



Relazione progetto Next Generation UPP

Modellazione del rito del lavoro di primo e secondo grado e ricognizione presso i Tribunali di Torino e di Cuneo e presso la Corte di Appello di Torino

1. Introduzione

1.1 Status macroarea Nord-Ovest

Secondo le statistiche e i monitoraggi del DGStat (Direzione Generale di Statistica) del Ministero della Giustizia relativi al report del 2020, la **macroarea Nord-Ovest** assorbe quasi il 25% dei procedimenti sopravvenuti a livello nazionale in ambito SICID (Sistema Informatico Contenzioso Civile Distrettuale), ovvero la quota più alta del flusso complessivo "in entrata". È fondamentale, quindi, efficientare il metodo di gestione del contenzioso e dare impulso a schemi di funzionamento degli UPP.

Gli obiettivi del Progetto Next Generation UPP prevedono un abbattimento del 10% dell'arretato civile e una riduzione della durata media (o *disposition time*) dei giudizi civili del 40%. Le statistiche e i monitoraggi di cui sopra mostrano prestazioni (in merito a **durata media dei procedimenti e arretrato civile**) della macroarea Nord-Ovest complessivamente positive rispetto alle medie nazionali.

Nel dettaglio, in ambito SICID, la durata media dei procedimenti dei **Tribunali** raggruppati per distretto (circoscrizione di Corte di Appello, ossia l'ambito territoriale entro il quale opera la singola Corte, il quale determina la sua competenza territoriale) è:

- Nazionale: 421 gg.
- Distretto Brescia: 258 gg.
- Distretto Genova: 252 gg.
- Distretto Milano: 257 gg.
- **Distretto Torino: 193 gg.**

Il distretto di Torino mostra un'ottima performance rispetto alla durata media dei procedimenti giudiziari in ambito civile. Con una durata media di soli 193 giorni, si colloca ben al di sotto della media nazionale di 421 giorni.

In quanto ai processi **pendenti**, è stato calcolato l'indice di variazione nel biennio 2018-2020 (da intendere come capacità di smaltimento, quindi l'arretrato diminuisce se indice >1 e aumenta se indice <1):

- Nazionale: 1,060
- Distretto Brescia: 1,107
- Distretto Genova: 1,043
- Distretto Milano: 1,026

- Distretto Torino: 1,051

Guardando all'indice di variazione dei processi pendenti nel biennio 2018-2020, il distretto di Torino ha ottenuto un valore di 1,051. Questo indice è superiore a 1, il che indica una capacità di smaltimento positiva rispetto agli arretrati.

Tuttavia, queste medie hanno una importanza relativa e fungono solo da indicazione generale, dal momento che i Tribunali, all'interno dello stesso distretto, possono differire notevolmente in termini sia di durata media dei processi e sia di numero assoluto di pendenze.

1.2 Status distretto di Torino

Il Distretto della Corte di Appello di Torino, appartenente alla macroarea Nord-Ovest dell'Italia, è formato dai Circondari (circoscrizioni territoriali dei singoli Tribunali) dei Tribunali Torino, di Alessandria, di Aosta, di Asti, di Biella, di Cuneo, di Ivrea, di Novara, di Verbania e di Vercelli.

1.2.1 Focus sulle pendenze dei Tribunali di Torino e di Cuneo

Ci è stata condivisa dal Tribunale di Torino l'ultima osservazione dell'Ufficio Statistico del CSM la quale riporta la situazione degli Uffici Giudiziari di Torino al 30/06/2022 e ci ha permesso di avere una panoramica piuttosto dettagliata sulla situazione degli stessi.

In merito agli **arretrati**, il Tribunale di Torino conta circa 30.000 pendenze a metà 2022, di cui 2.000 ultra-triennali e tra questi quasi 300 ultra-decennali. Nella figura 1 si può apprezzare il numero di casi non ancora definiti (i.e. non conclusi) distinti per materia di appartenenza.



Figura 1: pendenze al 30/06/2022 distinte per materia per il Tribunale di Torino

La situazione risulta pressoché inalterata rispetto alle pendenze nello stesso periodo del 2021: in generale, quindi, non c'è stato né un miglioramento né un peggioramento evidente.

Anche il Tribunale di Cuneo ci ha fornito i dati relativi alle proprie pendenze al 30 giugno 2022. A questo proposito occorre sottolineare che dal 13.09.2013 il Tribunale di Cuneo ha accorpato i Tribunali di Mondovì e Saluzzo, che sono stati soppressi. La seguente tabella, per tale motivo, là dove ve ne siano ancora, ha considerato nel totale delle pendenze del Tribunale di Cuneo anche le pendenze residue dei due ex Tribunali, ora a carico di quello di Cuneo.

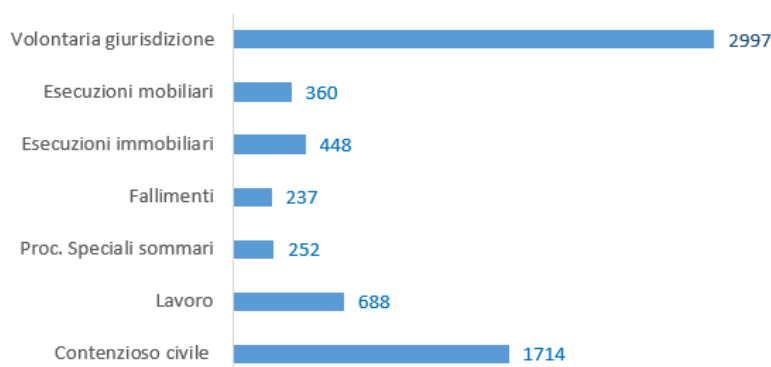


Figura 2: Pendenze al 30/06/2022 distinte per materia del Tribunale di Cuneo

La differente situazione dei due Tribunali in esame, mostrata dalle due tabelle di cui sopra, è chiaramente dovuta alle diverse dimensioni di tali Uffici Giudiziari.

Inoltre si consideri che il Tribunale di Torino ha anche la Sezione Immigrazione, che versava al 30.06.2022 in grave situazione di arretrato (come del resto tutte le Sezioni del territorio nazionale che si occupano di tale materia), causata dall'abnorme numero di ricorsi.

Come si può notare, mentre la tabella relativa alle pendenze civili del Tribunale di Torino indica i valori relativi alle diverse Sezioni (per esempio Famiglia), quella relativa alle pendenze del Tribunale di Cuneo indica il dato relativo all'intero contenzioso civile, eccettuato solo Lavoro (che comprende anche il valore relativo alla Previdenza), in quanto tale Tribunale non è suddiviso in sezioni, se non civile e penale). Tale tabella inoltre, rispetto alla prima, comprende in un'unica voce i Procedimenti speciali sommari e i Decreti ingiuntivi.

Per quanto riguarda la Volontaria giurisdizione, tutti i Tribunali italiani sono gravati da un determinato numero di **pendenze effettive** (per esempio il Tribunale di Cuneo ne ha 460). Della volontaria giurisdizione, si consideri, fanno parte anche l'amministrazione di sostegno -ADS-, le tutele e le curatele (in questo ambito i procedimenti "pendenti" al 30 giugno 2022 del Tribunale di Cuneo erano 2508 + 284 dell'ex Tribunale di Saluzzo + 205 dell'ex Tribunale di Mondovì): il relativo valore, però, non rappresenta un **arretrato**, bensì semplicemente procedimenti **aperti**, che

verranno conclusi soltanto con la morte della persona sottoposta ad ADS o a tutela o a curatela (il procedimento la accompagnerà per tutto l'arco della sua vita).

È da notare, infine, che sui dati indicati in tabella esiste un margine di errore dato dai **falsi pendenti** pari circa al 10-15%.

1.2.2 Focus sul disposition time del Tribunale di Torino

Il Tribunale di Torino ci ha fornito anche i dati relativi al **disposition time** (espresso in giorni) dei propri processi.

È interessante notare come nella tabella che segue, che si riferisce appunto al disposition time, l'ordine emerso in precedenza non si confermi. Ciò che risalta maggiormente è la grande differenza dei tempi tra le varie materie (figura 2).



Figura 3: durate medie al 30/06/2022 distinte per materia del Tribunale di Torino

Queste osservazioni preliminari sono utili per comprendere quale sia la situazione gravante sul Tribunale di Torino e come sia distribuito il carico tra le varie Sezioni. In particolare, al 2022 risulta abbastanza chiaro che, in ambito SICID, le cause più critiche per tale Ufficio Giudiziario siano quelle in merito a *contenziosi civili ordinari* e *Immigrazione e protezione internazionale*.

1.3 Obiettivi

All'avvio dei lavori ci siamo trovati di fronte a una situazione non ancora definita, poiché in quel momento era in corso la discussione parlamentare sull'approvazione dei decreti legislativi attuativi della "Riforma Cartabia" della Giustizia, che avrebbe introdotto importanti modifiche anche con riferimento alle norme di diritto processuale civile, comprese quelle riguardanti il rito ordinario. Questo ci ha reso difficile definire immediatamente il focus del nostro lavoro e stabilire una road-map ben dettagliata.



Dopo una serie di confronti, abbiamo compreso che per condurre un'analisi completa erano necessarie due condizioni:

- Dedicare il nostro studio a un rito che avrebbe subito minime modifiche a seguito della Riforma. Questo ci avrebbe permesso di attingere all'esperienza dei Giudici, arricchendo le nostre analisi con la prassi in uso presso gli Uffici Giudiziari, validando i nostri modelli. Al contrario, con un rito completamente nuovo o comunque ampiamente modificato, non avremmo potuto contare su questa preziosa expertise, che abbiamo ritenuto fondamentale per il nostro lavoro.
- Poter analizzare lo storico dei fascicoli dei processi conclusi prima del 30/06/2022 (data dell'ultimo report del CSM, menzionato in precedenza).

Sulla base di queste considerazioni, abbiamo scelto di analizzare il rito del Lavoro. Si tratta di un rito speciale, diverso da quello ordinario, normato da articoli del codice di procedura civile che, per quanto riguarda le specificità di nostro interesse, non sarebbero stati influenzati dalla riforma. Questo aspetto lo ha reso idoneo alle nostre analisi.

Dobbiamo a questo punto sottolineare, quindi, che il nostro lavoro non ha come scopo ultimo il miglioramento del processo del lavoro o dell'operato del Giudice del Lavoro, ma rappresenta uno strumento per condurre un'indagine sul funzionamento di un qualsiasi Ufficio. Pertanto, il nostro studio vuole individuare e proporre un possibile metodo di analisi, applicabile in futuro, quando la riforma sarà entrata in vigore e roduta, a qualunque altro rito processuale o Sezione di Ufficio Giudiziario.

2. Analisi e metodo

L'approccio che abbiamo utilizzato prevede 3 step da svolgere in successione:

- a. Modellazione con notazione BPMN delle norme del codice di procedura civile riguardanti il processo del lavoro;
- b. Modellazione della prassi seguita durante i procedimenti;
- c. *Process mining* dal dataset contenente lo storico dei fascicoli.

Il Ministero, che in prima battuta, pareva doverci fornire i dati necessari alla nostra analisi, ha in un secondo momento stabilito che sarebbe stato necessario per gli Atenei contattare direttamente i singoli Uffici Giudiziari con i quali avrebbero dovuto collaborare. È stato, quindi, necessario sottoscrivere appositi accordi con questi ultimi, sia al fine di effettuare interviste con il personale di essi sia allo scopo di ottenere l'estrazione dello storico dei fascicoli dai *database* di tali Uffici Giudiziari, garantendone chiaramente la *privacy* e la sicurezza nella gestione. Questo ha comportato confronti con i vari Atenei coinvolti nel progetto e, successivamente, con gli Uffici Giudiziari interessati, cosa che, in molti casi, ha richiesto molto tempo.

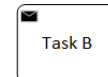
2.1 Modello BPMN



La notazione BPMN, acronimo di Business Process Model and Notation, è uno strumento essenziale per la modellazione grafica dei processi aziendali. Essa fornisce un linguaggio visuale standardizzato e comprensibile a tutti gli stakeholder coinvolti nella gestione e nell'ottimizzazione dei processi. La notazione BPMN utilizza simboli grafici intuitivi e facilmente riconoscibili, come flussi di sequenza, attività, gateway decisionali e eventi, per rappresentare le diverse fasi di un processo.

Ogni simbolo ha un significato preciso, rendendo il modello di processo chiaro e coerente:

1. **Attività:** Descrivono un'azione semplice o complessa da compiere.



2. **Gateway:** Rappresentano una biforcazione, in genere dovuta a una decisione da prendere o al verificarsi di una condizione.



3. **Eventi:** Sono situazioni esogene che alterano lo stato del processo (es. la ricezione di un messaggio).



In generale, la notazione BPMN è ampiamente utilizzata nel contesto dei processi aziendali per modellare, analizzare e ottimizzare le attività e i flussi di lavoro. In questo specifico contesto, però, la applicheremo per mappare, per la prima volta, le fasi di un procedimento giudiziario, nello specifico quello del lavoro. La scelta di utilizzare questa notazione nella Giustizia è dettata dalla sua efficacia nel fornire una rappresentazione grafica chiara e intuitiva di un processo, consentendo una comprensione più approfondita delle attività coinvolte e delle relazioni tra di esse. L'uso della notazione BPMN per mappare il procedimento giudiziario del lavoro permetterà di identificare e analizzare in modo dettagliato le diverse fasi del processo, i ruoli coinvolti, le scelte che possono essere intraprese, le interazioni tra i soggetti interessati. Questo approccio favorirà una lettura chiara del procedimento giudiziario allo studioso, in particolare se non giurista, che lo aiuti a procedere nelle proprie analisi gestionali e nella proposizione di soluzioni volte al raggiungimento di una maggiore efficienza e celerità nei processi giudiziari.

2.2 Modellazione delle norme del codice di procedura civile con la notazione BPMN

La metodologia per creare modelli BPMN di procedimenti giudiziari segue una serie di passaggi chiave per ottenere una rappresentazione chiara e accurata del flusso del processo legale.

- Step 1: Lettura degli articoli del Codice di Procedura Civile

Art 414	Art 415 comma 1	Art 415 comma 2	Art 415 comma 5
La domanda si propone con ricorso, il quale	Il ricorso è depositato (1) nella Cancelleria	Il Giudice, entro cinque giorni dal deposito del ricorso, fissa, con decreto, l'udienza di	Il ricorso, unitamente al decreto di fissazione dell'udienza, deve essere



deve contenere...	del Giudice competente	discussione, alla quale le parti sono tenute a comparire personalmente (2).	notificato al convenuto, a cura dell'attore, entro dieci giorni dalla data di pronuncia del decreto.
----------------------	---------------------------	---	---

Inizialmente, viene effettuata una dettagliata lettura degli articoli pertinenti del Codice di Procedura Civile, che disciplinano il procedimento giudiziario in questione. Questo passaggio è fondamentale per acquisire una completa comprensione delle norme, delle fasi e dei termini del procedimento, nonché di ciò che i soggetti coinvolti nel processo (Giudice, parti, Cancelliere, CTU, eccetera) devono o possono fare.

- Step 2: Schematizzazione degli articoli.

RICORSO (art.414cpc)

DEPOSITATO (telematicamente) in Cancelleria (art.415¹ cpc)



(entro 5gg dal deposito)

DECRETO con cui Giudice **fissa udienza di discussione**

(non più di 60 gg tra deposito e udienza)

(art.415^{2,3} cpc)



(entro 10gg da pronuncia decreto)

Ricorrente **NOTIFICA** al convenuto ricorso e decreto

(non meno di 30 gg fra notificazione e udienza art 415⁵)

Dopo la lettura degli articoli, si procede con la schematizzazione delle informazioni raccolte. Gli articoli vengono tradotti in elementi grafici, come attività, eventi e gateway decisionali, che rappresentano le diverse fasi del procedimento. La messa in relazione temporale tra gli articoli viene realizzata attraverso l'uso di frecce direzionali che indicano l'ordine cronologico delle attività. Questo processo di schematizzazione consente di visualizzare chiaramente il flusso del procedimento e le interazioni tra le varie azioni.

- Step 3: Modellazione in BPMN

NEXT GENERATION UPP: NUOVI SCHEMI COLLABORATIVI TRA UNIVERSITÀ E UFFICI GIUDIZIARI PER IL MIGLIORAMENTO DELL'EFFICIENZA E DELLE PRESTAZIONI DELLA GIUSTIZIA NELL'ITALIA NORD-OVEST
Progetto finanziato con il contributo dell'Unione europea, Programma Operativo Nazionale Governance e Capacità Istituzionale 2014-2020, Fondo Sociale europeo e Fondo europeo di sviluppo regionale
Codice progetto: CUP D19J22000240006.

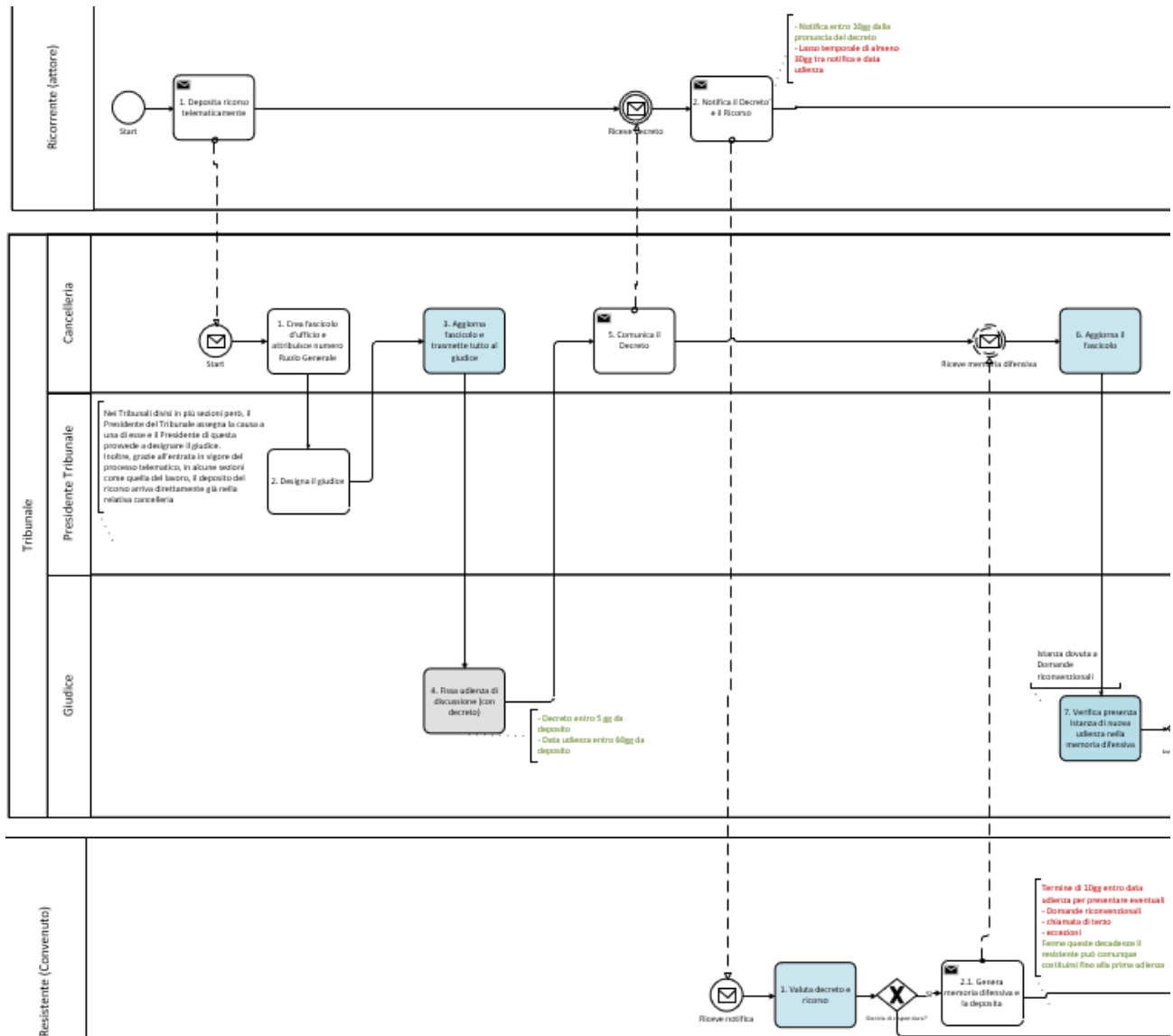


Figura 2: estratto del modello BPMN del processo del lavoro

In figura 3 è mostrato un estratto del modello sviluppato per il rito speciale del lavoro.

Il passo finale consiste nella modellazione delle informazioni ottenute utilizzando la notazione BPMN. Questo modello (ANNEX 1) rappresenta il procedimento giudiziario nel suo insieme e permette di identificare con chiarezza i passaggi che il procedimento segue e i ruoli dei soggetti coinvolti, come Giudici, parti e CTU. La rappresentazione in BPMN rende il flusso del procedimento visivamente accessibile e facilmente interpretabile, consentendo di individuare potenziali punti critici, miglioramenti o ottimizzazioni.

Complessivamente, la metodologia per la creazione di modelli BPMN di procedimenti giudiziari fornisce una guida strutturata per la comprensione e l'analisi dei processi. Questo approccio permette di acquisire una visione dettagliata delle fasi del procedimento, punto di partenza per uno studio mirato al miglioramento della gestione più efficiente del processo da parte di uno specifico Ufficio Giudiziario o di una Sezione di esso.

2.2 Criticità riscontrate

Come più sopra accennato, la notazione BPMN è nata ed è stata molto usata con successo nelle realtà aziendali. Averla sperimentata per la prima volta per studiare l'attività degli Uffici Giudiziari, molto differente per alcuni aspetti da quella aziendale, ci ha posto a volte di fronte a interrogativi e criticità da risolvere.

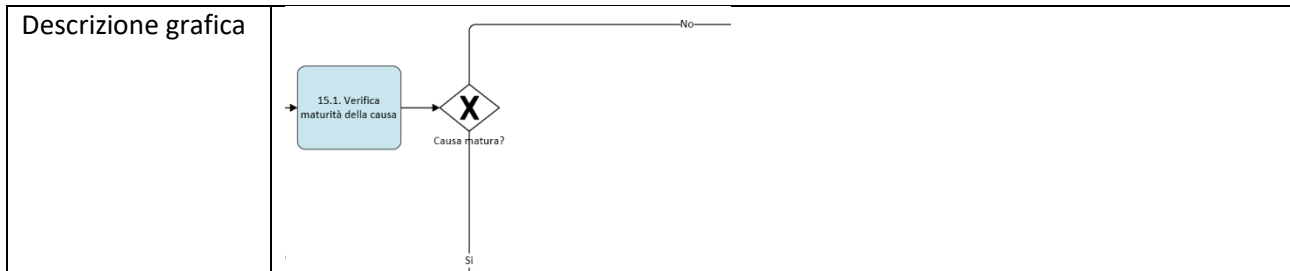
Per esempio, abbiamo deciso di analizzare e mappare il rito speciale "puro" del lavoro. Sebbene, infatti, i Giudici del Lavoro siano competenti a giudicare oltre che sulle cause di Lavoro (rito speciale del lavoro, che qui per convenzione possiamo definire "puro"), anche sui licenziamenti *ex* rito Fornero (ora abolito, ma esistente al momento della nostra mappatura BPMN: prevedeva peculiarità rispetto al rito del lavoro), e in tema di Previdenza e Assistenza (anche in questo caso sono previste alcune peculiarità rispetto al rito del lavoro, per esempio l'accertamento tecnico preventivo - ATP). Noi abbiamo compreso che mappare tutte le peculiarità avrebbe reso complessa e dispersiva o addirittura illeggibile la mappa che stavamo creando. Per tale ragione, non abbiamo mappato le norme che prevedono le appena citate particolarità rispetto al rito del lavoro.

Oltre a quella appena menzionata, durante il processo di modellazione del rito del lavoro con la notazione BPMN, ci si sono presentate altre criticità pratiche, che hanno richiesto particolare attenzione.

Criticità	1.1 – Attività non esplicitate dal codice
Descrizione	Alcune attività indicate nella mappa non risultano esplicitate letteralmente dal codice di procedura civile, ma sono implicite e "naturalmente necessarie" al flusso. Nell'articolo codicistico è normata la condizione, quindi l'attività indicata nel flusso BPMN serve a giustificare/spiegare la condizione. In alcuni casi, oltre ad essere indispensabili al procedere del flusso BPMN, richiedono un consumo di risorse (in termini di personale e di tempo) e spesso sono indispensabili per chiarire la biforcazione del flusso di un gateway.
Esempio a parole	L'art. 420 comma 4 c.p.c. prevede che "Se ... il Giudice ritiene la causa matura per la decisione ... invita le parti alla discussione e pronuncia sentenza ...". Abbiamo quindi inserito nel flusso BPMN l'implicita e necessaria azione "verifica maturità della causa", in modo da poter introdurre le azioni indicate dal codice (invita le parti alla discussione) e anche la biforcazione in un gateway indicata dal codice con le parole "se ... il Giudice ritiene la causa matura".
Cosa proponiamo	Colorare di blu le attività per evidenziare che sono attività implicite nella lettera normativa, pre-condizione alla condizione indicata espressamente nella norma.



NEXT GENERATION UPP: NUOVI SCHEMI COLLABORATIVI TRA UNIVERSITÀ E UFFICI GIUDIZIARI PER IL MIGLIORAMENTO DELL'EFFICIENZA E DELLE PRESTAZIONI DELLA GIUSTIZIA NELL'ITALIA NORD-OVEST
Progetto finanziato con il contributo dell'Unione europea, Programma Operativo Nazionale Governance e Capacità Istituzionale 2014-2020, Fondo Sociale europeo e Fondo europeo di sviluppo regionale
Codice progetto: CUP D19J22000240006.



Criticità	1.2 – Posizione nella mappa di azioni seguite da eventuali altre azioni con posizione specifica
Descrizione	L'azione "pre-condizione" implicita di cui alla criticità precedente può, a volte, a discrezione del Giudice, essere compiuta prima di quanto indicato nella mappa. Noi però abbiamo reputato di inserirla nel punto preciso della mappa in cui deve trovarsi la biforcazione del gateway relativo ad essa, che conduce ad azioni che devono necessariamente essere svolte in quel punto.
Esempio a parole	A inizio della mappa relativa all'udienza, abbiamo inserito l'azione "pre-condizione" implicita: il Giudice "verifica la presenza di questioni pregiudiziali". Con molta probabilità, il Giudice che intenda arrivare in udienza ben preparato sul caso lo avrà studiato prima dell'udienza e quindi avrà compiuto questa azione in precedenza, ma non potrà mettere in atto le eventuali azioni successive che in udienza, al fine di garantire il contraddittorio tra le parti. Ecco perché, nel creare la mappa, abbiamo voluto in ogni caso inserire a inizio udienza la pre-condizione "verifica la presenza di questioni pregiudiziali" e farla seguire dal relativo gateway.
Cosa proponiamo	Modellare il flusso in modo che un'azione, che ben può essere svolta anche prima, si trovi nel punto preciso in cui necessariamente deve trovarsi il gateway che la segue.
Descrizione grafica	

Criticità	2 – Utilizzo di sottoprocessi per rendere più comprensibile il flusso
Descrizione	Da letteratura (pufhal 2022):



NEXT GENERATION UPP: NUOVI SCHEMI COLLABORATIVI TRA UNIVERSITÀ E UFFICI GIUDIZIARI PER IL MIGLIORAMENTO DELL'EFFICIENZA E DELLE PRESTAZIONI DELLA GIUSTIZIA NELL'ITALIA NORD-OVEST
Progetto finanziato con il contributo dell'Unione europea, Programma Operativo Nazionale Governance e Capacità Istituzionale 2014-2020, Fondo Sociale europeo e Fondo europeo di sviluppo regionale
Codice progetto: CUP D19J22000240006.

	<p>The designer should make use of sub-processes to group activities with the same purpose when: (i) a set of consecutive activities has an owner different from the main process owner; (ii) a set of consecutive activities has a different goal from the main process one; and (iii) a process or a fragment must be re-used in another process (use Call Activities in this case).</p> <p>Anche noi abbiamo usato il sottoprocesso per separare frammenti riutilizzabili in altri riti. Nel nostro modello inoltre i sottoprocessi possono essere usati per snellire il flusso, renderlo più comprensibile e leggibile.</p>
Esempio a parole	<p>Il Giudice esegue una serie di verifiche e valutazioni alle quali potrebbero eventualmente seguire vari passaggi: utilizzare il sub-process rende il flusso molto più leggibile. Questo permette di mantenere un alto livello di dettaglio senza perdere in comprensibilità.</p>
Cosa proponiamo	<p>La creazione di sottoprocessi laddove un eccesso di informazioni mini la leggibilità del flusso principale.</p>
Descrizione grafica	

Criticità	3 – Utilizzo di pools e lanes differente nelle varie fasi del processo
Descrizione	<p>Avendo diviso il nostro modello in due fasi separate, fase introduttiva e udienza, abbiamo ritenuto opportuno definire pool e lanes diverse per le due fasi, anche quando riguardano gli stessi soggetti. Il motivo è che nella prima fase i soggetti non si trovano nello stesso spazio fisico, mentre nella seconda sì.</p>
Esempio a parole	<p>Nella fase introduttiva abbiamo distinto 4 pools, di cui una divisa in 3 lanes. In udienza abbiamo distinto solo 2 pools, di cui una divisa in 2 lanes.</p>



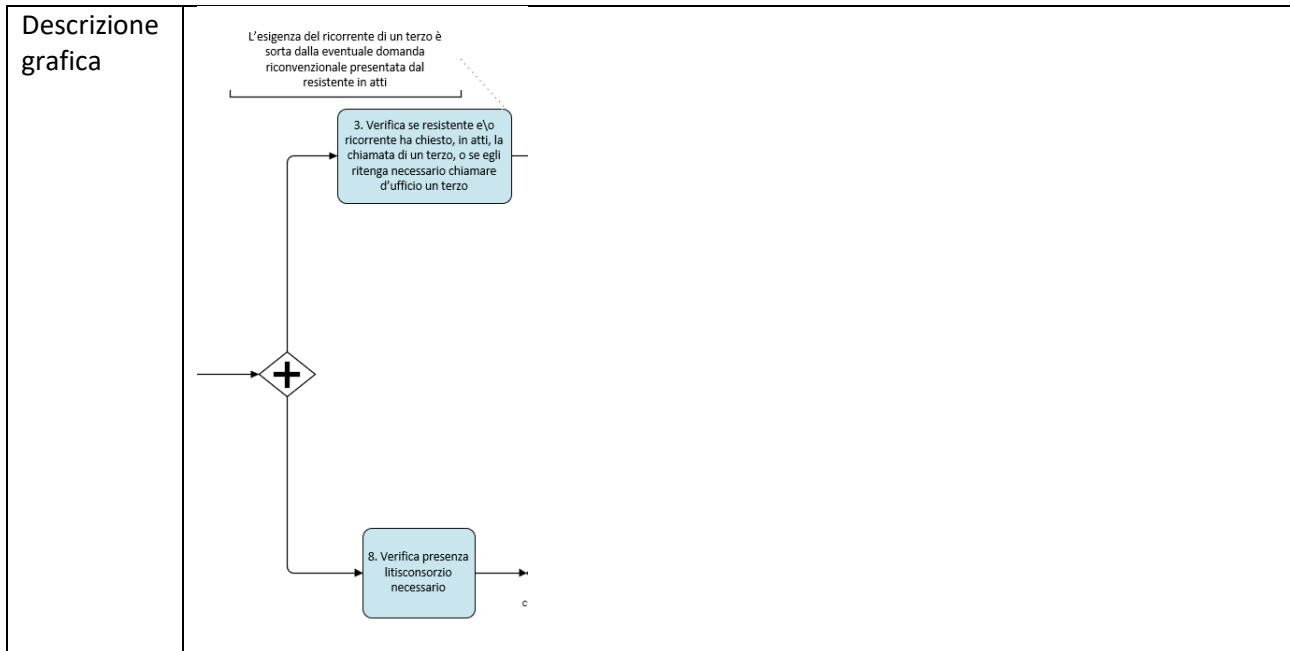
NEXT GENERATION UPP: NUOVI SCHEMI COLLABORATIVI TRA UNIVERSITÀ E UFFICI GIUDIZIARI PER IL MIGLIORAMENTO DELL'EFFICIENZA E DELLE PRESTAZIONI DELLA GIUSTIZIA NELL'ITALIA NORD-OVEST
Progetto finanziato con il contributo dell'Unione europea, Programma Operativo Nazionale Governance e Capacità Istituzionale 2014-2020, Fondo Sociale europeo e Fondo europeo di sviluppo regionale
Codice progetto: CUP D19J22000240006.

	<p>Nel dettaglio:</p> <p>Nella fase introduttiva abbiamo come pool: ricorrente, resistente, terzo e Tribunale. Tribunale è diviso in 3 lanes (Presidente della Sezione, Giudice e Cancelleria).</p> <p>In udienza abbiamo come pool: associazione sindacale e Tribunale. Tribunale è diviso in due lanes (Giudice e Cancelleria).</p> <p>Nella fase introduttiva ricorrente, resistente ed eventuale terzo si trovano in luoghi distinti e agiscono in momenti distinti tra loro e rispetto al Tribunale. Il flusso viene separato tenendo conto delle diverse parti.</p> <p>Nella mappa dell’udienza questi diversi soggetti non compaiono più separatamente perché possono, contemporaneamente o singolarmente, compiere le stese azioni, nello stesso luogo e negli stessi termini e, inoltre, perché le decisioni a seguito di una loro azione provengono in ogni caso dal Giudice, che resta l’unico attore che fa proseguire il flusso.</p> <p>Es. “verifica se il ricorrente chiede di chiamare il terzo”: la richiesta è stata eventualmente fatta in precedenza negli atti e il Giudice ha il compito di far proseguire il flusso ammettendo o rigettando l’istanza).</p>										
Descrizione grafica	<p>FASE DI PRE-UDIENZA:</p> <div><div><div>Terzo</div></div><div><div>Resistente</div></div><div><table><tr><td colspan="3">Tribunale</td></tr><tr><td>Giudice</td><td>Presidente Tribunale</td><td>Cancelleria</td></tr></table></div><div><div>Ricorrente</div></div></div> <p>FASE DI UDIENZA:</p> <div><div><div>Associazione sindacale</div></div><div><table><tr><td colspan="2">Tribunale</td></tr><tr><td>Giudice</td><td>Cancelleria</td></tr></table></div></div>	Tribunale			Giudice	Presidente Tribunale	Cancelleria	Tribunale		Giudice	Cancelleria
Tribunale											
Giudice	Presidente Tribunale	Cancelleria									
Tribunale											
Giudice	Cancelleria										

Criticità	4 – Fasi prive di chiara priorità
Descrizione	Quando la norma giuridica non esplicita la priorità fra più azioni, abbiamo ritenuto opportuno mappare queste ultime in un gateway di azioni parallele, che possono essere svolte, quindi, con un ordine qualsiasi o anche contemporaneamente.
Esempio a parole	Nel processo giudiziario è necessario che il Giudice svolga una serie di verifiche. Il codice di procedura civile a volte non prevede una chiara priorità tra queste verifiche perché, in realtà, detta priorità può variare in base al caso specifico o a discrezione del Giudice.
Cosa proponiamo	La nostra proposta è di mapparle come attività parallele con un gateway.



NEXT GENERATION UPP: NUOVI SCHEMI COLLABORATIVI TRA UNIVERSITÀ E UFFICI GIUDIZIARI PER IL MIGLIORAMENTO DELL'EFFICIENZA E DELLE PRESTAZIONI DELLA GIUSTIZIA NELL'ITALIA NORD-OVEST
Progetto finanziato con il contributo dell'Unione europea, Programma Operativo Nazionale Governance e Capacità Istituzionale 2014-2020, Fondo Sociale europeo e Fondo europeo di sviluppo regionale
Codice progetto: CUP D19J22000240006.



Criticità	5 – Azioni che possono avvenire in più momenti
Descrizione	Alcune attività possono essere svolte in qualunque momento del flusso e possono anche essere ripetute.
Esempio a parole	L'art. 421 c.p.c. stabilisce che il Giudice possa <<disporre d'ufficio in qualsiasi momento l'ammissione di ogni mezzo di prova>>.
Cosa proponiamo	Aspettandoci che il momento preciso del processo in cui tali attività vengono espletate dipenda sia dal caso concreto che dalla discrezionalità del Giudice, abbiamo individuato la seguente soluzione: radunarle al di fuori del flusso principale della mappa che raffigura la norma (in una pagina a sé del file intitolata "Flexible and recallable BPMN subprocesses") e segnalarle con una nota esplicativa. Solo modellando, poi, la prassi del singolo Ufficio Giudiziario, le abbiamo inserite nel punto del flusso principale della relativa mappa in cui esse, nella pratica, si ripetono con maggiore frequenza.
Descrizione grafica	<p>Questa attività può avvenire in qualunque momento</p> <p>1. Verifica se è necessario disporre mezzi di prova d'ufficio</p>



Criticità	6 – Numerazione delle fasi
Descrizione	In un flusso lungo come quello che rappresenta graficamente un processo giudiziario, non è così immediato riconoscere a colpo d'occhio né una singola attività né il gruppo di attività cui essa appartiene. Numerare le singole attività permette di riconoscere le attività rapidamente all'interno della lane. Tra lane diverse il numero non è univoco. Può essere utile per capire quante condizioni sono necessarie per arrivare ad una certa attività. È utile per guidare una analisi di dettaglio successiva, soprattutto se ci fossero attività con lo stesso nome in punti diversi es. rinvio udienza
Cosa proponiamo	La numerazione (es. 3.1.2.1) delle attività, da leggere come: <ul style="list-style-type: none"> – Posizione I = numero dell'attività (data dalla precedente in sequenza +1); – Posizione II = numero del ramo del primo nodo (un nodo si crea solo quando c'è la condizione "if"); – Posizione III = numero del ramo del secondo nodo; – Posizione N = numero del ramo del N-1 nodo;
Descrizione grafica	

Criticità	7 – Time constraints
Descrizione	Il contesto giudiziario è caratterizzato da numerosi termini temporali che sono difficili da illustrare con i tool forniti dal BPMN 2.0. Un tentativo è stato fatto di ampliare le possibilità di modellazione con una apposita estensione (Toward a Time-centric modeling of Business Processes in BPMN 2.0) e potrebbe offrire un aiuto a modellare i processi giudiziari. Una caratteristica unica di questo contesto è che i termini possono essere perentori oppure ordinatori. Nel primo caso producono decadenza nel caso non siano rispettati, mentre nel secondo caso no.
Esempi a parole con relativa descrizione grafica	<p>Esempio di termine perentorio</p> <p>Il Giudice, nel caso ritenga rilevanti i nuovi mezzi di prova di cui all'istanza di parte, li ammette e, nel caso la controparte chieda termine per dedurre prove contrarie, assegna un termine perentorio di 5 giorni per tale deduzione, pena la decadenza. Questo non influisce sul flusso ma influenza la condizione della parte. Abbiamo deciso di non utilizzare il non-interrupting timer per rendere leggibile il flusso anche a chi non conosce la modellazione con notazione BPMN.</p>



NEXT GENERATION UPP: NUOVI SCHEMI COLLABORATIVI TRA UNIVERSITÀ E UFFICI GIUDIZIARI PER IL MIGLIORAMENTO DELL'EFFICIENZA E DELLE PRESTAZIONI DELLA GIUSTIZIA NELL'ITALIA NORD-OVEST
Progetto finanziato con il contributo dell'Unione europea, Programma Operativo Nazionale Governance e Capacità Istituzionale 2014-2020, Fondo Sociale europeo e Fondo europeo di sviluppo regionale
Codice progetto: CUP D19J22000240006.

	<p>Esempio di termine ordinatorio</p> <p>Il codice di procedura civile stabilisce che, dopo il deposito del ricorso da parte del ricorrente, il Giudice del Lavoro fissi l'udienza di discussione con decreto entro 5 giorni e che l'udienza sia fissata entro 60 giorni. L'inosservanza del termine non comporta decadenze.</p>
	<p>Esempio in cui compaiono sia un termine ordinatorio che un termine perentorio</p>
Cosa proponiamo	<p>I termini indicati dal codice non modificano né interrompono il flusso. Utilizziamo una nota verde per indicare il termine ordinatorio, una nota rossa per indicare invece il termine perentorio.</p>

Criticità	8 – Salto temporale
Descrizione	Nella descrizione di un processo giudiziario occorre tenere conto di eventuali salti temporali causati dalla conclusione di un'udienza con il rinvio ad altra udienza e riuscire a rendere questo salto temporale senza interrompere il flusso BPMN.
Esempio a parole	Se al termine dell'udienza di discussione il Giudice del Lavoro ritiene di dover rinviare ad altra udienza, si determina, a partire dalla conclusione dell'udienza in corso fino alla successiva udienza, un salto temporale.
Cosa proponiamo	Proponiamo di inserire uno sfondo grigio per le attività dopo le quali segue un salto temporale nel flusso (ovvero il rinvio a nuova udienza). Il codice prevede per il rito del lavoro un'unica udienza, ma ove il Giudice lo ritenga opportuno si può interrompere l'udienza e iniziarne un'altra.
Descrizione grafica	



Queste criticità sono state superate mediante l'utilizzo di strumenti pratici, mirati a ottenere un modello BPMN il più accurato e rappresentativo possibile, al fine di comprendere appieno il procedimento giudiziario della Sezione Lavoro e individuare eventuali punti di miglioramento o ottimizzazione. Tuttavia, per garantire l'efficacia e la correttezza del modello, è essenziale ottenere la validazione da parte di personale esperto del Tribunale. La consulenza e il feedback da parte di Giudici e operatori del settore legale sono di fondamentale importanza per assicurare che il modello rifletta fedelmente la realtà del procedimento giudiziario, tenendo conto delle dinamiche pratiche e delle decisioni prese dai Giudici in base all'esperienza e alla prassi quotidiana. Solo attraverso questa validazione, il modello BPMN potrà essere considerato una risorsa affidabile per la comprensione e l'ottimizzazione del processo giudiziario della Sezione Lavoro, contribuendo così a una gestione più efficiente ed efficace delle attività legali.

Per affrontare queste difficoltà e ottenere una visione più completa e realistica del procedimento giudiziario della Sezione Lavoro, abbiamo pianificato un secondo step fondamentale. In questa fase, intendiamo sviluppare una variante del modello BPMN precedentemente ottenuto, tenendo in considerazione il *modus operandi* dei Giudici e la prassi effettiva che si osserva nel corso del procedimento. Questo approccio ci permetterà di acquisire una prospettiva più dettagliata e accurata delle azioni e delle interazioni effettivamente presenti nella realtà giudiziaria.

Integrando la prassi nel modello BPMN, avremo la possibilità di catturare i comportamenti e le decisioni dei Giudici, le possibili deviazioni dal flusso ideale delineato dalla teoria normativa e le dinamiche pratiche che influenzano il procedimento giudiziario nella realtà quotidiana. Questa variante del modello ci fornirà una visione più completa e realistica del procedimento giudiziario della Sezione Lavoro, consentendo di individuare punti critici, ottimizzazioni e potenziali miglioramenti che possano contribuire a una gestione più efficiente ed efficace dei processi legali.

2.3 Modellazione della prassi.

Con prassi intendiamo tutta una serie di azioni, o sequenza di azioni, e decisioni che avvengono nella quotidianità dei processi ma che non sono espressamente codificate nel Codice di procedura civile: è possibile, infatti, che si crei una prassi che si discosta da quanto normato dal codice senza però violarne la *ratio* (si pensi al caso in cui una norma prescriva che sia la Cancelleria a dover notificare un atto, ma che in concreto il Giudice disponga che a farlo sia la parte, per ovvi motivi di celerità processuale). L'idea, quindi, è quella di andare a individuare e poi mappare tutte queste situazioni: la validità di queste informazioni deriva dall'esperienza maturata dai Giudici all'interno del Tribunale.

È lecito domandarsi, però, se l'abitudine pratica di ogni singolo Giudice rimanga prassi individuale, espressione della libera discrezionalità di quest'ultimo, oppure se col tempo sia divenuta univoca e propria delle varie Sezioni\uffici: durante la nostra indagine, abbiamo constatato che nel rito speciale del lavoro sia all'interno della relativa Sezione del Tribunale di Torino che nella relativa

Sezione del Tribunale di Cuneo, pur essendovi minime differenze di gestione dello svolgersi del processo da parte dei singoli Giudici, si è creata una prassi condivisa e ormai consolidata.

Pertanto, è ragionevole supporre che a parità di oggetto del contenzioso non ci siano sostanziali differenze nell'esecuzione di un procedimento all'interno dei due Uffici Giudiziari in esame. Ciò facilita enormemente l'attività di modellazione della prassi; tuttavia, consigliamo di verificare che sussista questa condizione anche per le altre Sezioni.

Nel nostro caso, date le difficoltà di cui al capitolo precedente, ci è stato utile stilare un elenco di questioni da risolvere a partire dall'inizio del diagramma di flusso fino alla fine di esso (i.e. in ordine logico). Dopo di che, per ognuna di queste si è formulata prima una ipotesi e poi una domanda da sottoporre ai Giudici (o in alternativa a esperti in materia) per confermarla o meno: l'insieme di tutte queste domande hanno composto la struttura delle interviste che abbiamo poi svolto presso la Sezione Lavoro.

Per valutare la prassi della Sezione Lavoro, abbiamo condotto approfonditi colloqui con Magistrati e personale di Cancelleria, sia presso il Tribunale di Torino, caratterizzato da una grande struttura con 13 Magistrati nella Sezione Lavoro, sia presso il Tribunale di Cuneo, di dimensioni ridotte e con soli 2 Giudici del Lavoro. Questo approccio ci ha permesso di ottenere una visione completa e dettagliata delle dinamiche operative e delle modalità di gestione dei procedimenti giudiziari in entrambe le realtà. Attraverso tali colloqui, siamo riusciti a comprendere le peculiarità di ogni Ufficio Giudiziario, le specificità delle attività svolte dai Magistrati e dal personale di Cancelleria, e le sfide pratiche incontrate quotidianamente in entrambi i contesti. L'analisi comparativa tra il Tribunale di Torino e quello di Cuneo ci ha permesso di cogliere le somiglianze e le differenze nelle pratiche adottate.

2.3.1 La Sezione Lavoro del Tribunale di Torino

SEZIONE V (LAVORO) TRIBUNALE TORINO			
ARGOMENTO	RISPOSTA GIUDICE 1	RISPOSTA GIUDICE 2	RISPOSTA GIUDICE 3
(4) Priorità tra le verifiche che il Giudice deve svolgere all'inizio della prima udienza	Questioni pregiudiziali (giurisdizione e competenza) Contumacia Litisconsorzio e chiamata di terzo	Conferma la risposta del collega 1	Costituzione delle parti necessarie/contumacia Questioni pregiudiziali (giurisdizione e competenza)
(5) Chiamata del terzo	In prima udienza	In prima udienza. Ma se Cancelleria gliela segnala prima, il Giudice rinvia la l'udienza e dispone che l'istante effettui la chiamata.	In prima udienza, quando quindi vi è contraddittorio tra le parti



NEXT GENERATION UPP: NUOVI SCHEMI COLLABORATIVI TRA UNIVERSITÀ E UFFICI GIUDIZIARI PER IL MIGLIORAMENTO DELL'EFFICIENZA E DELLE PRESTAZIONI DELLA GIUSTIZIA NELL'ITALIA NORD-OVEST
Progetto finanziato con il contributo dell'Unione europea, Programma Operativo Nazionale Governance e Capacità Istituzionale 2014-2020, Fondo Sociale europeo e Fondo europeo di sviluppo regionale
Codice progetto: CUP D19J22000240006.

(5) Richiesta di informazioni ad Associazioni Sindacali	In fase istruttoria (prima della chiamata dei testimoni)	Prima dell'assunzione prove	
(5) Ammissione d'ufficio di mezzi di prova	In fase istruttoria	Alla fine dell'istruttoria: dopo l'escussione dei testi	Dopo escussione dei testi
(5) Accesso sul luogo di lavoro	Non lo dispone mai perché ora i mezzi tecnologici (video, foto, ecc.) rendono inutile l'accesso sul luogo che, di per sé, è molto dispendioso in termini di tempo	È molto raro ma può essere disposto. Collocabile prima dell'escussione testi (in quanto può eventualmente rendere inutile la successiva escussione di testimoni)	
(5) Nomina CTU	Dopo l'escussione dei testimoni	Dopo l'escussione dei testimoni. Preferisce fissare udienza di giuramento in presenza.	Dopo l'escussione di tutti i testimoni (anche di quelli ammessi d'ufficio). Preferisce fissare udienza di giuramento in presenza
Strumenti informatici che, se adottati, porterebbero beneficio in termini di tempo e di carico di lavoro	- Non occorrono strumenti informatici ulteriori	- No: le banche dati esistono e funzionano bene - Quello che manca è l'assistenza del Cancelliere in udienza: la sua presenza consentirebbe al Giudice di fissare più udienze	CABOLO (sintetizzatore vocale, sperimentato in questa Sezione con successo, in quanto ha molte funzionalità adatte all'escussione dei testimoni)
Attività più "human intensive"	Nei processi complessi, la decisione	- Escussione testimoni - CTU (se è medica, 4-5 mesi) - Scrivere la sentenza nei processi complessi	- Studio iniziale del fascicolo - Escussione testimoni - La sentenza nei processi complessi
Rilevanza del numero delle conciliazioni sul totale dei processi		È considerevole. Non c'è un ambito, all'interno della materia del lavoro, in cui è più facile che si arrivi alla conciliazione. Nel 2022 la Sez. ha avuto: 1650 conciliazioni 7547 definiti 1904 decreti ingiuntivi 559 cause in materia di previdenza 17 contumaciali	Considerevole, ma molto dipende dallo studio iniziale del caso svolto prima della prima udienza



Tabella 1: Analisi della prassi in seguito al sopralluogo presso il Tribunale di Torino

L'analisi della prassi così progettata ci ha permesso di risolvere praticamente tutte le indecisioni sorte durante la modellazione delle norme. Inoltre, essa si è rivelata essere particolarmente importante perché tende a linearizzare il flusso ottenuto nel modello precedente che, con buona probabilità, sarà molto espanso (per via dei diversi livelli di profondità che si possono generare): una maggiore linearità agevola la successiva fase di simulazione di scenari perché semplifica l'implementazione dei modelli sul software di system dynamics.

Dalle interviste presso la Sezione Lavoro del Tribunale di Torino, emergono importanti informazioni sulle pratiche e sulle priorità dei Giudici nell'ambito del procedimento giudiziario. Nella prassi, l'ordine delle verifiche svolte dai Giudici è chiarito: inizialmente, la maggior parte dei Giudici effettua la verifica della regolarità della costituzione delle parti e poi quella dell'appropriatezza del rito e delle eventuali questioni pregiudiziali. La chiamata del terzo avviene durante l'udienza di discussione, all'inizio di questa, dopo le prime verifiche, nel rispetto del principio del contraddittorio.

Riguardo alle attività che possono essere svolte in momenti diversi del procedimento, si è constatato che la maggior parte dei Giudici ricorre alla "Richiesta d'ufficio di informazioni ad Associazioni Sindacali" e all'"Ammissione d'ufficio di mezzi di prova" in fase istruttoria dopo l'escussione dei testimoni, così come nomina il CTU dopo l'escussione di tutti i testimoni. L'attività "Accesso sul luogo di lavoro" è rara e quindi non è stata da noi inclusa nel modello della prassi della Sezione Lavoro del Tribunale di Torino.

Durante gli incontri con Giudici e il personale di Cancelleria, è emerso che eventuali strumenti informatici non vengono considerati in grado di ridurre significativamente il carico di lavoro. Le attività come lo studio iniziale del fascicolo, l'escussione dei testimoni e la redazione della sentenza nei processi complessi, sono state individuate come quelle che richiedono maggiore impegno in termini di tempo.

Infine, la rilevanza delle conciliazioni rispetto al totale dei processi è notevole, sottolineando l'importanza dello studio iniziale del caso prima della prima udienza per agevolare un eventuale accordo tra le parti.

2.3.2 I Giudici del Lavoro del Tribunale di Cuneo

Abbiamo voluto svolgere la medesima attività anche con Giudici del Lavoro operanti in un Ufficio Giudiziario di minori dimensioni rispetto al primo; ci siamo quindi rivolti ai Giudici del Lavoro del Tribunale di Cuneo.

Esso è diviso in due aree: quella penale e quella civile, all'interno delle quali non vi è suddivisione in sezioni. I Giudici del Lavoro sono due, il più anziano in carica dei quali svolge i compiti che il codice di procedura civile affida al Presidente di Sezione.



Per poterci avvalere quindi dell'esperienza anche di questi ultimi Giudici, abbiamo posto loro domande relative all'incirca ai medesimi argomenti sottoposti ai Giudici della Sezione Lavoro del Tribunale di Torino. Eccone qualche esempio:

SEZIONE V (LAVORO) TRIBUNALE CUNEO		
ARGOMENTO	RISPOSTA GIUDICE 1	RISPOSTA GIUDICE 2
(4) Priorità tra le verifiche che il Giudice deve svolgere all'inizio della prima udienza	Costituzione delle parti necessarie/contumacia Questioni pregiudiziali (giurisdizione e competenza)	Conferma la risposta del collega
(5) Chiamata del terzo	In prima udienza, quando quindi vi è contraddittorio tra le parti. Può capitare questo evento qualche volta, in particolare quando una parte chiama in causa l'assicurazione	Conferma la risposta del collega
(5) Ammissione d'ufficio di mezzi di prova	Dopo l'escussione dei testi, ma è raro	Conferma la risposta del collega
(5) Nomina del CTU	Dopo l'escussione di tutti i testimoni. Preferisce fissare prevalentemente udienza figurata (cartolare), sia per l'udienza di nomina e giuramento, sia per l'udienza di disamina della CTU.	Conferma la risposta del collega
Strumenti informatici che, se adottati, porterebbero beneficio in termini di tempo e di carico di lavoro	- No, si rischierebbe di andare incontro a problemi tecnici (anche in udienza): sarebbe più utile avere un assistente in udienza	Conferma la risposta del collega

Tabella 2: Analisi della prassi in seguito al sopralluogo presso il Tribunale di Cuneo

Dalle interviste con i Giudici della Sezione Lavoro del Tribunale di Cuneo emergono informazioni rilevanti riguardo alle pratiche dei Magistrati in ambito procedurale. Inizialmente si è rilevato che, come a Torino, la priorità tra le verifiche che il Giudice deve svolgere all'inizio della prima udienza



riguarda principalmente la costituzione delle parti e l'eventuale dichiarazione della contumacia, seguita dalle questioni pregiudiziali riguardanti giurisdizione e competenza.

Per quanto riguarda l'autorizzazione della "Chiamata del terzo", si è osservato che questa avviene, così come a Torino, in prima udienza per rispettare il principio del contraddittorio.

L'"Ammissione d'ufficio di mezzi di prova", invece, è una pratica che si verifica generalmente dopo l'escussione dei testimoni, ma risulta essere un evento raro.

Per quanto riguarda la "Nomina del CTU", i Giudici preferiscono fissare udienze figurate (cartolari) sia per l'udienza di nomina e giuramento, sia per l'udienza di disamina della CTU. Questa pratica avviene dopo l'escussione di tutti i testimoni ed è confermata da entrambi i Giudici intervistati.

Infine, riguardo all'adozione di strumenti informatici per ridurre il tempo e il carico di lavoro, entrambi i Giudici concordano sul fatto che sarebbe più utile avere un assistente in udienza piuttosto che rischiare di incorrere in problemi tecnici con l'adozione di strumenti informatici.

2.4 Confronto prassi seguita dai Giudici del Lavoro del Tribunale di Torino e del Tribunale di Cuneo

Dopo un'attenta analisi delle prassi adottate presso la Sezione Lavoro dei Tribunali di Torino e Cuneo, possiamo ora procedere con un confronto tra le due. In generale, le due prassi si mostrano allineate, con poche differenze concrete che sono principalmente legate alla legittima libertà di gestione dell'*iter* processuale da parte dei Giudici o alle diverse dimensioni dei due Uffici. Le principali differenze che abbiamo riscontrato sono le seguenti:

- L'assegnazione dei fascicoli: a Torino, l'assegnazione dei fascicoli è effettuata dal Presidente della Sezione Lavoro, mentre a Cuneo è il Giudice del Lavoro più anziano in carica a occuparsi di questo, poiché in questo Tribunale non c'è la sezione lavoro, date le dimensioni più ridotte rispetto a quello di Torino.
- Inappropriatezza del rito: in tal caso i Giudici del Lavoro di Cuneo, al contrario della maggioranza di quelli di Torino, preferiscono rinviare il fascicolo al Presidente del Tribunale mentre ancora il processo è in fase introduttiva, senza attendere la prima udienza.
- Udienza di nomina e giuramento del CTU: a Torino, i Giudici fissano prevalentemente l'udienza di nomina e giuramento del CTU in presenza, mentre a Cuneo è una pratica più comune fissare quella cartolare.
- Udienza di disamina della CTU: a Cuneo, l'udienza di disamina della CTU è cartolare, mentre a Torino è spesso incorporata nell'udienza di discussione e si svolge in presenza.
- Sperimentazione di CABOLO: A Cuneo, non hanno avuto l'opportunità di sperimentare CABOLO, il sintetizzatore vocale, anche se non ne sentono l'esigenza.



Nonostante queste minime differenze, possiamo comunque utilizzare un'unica mappa relativa alla prassi dei Giudici del Lavoro di entrambi i Tribunali, poiché gli elementi fondamentali delle pratiche si dimostrano simili e la metodologia adottata risulta essere altrettanto valida per entrambe le realtà giuridiche.

Il modello della prassi offre un solido punto di partenza per il lavoro successivo, poiché si basa sull'esperienza del Magistrato che, in sinergia con l'attività di modellazione, consente di individuare eventuali criticità da affrontare.

Il modello della prassi è fondamentale per concentrare l'attenzione sui colli di bottiglia che possono rallentare il processo.

Durante le interviste contemporanee alla rilevazione della prassi, sono emerse alcune attività che tendono a causare ritardi nel processo, soprattutto quando coinvolgono soggetti esterni al contenzioso. Le principali problematiche riscontrate sono le seguenti:

- **Escussione dei testimoni:** L'escussione dei testimoni richiede una o più udienze specifiche, e le difficoltà riguardano la reperibilità e l'affidabilità dei testimoni, oltre all'organizzazione del Giudice per ridurre il numero di udienze necessarie. La verbalizzazione delle testimonianze può comportare il rischio di imprecisioni. Alcuni Giudici della Sezione Lavoro del Tribunale di Torino hanno sperimentato con successo il software CABOLO, che consente di registrare e trascrivere con precisione le voci degli interlocutori, semplificando il processo di verbalizzazione.
- **Accesso sul luogo di lavoro:** Questo mezzo di prova comporta che il Giudice si rechi fisicamente sul luogo di lavoro per raccogliere testimonianze e verificare lo stato dei luoghi. Poiché richiede tempo e risorse, i Giudici ricorrono raramente a questa pratica, specialmente perché esistono mezzi tecnologici alternativi, come fotografie o video, che possono ottenere lo stesso risultato.
- **Nomina di un CTU:** La nomina di un Consulente Tecnico d'Ufficio può allungare notevolmente i tempi del processo, richiedendo un'udienza apposita per la nomina e il giuramento del CTU. Durante l'emergenza COVID, alcuni Giudici hanno adottato l'udienza cartolare per ridurre i tempi, ma l'utilizzo di tale pratica è oggetto di dibattito nella dottrina e nella giurisprudenza, poiché alcuni la ritengono inconciliabile con i principi del processo del lavoro.

Inoltre, durante le interviste, è emerso che alcune fasi del processo richiedono un grande sforzo da parte dei Giudici, come lo studio del caso e la decisione finale. Queste attività richiedono tempo per acquisire e valutare una vasta mole di informazioni. L'efficienza del Giudice sarebbe notevolmente migliorata se potesse consultare dinamicamente fascicoli e sentenze già definite con questioni giuridiche simili a quelle in questione.

In conclusione, la mappa in BPMN della prassi rappresenta uno strumento utile che ci consente di comprendere e studiare le principali problematiche del procedimento, facilitando così l'elaborazione di una strategia coerente per condurre la successiva analisi quantitativa.



2.5 Process mining

Con il completamento del modello della prassi, termina la fase di analisi qualitativa del processo individuato e si apre quella di analisi quantitativa dei dati.

Dopo aver sottoscritto i necessari accordi di riservatezza e di sicurezza dei dati, abbiamo chiesto ed ottenuto, presso la Direzione Generale di Statistica della Corte di Appello di Torino, l'estrazione dello storico dei fascicoli di nostro interesse direttamente dal SICID, quindi in formato non rielaborato (cioè abbiamo ottenuto i dati grezzi). Abbiamo deciso di considerare solo quei fascicoli le cui date di inizio (i.e. iscrizione) e di fine fossero comprese nel periodo 2017-2022, poiché sono gli anni in cui è stata compiuta la trasformazione digitale degli Uffici Giudiziari e sono nati gli UPP (si veda report dedicato per approfondire il tema).

Prima di procedere con le attività di *process mining* è necessario fare un lavoro di pulizia e analisi del dataset estratto, perché con buona probabilità esso avrà dati mancanti, dati errati o non consistenti. Inoltre, è necessario comprendere quali informazioni sono presenti e come possono essere usate: svolgiamo questa attività con il supporto della Direzione Generale di Statistica e della Responsabile della Cancelleria Lavoro. Detto ciò, forniremo un ulteriore report dedicato proprio a questa fase, in cui mostreremo nel dettaglio il lavoro che è stato svolto. Nello stesso, saranno presentate anche le statistiche descrittive che sono state fatte per indagare meglio le prestazioni della Sezione Lavoro del Tribunale di Torino: tutti i report attuali redatti dal Tribunale o dal CSM, infatti, usano i dati in forma aggregata e sono piuttosto di carattere generale. La scarsità delle informazioni che ne consegue ci ha spinto a realizzare questa analisi puntuale dello storico dei fascicoli. Inoltre, parte di queste statistiche saranno utili anche per la fase di implementazione dei modelli su system dynamics, i quali necessitano di informazioni puntuali e non aggregate.

3. Analisi e modellazione in BPMN presso la Sezione Lavoro della Corte d'Appello di Torino

Una volta completata l'analisi del rito del lavoro di primo grado, ci siamo concentrati sulla medesima procedura in secondo grado, rivolgendoci alla Sezione Lavoro della Corte di Appello di Torino. Attualmente, la Sezione opera con un organico completo di otto Consiglieri e la Presidente. Nonostante le difficoltà causate dalla pandemia, la Sezione ha continuato, quando possibile, a tenere udienze prevalentemente in presenza, mantenendo così il principio dell'oralità del rito.

Con riferimento alla modellazione del rito del lavoro di secondo grado, abbiamo seguito i passaggi sopra descritti a proposito della modellazione del procedimento di primo grado (per tale motivo, per praticità, alleghiamo al presente report solo la mappa finale, ossia quella relativa alla prassi).

Confrontandoci con il personale della Cancelleria e, in un successivo momento, con due Consiglieri, abbiamo individuato in modo dettagliato la prassi della Sezione e valutato quali attività siano così



rare (come il deposito di note difensive ulteriori nel corso del processo) da poter essere eliminate dalla nostra mappa BPMN.

Durante la descrizione della prassi, ci è stato riferito che prima di assegnare i fascicoli ai relatori, si attende che ne siano stati depositati almeno 15 (a meno che non si tratti di cause con priorità, come i licenziamenti o i procedimenti del "rito Fornero" nei periodi da noi analizzati: 2017 - 2022). Questo avviene generalmente in un arco di 4-5 giorni, garantendo sostanzialmente il rispetto del termine ordinatorio previsto dal Codice di procedura civile.

I Collegi sono prestabiliti quindi, con la nomina del Relatore e la fissazione dell'udienza, è già possibile conoscere la composizione del Collegio.

il Presidente della Sezione ha designato il Giudice Relatore e fissato l'udienza, è già possibile sapere quale sarà il Collegio, che viene indicato dalla Cancelleria su delega del Presidente.

La prima udienza viene fissata generalmente dopo circa 2-3 mesi dall'assegnazione e la causa, di norma, viene definita in meno di un anno.

Il dispositivo viene letto in udienza e nella prassi, a meno che non intervengano motivi particolari (per esempio di salute), in circa 60 giorni avviene il deposito delle motivazioni scritte. A questo segue la controfirma del Presidente del Collegio e, generalmente, nei successivi 60 giorni, la Cancelleria procede alla pubblicazione e alla comunicazione alle parti.

4. Conclusione

Al fine di perseguire gli obiettivi indicati nel Progetto *Next Generation UPP* in tema di abbattimento dell'arretato civile e di riduzione della durata media dei giudizi civili, siamo partiti dall'osservazione delle statistiche e dei monitoraggi del DGStat (Direzione Generale di Statistica) del Ministero della Giustizia relativi al report del 2020, considerando la **macroarea Nord-Ovest** in ambito SICID, con specifico riferimento al Distretto della Corte di Appello di Torino.

Poiché, con riferimento alla durata media dei processi e all'arretrato civile Distretto di nostro interesse, abbiamo individuato in essi una situazione complessivamente positiva, abbiamo deciso di focalizzare la nostra attenzione su due Tribunali diversi tra loro di questo Distretto, quello di Torino e quello di Cuneo, al fine di verificare se queste due realtà confermassero l'andamento positivo riscontrato per il Distretto.

Dopo esserci rivolti a tali Uffici Giudiziari, abbiamo ottenuto dati che hanno confermato i risultati positivi sia in termini di durata media dei processi sia in termini di arretrato.

Poiché abbiamo reputato che i dati riscontrati fossero positivi, abbiamo successivamente assolto il nostro compito di analizzare un tipo di procedimento, non tanto al fine del miglioramento di tale specifico processo (rito del lavoro, scelto per aggirare le difficoltà che avremmo sicuramente incontrato data l'imminenza di una importante riforma della Giustizia) ma con l'intento di



individuare uno strumento di indagine (attraverso un'attività di *Process mining* dal dataset contenente lo storico dei fascicoli di cui si parlerà nell'apposito report) sul funzionamento di un qualsiasi Ufficio Giudiziario o Sezione di esso.

Per poter raggiungere questo scopo, abbiamo dovuto approfondire lo svolgersi del procedimento scelto e preventivamente modellare con notazione BPMN in un primo momento le norme del codice di procedura civile riguardanti il processo del lavoro, poi la prassi seguita durante il processo dai Giudici del Lavoro della Corte di Appello di Torino, del Tribunale di Torino e del Tribunale di Cuneo.

Riteniamo che l'attività di modellazione abbia favorito uno studio approfondito volto alla successiva individuazione di un valido metodo di analisi (*Process mining* dal dataset), applicabile in futuro a qualunque altro rito processuale o Sezione di un Ufficio Giudiziario.

5. ALLEGATI

Processo del lavoro_ Norma I grado.pdf

Processo del lavoro _ Prassi Tribunale Torino.pdf

Processo del Lavoro _ Prassi Tribunale Cuneo.pdf

Processo del lavoro_ Prassi Corte di Appello di Torino.pdf