunali per i minorenni: Messina e Torino. Solo il Tribunale per i minorenni di Torino ha istituito formalmente l'Ufficio per il Processo, indicando come unico obiettivo dell'Ufficio per il Processo l'aumento della produttività e predisponendo il progetto formativo e il mansionario previsti dalla Risoluzione del CSM del 29 aprile 2014.

Con riferimento agli ambiti di operatività, nel provvedimento istitutivo dell'Ufficio per il Processo, alcuni uffici, tra cui il Tribunale per i minorenni di Torino, di Potenza, di Bari e di Lecce, hanno tenuto conto

della funzionalità dell'ufficio e del miglioramento dei tempi di risposta nel caso di minori stranieri non accompagnati. Ai fini del supporto dei tutori e del monitoraggio dei procedimenti relativi ai minori stranieri non accompagnati, ci si è avvalsi anche delle risorse fornite dal Protocollo FAMI stipulato dal Garante Nazionale dell'Infanzia e dell'Adolescenza.

Un primo modello di Ufficio per il Processo nei tribunali per i Minorenni, che ha coinvolto i giudici onorari, ha dato luogo alla previsione degli artt. 12 – 15 del d.lgs. 10 ottobre 2022, n. 151, che ha disciplinato l'Ufficio per il Processo nell'istituendo Tribunale per le Persone, per i Minorenni e per le Famiglie. Pur non essendo più attuale l'istituzione di tale tribunale, ciò non esclude l'utilizzabilità di questo modello nell'ambito dei Tribunali per i Minorenni, ma anche nei Tribunali ordinari, in funzione servente rispetto alla sezione che si occupa di procedimenti in materia di famiglia o tutelare.

3. Il modello di Ufficio per il Processo disegnato dal legislatore per il Tribunale per le Persone, per i Minorenni e per le Famiglie: un modello ancora attuale

Gli articoli 12 – 15 del d.lgs. n. 151/2022, attuativi dell'art. 1 comma 24 della delega di cui alla legge n. 206, prevedono l'istituzione dell'Ufficio per il Processo del Tribunale per le Persone, per i Minorenni e per le Famiglie.

Questo modello, pur rientrando, per quanto non disciplinato, nelle regole generali, presenta delle peculiarità legate alla specializzazione dell'istituendo tribunale, che rendono necessaria una specifica disciplina. In particolare, la presenza dei giudici onorari minorili, dotati di specifiche competenze, consente di assegnare agli stessi compiti ulteriori e diversi, finalizzati a fornire al giudice specifico ausilio per adempimenti per i quali è richiesta la professionalità propria dei medesimi, come l'attività di conciliazione delle parti, di ascolto del minore, l'attività connessa alla mediazione familiare, ma anche compiti di sostegno per i minori e per le parti.

Nello specifico, l'articolo 12 disciplina l'istituzione e la composizione dell'Ufficio per il processo presso le sezioni distrettuali e circondariali. Fanno parte dell'ufficio per il processo il personale di cancelleria e coloro che svolgono, presso il predetto ufficio, il tirocinio formativo a norma dell'articolo 73 del decreto-legge 21 giugno 2013, n. 69, convertito, con modificazioni, dalla legge 9 agosto 2013, n. 98, o la formazione professionale a norma dell'articolo 37, comma 5, del decreto-legge 6 luglio

2011, n. 98, convertito, con modificazioni, dalla legge 15 luglio 2011, n. 111, nonché i giudici onorari di pace, ai sensi degli articoli 10 e seguenti del decreto legislativo 13 luglio 2017, n. 116, e i giudici onorari esperti. Vengono così denominati i giudici onorari dei tribunali per i minorenni, che, in virtù della norma transitoria di cui all'art. 14 comma 6, devono essere assegnati all'istituendo tribunale.

L'articolo 13 prevede la costituzione dell'ufficio per il processo e la possibilità per il Presidente di attribuirne il coordinamento – la norma valeva per l'Ufficio per il processo istituito presso le sezioni circondariali, ma può comunque applicarsi all'assetto attuale – a magistrati appositamente incaricati. Interessante, in considerazione dell'estensione distrettuale dell'ambito di competenza dei TM, la previsione del secondo comma, per cui i componenti dell'ufficio per il processo possono essere autorizzati allo svolgimento di specifiche attività connesse all'esercizio dell'attività giudiziaria, e nei limiti della stessa, fuori dalle sedi del tribunale. Tale disposizione, che non comporta oneri aggiuntivi, ha lo scopo di potenziare l'operatività del tribunale, soprattutto con riferimento all'ambito del sostegno e dando piena attuazione al principio di prossimità, che ispira l'intera disciplina. Attraverso tale previsione, viene arricchito il ruolo proattivo e di coordinamento di tutti i soggetti e gli operatori del *welfare*, attribuito all'istituendo tribunale.

Del tutto nuove sono le attribuzioni dei giudici onorari esperti nell'ufficio per il processo, che sono disciplinate dal successivo articolo 15. Oltre alla funzione di comporre i collegi, ad essi vengono attribuite funzioni che rientrano nella loro specializzazione. Esse sono indicate, in consonanza con la delega, come funzioni di conciliazione, di informazione sulla mediazione familiare, di ausilio del magistrato all'ascolto del minore, di sostegno ai minorenni e alle parti e di raccordo con gli ausiliari del giudice, con attribuzione di specifici compiti puntualmente delegati dal magistrato assegnatario del procedimento.

A specificazione di tali funzioni primariamente delineate, si forniscono ulteriori indicazioni di compiti delegabili ai giudici onorari esperti, così declinate:

“Nell'ambito delle sezioni circondariali, su delega del magistrato assegnatario del procedimento, i giudici onorari esperti interloquiscono con le parti processuali, con gli ausiliari del giudice e con i servizi territoriali e coadiuvano i curatori speciali nell'esercizio dei poteri di

rappresentanza sostanziale; garantiscono il raccordo con i servizi sociosanitari, anche al fine di assicurare la tempestività dell'intervento giudiziario e la ragionevole durata del processo, nonché la completezza delle informazioni fornite e il corretto espletamento degli incarichi conferiti; svolgono le attività di supporto dei servizi territoriali nell'esecuzione dei provvedimenti. Possono inoltre essere delegati dal presidente o dal coordinatore della sezione, previo raccordo con gli enti territoriali e con gli enti del terzo settore, alla tenuta di un archivio relativo ai soggetti disponibili all'affidamento familiare, provvedendo anche alla raccolta di informazioni sui medesimi e alla loro audizione.

Nell'ambito delle sezioni distrettuali, nei settori dei minori stranieri non accompagnati e dei procedimenti relativi all'immigrazione, i giudici onorari esperti collaborano alla verifica dell'accoglienza e della progettualità relativa ai minori, raccordandosi con i tutori, con i referenti dei servizi territoriali e con i responsabili delle comunità, e curano l'ascolto dei minori, assistiti dal mediatore culturale; verificano l'andamento delle tutele, con riferimento all'equa distribuzione degli incarichi ai tutori, alla corretta tenuta dell'elenco di cui all'articolo 11 della legge 7 aprile 2017, n. 47, al tempestivo invio delle relazioni trimestrali; svolgono, anche sulla base di protocolli stipulati dal tribunale con le istituzioni del settore, compiti di monitoraggio e di censimento dei fascicoli. Nei procedimenti amministrativi possono essere loro delegate funzioni di raccordo con i servizi territoriali e di coordinamento con il servizio ministeriale nell'ambito del connesso procedimento penale. Con riferimento al settore delle adozioni, ai giudici onorari esperti possono essere delegate attività di ascolto e di informazione delle coppie istanti, in raccordo con i servizi sociali territoriali deputati alle indagini psico-sociali; possono altresì essere loro delegate attività di formazione delle coppie aspiranti all'adozione, in coordinamento con i servizi territoriali.

4. Nella materia penale, ai giudici onorari esperti possono essere delegate attività di verifica dei percorsi di messa alla prova e di giustizia riparativa e attività di raccordo con i servizi minorili dell'amministrazione della giustizia nonché, nel settore dell'esecuzione penale, su delega del magistrato di sorveglianza e in coordinamento con l'ufficio di servizio sociale per i minorenni e con i servizi socio sanitari territoriali, attività di verifica degli interventi rieducativi in corso”.

Al di là delle declinazioni relative alle sezioni distrettuali e circondariali, la presente disposizione può rappresentare un modello per declinare i compiti dei giudici onorari nell'Ufficio per il Processo. Un *vulnus* è costituito dal sistema di retribuzione vigente per i giudici onorari minorili, che non consente l'erogazione di indennità per attività diverse dalla partecipazione alle udienze e alle camere di consiglio, sicché o si ricorre all'escamotage di prevedere lo svolgimento di tali attività nelle giornate di udienza, o si fa appello all'encomiabile dedizione di molti di loro, il che, oltre a non garantire appieno l'efficienza del servizio, è lesivo del principio costituzionale dell'equa retribuzione.

4. Le esperienze dei Tribunali per i Minorenni con l'utilizzo dei giudici onorari

Diversi tribunali per i minorenni hanno in via pionieristica sperimentato l'utilizzo dei giudici onorari nell'Ufficio per il Processo⁹, creando delle articolazioni interne serventi rispetto ai segmenti più specialistici e che maggiormente richiedono competenze integrate e raccordo con la rete territoriale. Tra i settori in cui tale modello è maggiormente utilizzato si ricorda quello dei minori stranieri non accompagnati e della gestione e monitoraggio delle tutele volontarie per gli MSNA. In relazione a tale modello sono state create delle articolazioni specialistiche composte da giudici onorari e da unità di cancelleria dedicate, che si dedicano precipuamente alla trattazione di questi affari e curano i rapporti con i tutori e con i referenti delle comunità, anche attraverso l'istituzione di sportelli di ricevimento, di apposite cartelle condivise da aggiornarsi costantemente e svolgendo anche una periodica attività di monitoraggio, con l'ausilio delle unità esterne destinate a seguito del rinnovo del protocollo di intesa, nell'ambito del Progetto FAMI, finalizzato al supporto e al monitoraggio della tutela volontaria istituito dal Garante Nazionale dell'Infanzia e dell'Adolescenza.

Un altro settore di proficua utilizzazione di questo strumento è il monitoraggio degli allontanamenti dei minori, dei minori collocati in comunità e degli affidamenti eterofamiliari, non essendovi ad oggi un apposito sistema di rilevazione di questi dati nel SICID minori¹⁰.

⁹ Constano esperienze di questo tipo nei Tribunali per i minorenni di Bari, Lecce, Taranto, Potenza, Messina, Torino, fermo restando che allo stato non è disponibile una completa ricognizione degli assetti dell'Ufficio per il processo nei tribunali per i Minorenni.

¹⁰ In proposito è opportuno ricordare che l'art. 9 bis della legge 17 marzo 2026, n. 37 prevede l'istituzione, ancora non messa a sistema, di un apposito registro presso i tribunali, per il tracciamento completo della storia dei collocamenti eterofamiliari dei minori, da cui risultino i provvedimenti,

Un'ulteriore modalità con cui è stata sperimentato questo assetto presso il Tribunale per i minorenni di Bari è la costituzione di una *equipe* di giudici onorari che, avvalendosi anche dei dati conoscitivi forniti dalle relazioni ispettive periodiche trasmesse dalla Procura e realizzando una cartella condivisa da aggiornarsi e anche attraverso periodiche visite concordate con i responsabili delle strutture, effettua un monitoraggio dei minori collocati in comunità con provvedimento del Tribunale, segnalando di volta in volta le situazioni meritevoli di attenzione.

Particolarmente proficuo è il lavoro delle *equipe* di giudici onorari nell'Ufficio per il processo nel settore adozioni e degli affidamenti eterofamiliari, dove unità di giudici onorari dedicate svolgono attività di informazione, ausilio nell'ascolto e nella selezione delle coppie istanti, catalogazione e raccolta di elementi in una cartella condivisa, interfaccia con i servizi sociosanitari e attività di monitoraggio dei percorsi. Si sta sperimentando¹¹ l'estensione di questo modello anche relativamente agli affidi eterofamiliari, in modo da realizzare sinergie virtuose tra tribunale e servizi.

Sarebbe importante che queste esperienze di tipo sperimentale siano messe a sistema attraverso un monitoraggio promosso dal CSM, mai attuato in modo sistematico, essendo stati i TM esclusi dall'attività di monitoraggio relativa agli obiettivi del PNRR.

5. Ultima frontiera per i tribunali per i minorenni: l'assegnazione degli UPP stabilizzati

Nello scorso luglio, vi è stato l'arrivo di contingenti di funzionari AUPP stabilizzati nei TM, in numero proporzionale alle dimensioni dell'Ufficio, pur se in numero inferiore a quello dei magistrati, il che non consente l'utilizzo del modello di lavoro *one to one*, ma spinge a utilizzarli per *team* dedicati a specifici obiettivi o attività, in un'ottica interattiva tra lavoro del giudice e attività di cancelleria. In questi mesi, parte dei quali occupati dalla pausa estiva, si è svolta attività di orientamento e formazione e sono

modifiche, interventi, con invio dati al Ministero della Giustizia.

¹¹ La sperimentazione barese è stata avviata, relativamente agli affidamenti eterofamiliari disposti nei procedimenti civili, mediante l'istituzione, con rilievo tabellare, di *equipe* costituite da coppie di giudici onorari, che in presenza di un incarico del tribunale, si coordinano con i servizi e con il terzo settore per la ricerca di risorse idonee e la formulazione di appositi progetti di affido. Si è ottenuta dalla DGSIA la possibilità di istituire nel SICID minori un sub- fascicolo 'affidi' non immediatamente ostensibile alle parti. La prassi si sta dimostrando proficua, in quanto sono in un anno stati aperti e vengono lavorati oltre 50 fascicoli, in cui si sono realizzati percorsi di affido anche per minori grandicelli e multiproblematici.

stati emessi ordini di servizio a fini organizzativi. A seguito della conversione del d.l. n. 144/2026¹², i Capi Ufficio verosimilmente si accingeranno a predisporre le necessarie variazioni tabellari, come previsto dalle linee – guida del CSM.

Gli ordini di servizio esaminati prediligono il modello staff – mini -pool. Alcuni uffici¹³ hanno adottato un modello misto con assegnazione funzionale alla presidente e ai magistrati dell'Ufficio e contestuale partecipazione a servizi trasversali comuni, demandando il coordinamento ai funzionari che operano sotto il coordinamento della Presidente e dei magistrati referenti dei settori civile e penale, in raccordo con i direttori amministrativi¹⁴. Negli ordini di servizio esaminati i funzionari AUPP sono stati suddivisi tra le due macroaree del civile e del penale, creando articolazioni nei vari settori (per esempio nel penale GIP, GUP, dibattimento e Sorveglianza), con un'attenzione rispetto ad alcuni processi di lavoro (analisi dei dati statistici, spese di giustizia, recupero crediti derivanti dai procedimenti penali, implementazione e supporto dei processi di informatizzazione e di innovazione tecnologica, oltre ai compiti endoprocedimentali di studio del processo e redazione di apposite schede, ricerche giurisprudenziali, verifica delle notifiche, ausilio alla verbalizzazione, redazione di bozze di provvedimenti, già previsti dal d.lgs. n. 151/2022.¹⁵

Si è privilegiata la destinazione a supporto delle funzioni giudiziarie, e in via residuale di ausilio alle cancellerie, sempre secondo criteri di flessibilità organizzativa.

Sono stati in taluni casi individuati degli obiettivi di lavoro, per esempio, l'ausilio alla ricognizione e smaltimento dei procedimenti ultra-triennali e smaltimento e collaborazione all'esecuzione dei decreti di liquidazione dei compensi in favore dei difensori¹⁶. È stato anche dato rilievo alla collaborazione con la Presidenza e con la Dirigenza Amministrativa nel disbrigo delle relative incombenze, come la gestione delle convenzioni, la corrispondenza dell'Ufficio, lo studio di circolari

¹² Il d.l. 144/2026 è stato convertito con [Legge 5 ottobre 2026, n. 174](#).

¹³ Si sono considerati gli ordini di servizio relativi ai Tribunali per i minorenni di Bari, Taranto e Torino.

¹⁴ Così l'ordine di servizio del Presidente del Tribunale per i Minorenni di Taranto dell'11.7.26, ma anche gli altri ordini di servizio suddividono gli AUPP in team di lavoro.

¹⁵ Cfr. ordine di servizio della Presidenza e Dirigenza del Tribunale per i Minorenni di Torino del 5.9.2026.

¹⁶ Cfr. ordine di servizio del Presidente del Tribunale per i Minorenni di Bari del 10.9.2026.

amministrative. Quanto al metodo di lavoro, essendosi optato per il modello dei *team* di lavoro per settori e obiettivi, si sono attribuite le relative funzioni di coordinamento ai magistrati, di intesa con i direttori e funzionari amministrativi preposti. Sono stati individuati tempi e modalità del monitoraggio. Alcuni Uffici hanno colto l'occasione per disciplinare anche la presenza dei giudici onorari esperti nell'ufficio per il processo, suddivisi in team che affiancano il magistrato, creando un ufficio per il processo con competenze trasversali nei settori civile e penale nelle diverse articolazioni¹⁷.

Le modalità di utilizzo dei funzionari AUPP sono nuove nell'esperienza dei TM, adusi all'affiancamento dei giudici onorari, ma anche dei tirocinanti ex art. 73 al singolo magistrato. La difficoltà che si evidenzia nelle prime riunioni organizzative è quella della condivisione dei funzionari AUPP da parte di più magistrati e della suddivisione dei tempi di lavoro tra le varie funzioni, prestando attenzione a che i medesimi non vengano assorbiti nel lavoro di cancelleria, per colmare i vuoti di organico della macchina amministrativa, pur se talvolta ciò può rendersi necessario.

6. Conclusioni

Pur nella portata innovativa dell'acquisizione di questa nuova figura professionale, i Tribunali per i minorenni, possono tesaurizzare le esperienze consolidate negli uffici ordinari e adeguarle alle specificità della giurisdizione minorile. Si potrà per esempio ulteriormente riflettere sul raccordo tra funzionari AUPP e giudici onorari nello svolgimento dei compiti dell'Ufficio per il processo e riflettere su processi formativi che valorizzino criteri di specializzazione, per esempio un possibile loro utilizzo nel monitoraggio dei collocamenti in comunità, degli affidi e delle messe alla prova.

L'inserimento di queste nuove risorse rappresenta un fattore di potenziamento e innovazione nell'attività dei tribunali per i minorenni, pur se occorrerà resistere alla tentazione di burocratizzare l'attività dei TM, mantenendo sempre viva la sua funzione proattiva nella tutela dei minori nei contesti di appartenenza. In questa chiave, sarà importante la funzione di guida del CSM, ma soprattutto, la cura della formazione dei magistrati, della Dirigenza e del personale amministrativo e AUPP.

¹⁷ Cfr. l'ordine di servizio del Presidente del Tribunale per i Minorenni di Palermo.