

**MODELLI ORGANIZZATIVI E INNOVAZIONE DIGITALE.
IL NUOVO UFFICIO PER IL PROCESSO
PER L'EFFICIENZA DEL SISTEMA GIUSTIZIA**

**LINEA DI INTERVENTO 2
AZIONE 2.2**

Progetto a valere sull'Avviso per il finanziamento di interventi a regia nell'ambito dell'Asse I, Obiettivo Specifico 1.4, Azione 1.4.1 *“Azioni di miglioramento dell'efficienza e delle prestazioni degli uffici giudiziari attraverso l'innovazione tecnologica, il supporto organizzativo alla informatizzazione e telematizzazione degli uffici giudiziari, disseminazione di specifiche innovazioni e supporto all'attivazione di interventi di change management”*

Macroarea 4
Tribunale di Santa Maria Capua Vetere
Tribunale di Matera

2. Individuazione di modelli per la gestione dei flussi in ingresso e degli arretrati presso gli Uffici Giudiziari	2.1 Analisi dei flussi di attività, dei carichi di lavoro e delle principali criticità relative all'espletamento dei processi, nella situazione “as is”.
	2.2 Definizione di un modello organizzativo e dei relativi strumenti procedurali e informatici che consenta identificare ed analizzare ex ante le possibili criticità relative alla gestione dei flussi di attività e definire ed attuare appropriati interventi di risposta
	2.3 Identificazione delle possibili fonti di inerzia/resistenza organizzativa collegate all'implementazione del modello
	2.4 Definizione delle specifiche architetture e funzionali del sistema informatico di supporto alle attività dell'UPP

Autori: Angelo Ambrisi, Rocco Aversa, Marta Maurino, Salvatore Venticinque

Indice

1) Introduzione	3
2) La notazione BPMN delle attività svolte dagli addetti UPP assegnati alla singola Sezione del Tribunale civile	4
2.1) La notazione BPMN delle attività svolte dagli addetti UPP assegnati alla singola Sezione del Tribunale civile. Supporto all'attività del Magistrato.....	7
2.2) La notazione BPMN delle attività svolte dagli addetti UPP assegnati alla singola Sezione del Tribunale civile. Supporto all'attività del Cancelliere.....	14
3) La notazione BPMN delle attività svolte dagli addetti UPP assegnati all'Ufficio Trasversale (Statistiche)	18
4) La notazione BPMN delle attività svolte dagli addetti UPP assegnati alla Corte d'Assise	19
5) Descrizione degli strumenti gestionali idonei a risolvere le criticità emerse nelle precedenti fasi	21

1) Introduzione

L'Azione 2.2 ha ad oggetto la definizione di un modello organizzativo e dei relativi strumenti procedurali e informatici che consenta identificare ed analizzare *ex ante* le possibili criticità relative alla gestione dei flussi di attività e definire ed attuare appropriati interventi di risposta nella macroarea 4.

Partendo dai dati di rilevazione, tale azione mira alla definizione di un modello condiviso per la gestione delle procedure dell'UPP che tenga conto delle funzioni specifiche relative a ciascuna altra azione.

Attraverso la comparazione delle attività svolte nelle diverse realtà territoriali, l'obiettivo dell'Azione 2.2 è, dunque, quello di individuare procedure che consentano una gestione efficiente dell'UPP.

Per far ciò il gruppo di ricerca si è dapprima concentrato sull'organizzazione funzionale degli uffici e sulla definizione dei flussi informativi oggetto di gestione mediante piattaforme tecnologiche già esistenti con l'obiettivo di consentire una prima validazione delle procedure e dei supporti informatici, che potranno poi essere integrati con strumenti informatici già disponibili forniti da Dgisia.

Il primo passo verso l'implementazione di un sistema informativo complesso è la definizione delle attività dell'UPP basate su flussi documentali. Tale modello – alla luce di tutto quanto già esistente in termini organizzativi e tecnologici – dev'essere definito nelle sue funzionalità, con riguardo alle responsabilità e alla necessità di introdurre meccanismi di monitoraggio. A tal uopo, svolta la ricognizione, presso i Tribunali della macroarea 4, dell'organico in dotazione, della struttura organizzativa dell'UPP e dei principali tool informatici utilizzati, una volta identificati gli strumenti standard di modellazione ossia il *Business Process Model and Notation* (BPMN) e l'*Unified Modeling Language* (UML) il gruppo di ricerca si è concentrato sulla mappatura delle attività degli addetti all'UPP del Tribunale di Santa Maria Capua Vetere al fine di identificare i processi chiave per la gestione delle

procedure in termini di ruoli, attività, informazioni e strumenti e delineare un modello organizzativo in funzione delle caratteristiche dimensionali e operative degli UUGG.

2) La notazione BPMN delle attività svolte dagli addetti UPP assegnati alla singola Sezione del Tribunale civile

Al fine di definire l'architettura complessiva del sistema informatico in uso, nell'ambito del flusso documentale caratterizzante l'attuale modello organizzativo, sono state identificate le interazioni tra gli attori e i servizi informatici in essere.

Al fine di definire le nuove funzionalità dirette a supportare la gestione dell'Ufficio per il processo e delle attività ad esso relative, il gruppo di ricerca ha predisposto i modelli e gli strumenti per condurre un'analisi dei flussi di attività e dei carichi di lavoro degli addetti UPP della Macroarea 4.

Onde raggiungere gli obiettivi prefissati, dapprima sono state individuate le principali criticità relative all'espletamento della trattazione e della definizione delle cause del Tribunale civile e, successivamente, è stata svolta la ricognizione sul funzionamento degli uffici e sull'analisi dei moduli organizzativi degli stessi (consistenza organico; organizzazione logistica dell'ufficio; esistenza di linee guida o protocolli per la gestione delle procedure interne; unità di personale dedicate e relative qualifiche/profili; articolazione; settori di operatività).

Siccome gli addetti all'UPP costituiscono un supporto qualificato atto ad agevolare le attività preparatorie dei giudizi e a velocizzare la redazione dei provvedimenti, attualmente il gruppo di ricerca sta applicando il *Business Process Modeling* (BPM), ossia l'attività di rappresentazione dei processi che consente di produrre un modello automaticamente verificabile ai fini del controllo della correttezza e simulabile per valutazioni avanzate di tipo quantitativo, utili a migliorarne l'efficienza e l'efficacia e di ridurre i costi, accrescendo la qualità delle attività svolte e/o dei servizi espletati.

Tale modello formalizza le attività svolte dagli addetti all'UPP, partendo dalla fotografia della situazione attuale, "as-is", con l'intento poi di giungere ad una situazione futura desiderata, "to-be".

L'attività di modellazione BPM è svolta tramite il supporto della piattaforma bpmn.io.

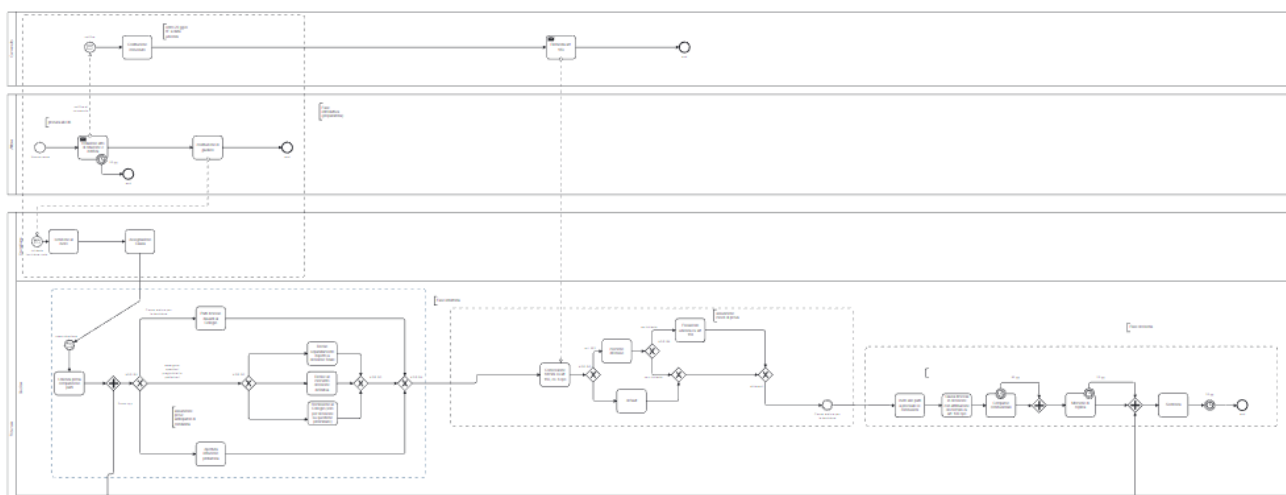
La notazione BPMN è un metodo standardizzato per la creazione di diagrammi di flusso che consente di creare diagrammi modellando visivamente le fasi di un processo dall'inizio alla fine. L'obiettivo della notazione BPMN è quello di fornire una visione chiara del processo nella sua interezza, nonché di indicare un percorso visivo che mostri la sequenza di attività necessarie per passare dalla fase iniziale a quella finale.

Le due mappature (as is/to be) consentono di individuare i miglioramenti necessari per passare dai processi rilevati nella prima fase a quelli poi formalizzati nella seconda. Tutti gli interventi in atto sono di tipo incrementale e riguardano sia l'organizzazione che le tecnologie impiegate.

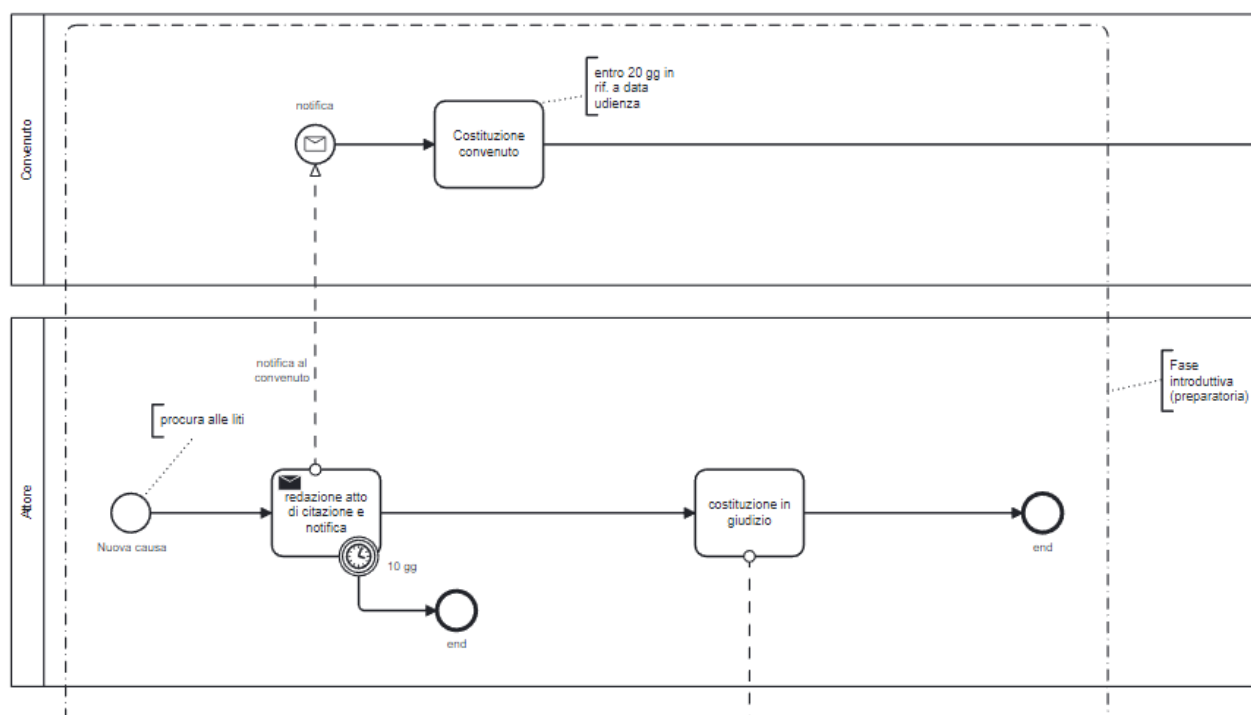
Attraverso il concetto di evento, BPMN permette di modellare situazioni in cui il flusso di un processo risulta condizionato da accadimenti esterni di varia natura, oppure esso stesso genera tali accadimenti.

Un processo in BPMN può essere definito come un'attività che trasforma un input in output, ossia in beni che possono essere sia materiali che immateriali. Per tale ragione, nell'ambito della modellazione BPMN un'attività è definita come unità di lavoro che richiede tempo per essere eseguita ed è rappresentata da un rettangolo contenente il nome dell'attività stessa (*task*). Tale nome deve essere conciso e deve far comprendere che tipo di attività descrive il suo contenuto. Per esprimere i collegamenti tra un'attività e l'altra e l'ordine complessivo in cui le attività vengono eseguite durante il processo, si utilizzano delle frecce atte a connettere i singoli *task* tra loro.

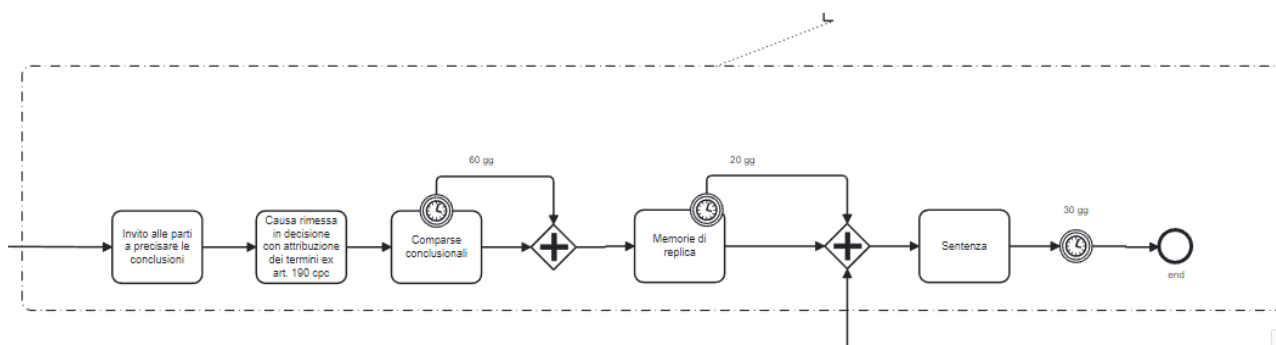
Preliminarmente, applicando le prime fasi della metodologia descritta nell'Allegato 2, è stata modellata la sequenza di operazioni svolte per mappare in BPMN le attività del processo civile, per poi verificarne la correttezza dei modelli elaborati tramite i *tool* di simulazione e di *data analysis* citati nel citato Allegato.



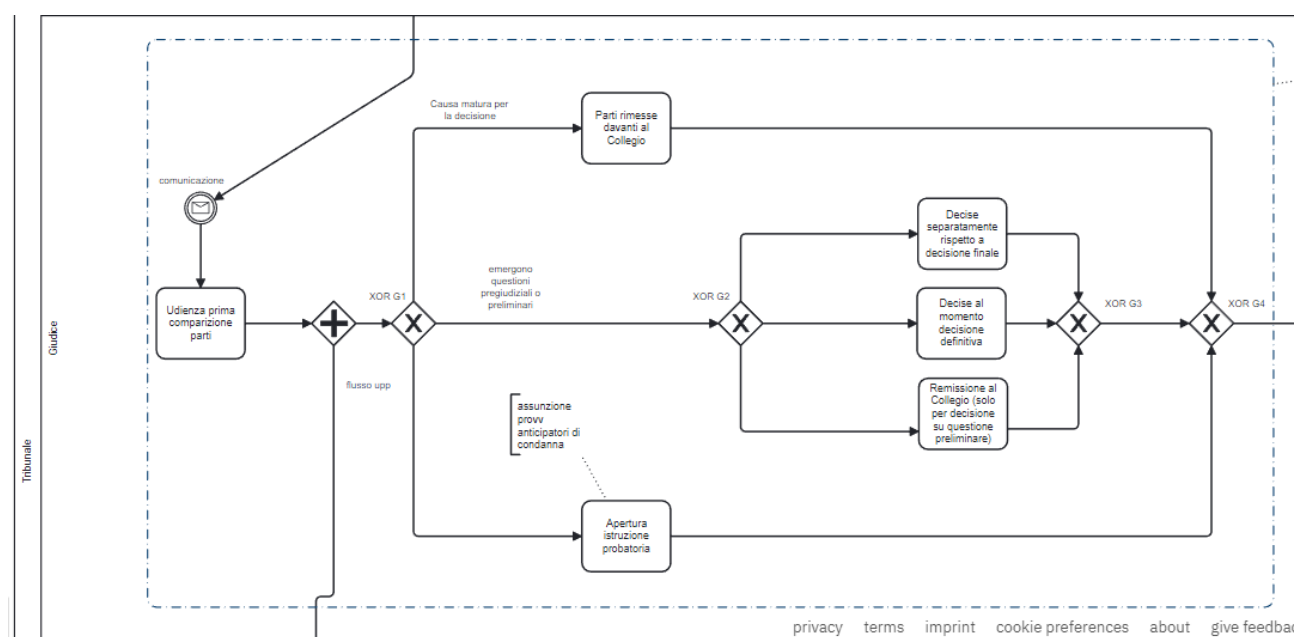
[Fig. 1]



[Fig. 2]



[Fig. 3]



[Fig. 4]

Sulla base della classificazione dei tipi di rito e delle tipologie di controversie, il gruppo di ricerca ha dato avvio alla mappatura delle attività svolte dagli addetti UPP assegnati alle singole Sezioni civili, descrivendo il ruolo degli stessi nel corso del processo civile di primo grado a cognizione piena¹.

È opportuno sin da ora precisare che gli addetti UPP assegnati alla singola Sezione sono poi assegnati ad un Magistrato o alla Cancelleria del singolo Magistrato. Conseguentemente, a seconda del tipo di assegnazione, essi svolgono attività profondamente differenti.

2.1) La notazione BPMN delle attività svolte dagli addetti UPP assegnati alla singola Sezione del Tribunale civile. Supporto all'attività del Magistrato.

In primo luogo, hanno costituito oggetto di analisi le attività svolte dagli addetti UPP assegnati a sezione e, all'interno della Sezione, al singolo Magistrato.

Seguendo le disposizioni del codice di procedura civile² (d'ora innanzi c.p.c.) è stato mappato il procedimento giurisdizionale davanti al Tribunale distinguendo: fase

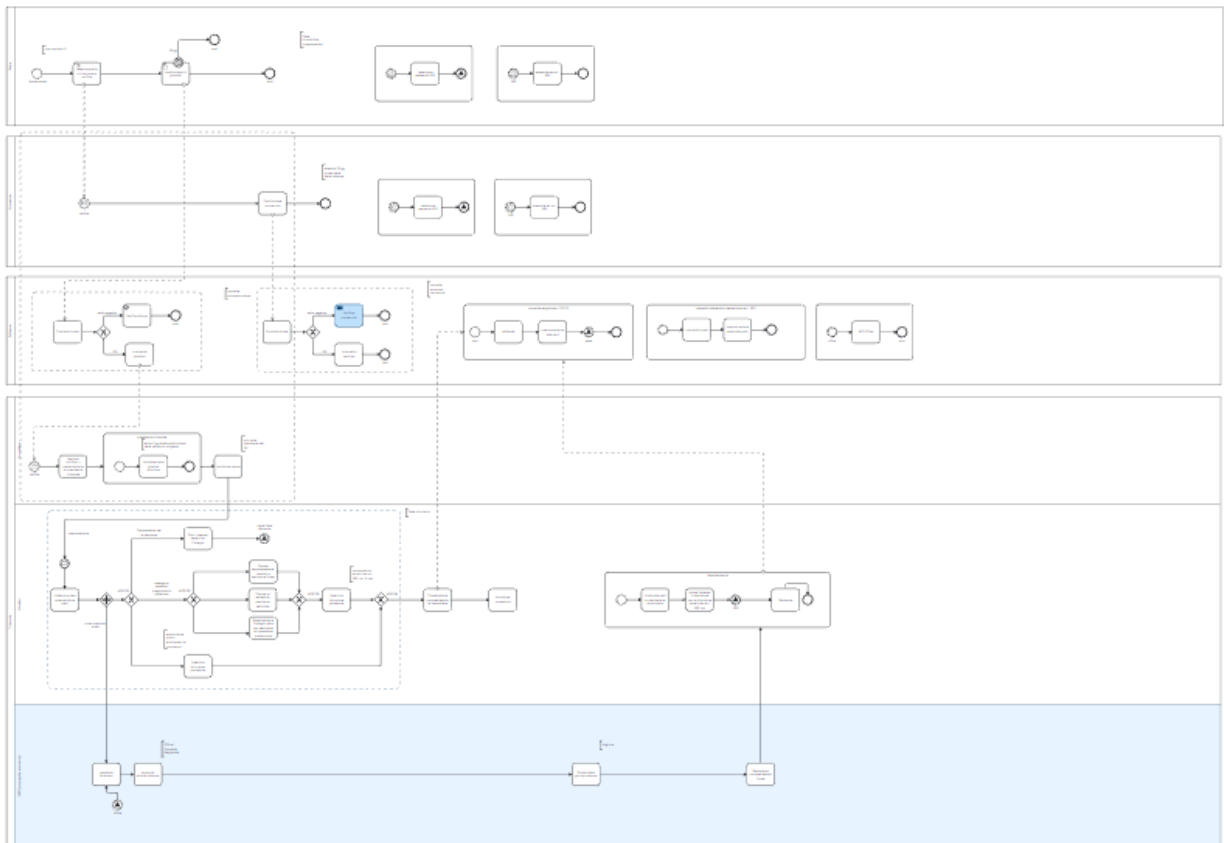
¹ I dati raccolti risalgono al periodo antecedente all'entrata in vigore del D.Lgs. 10 ottobre 2022, n. 149 (cd. Riforma Cartabia) recante attuazione della L. 26 novembre 2021, n. 206 di delega al Governo per l'efficienza del processo civile e per la revisione della disciplina degli strumenti di risoluzione alternativa delle controversie e misure urgenti di razionalizzazione dei procedimenti in materia di diritti delle persone e delle famiglie nonché in materia di esecuzione forzata.

² R.D. 28 ottobre 1940, n. 1443 s.m.i.

preparatoria/introductiva; fase istruttoria, a propria volta suddivisa in *trattazione* e *istruzione probatoria*; fase decisoria.

In ciascuna delle indicate fasi sono state evidenziate le attività svolte prevalentemente su impulso delle parti (attore/convenuto) da quelle per le quali l'ordinamento prevede larghi poteri del giudice e, conseguentemente, l'intervento degli addetti all'UPP assegnati alla singola Sezione.

Le operazioni svolte da ciascuno dei soggetti presi in considerazione sono rappresentate in una *pool* e complessivamente il file BPMN è complesso e composto da quattro *pool*: **1) Attore;** **2) Convenuto;** **3) Software;** **4) Tribunale**, *pool* a propria volta suddivisa in tre *lane*: **4.1) Cancelleria;** **4.2) Giudice;** **4.3) Addetti UPP**.



[Fig. 5]

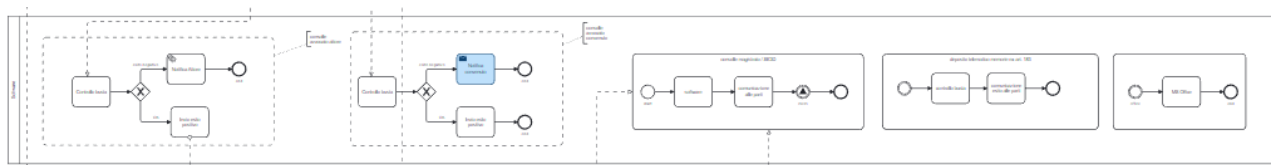
In ciascuna *pool*, partendo dallo *start event* (ossia dal cerchio con bordo sottile) si produce una nuova istanza riferibile, in BPMN, ad un processo o ad un sottoprocesso (rappresentato graficamente da un ulteriore rettangolo all'interno della singola *pool*) ossia ad un insieme di attività che, come detto, conducono alla trasformazione di un *input* in un *output* e si

concludono con un *end event* (cerchio con bordo spesso), ossia con un evento che definisce quando un processo termina e in che modo.

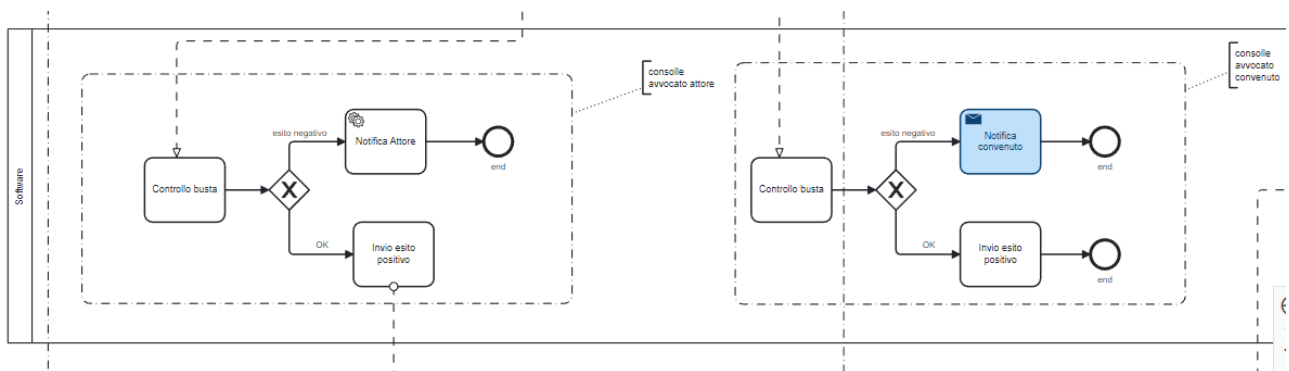
Nel corso dello svolgimento di un'attività per indicare eventi che accadono durante l'esecuzione del processo è impiegato un *intermediate event* (cerchio con doppio bordo sottile). Gli *intermediate event* possono essere inseriti all'interno di un flusso di processo (*intermediate catching/throwing event*), oppure possono essere inseriti come *boundary* di una attività (*boundary intermediate event*).

Le attività dei partecipanti al processo si svolgono prevalentemente attraverso Polisweb (punto di accesso alla giustizia telematica degli avvocati), Consolle del Magistrato (punto di accesso alla giustizia telematica dei magistrati) e SICID (Sistema Informatico Contenzioso Civile Distrettuale e gestisce i registri del contenzioso civile, della volontaria giurisdizione e del contenzioso del lavoro. È utilizzato nei Tribunali e nelle Corti di Appello dai Cancellieri).

La rappresentazione in questo specifico modello BPMN delle attività svolte telematicamente è rappresentata mediante la *pool Software* nella quale sono mappati ed evidenziati processi e sottoprocessi che si svolgono attraverso cd. *Service Task* che rappresentano le attività implementate, appunto, tramite *software*.

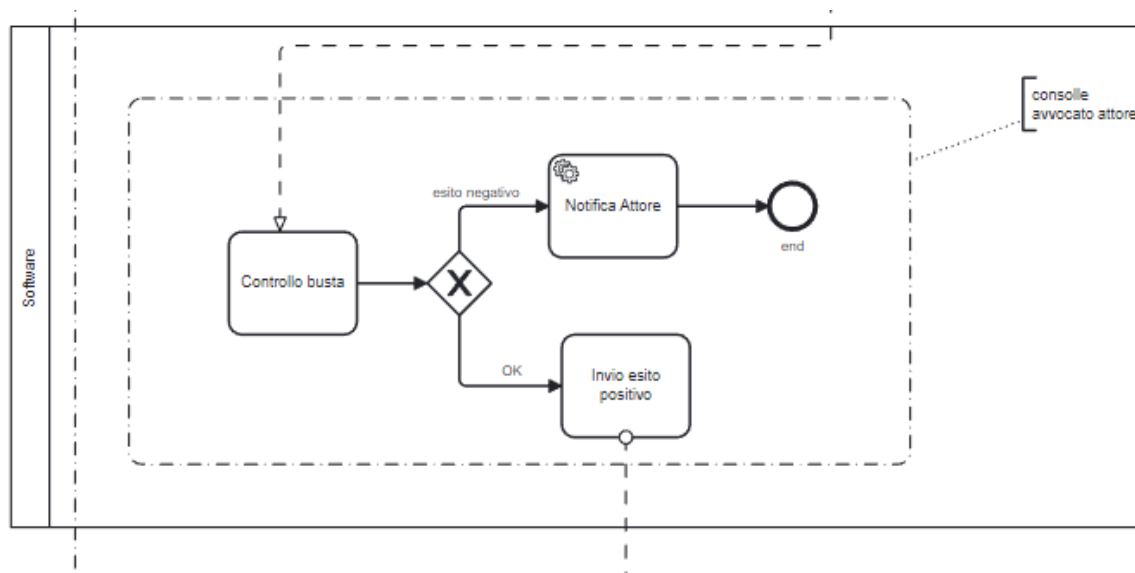


[Fig. 6]



[Fig. 7]

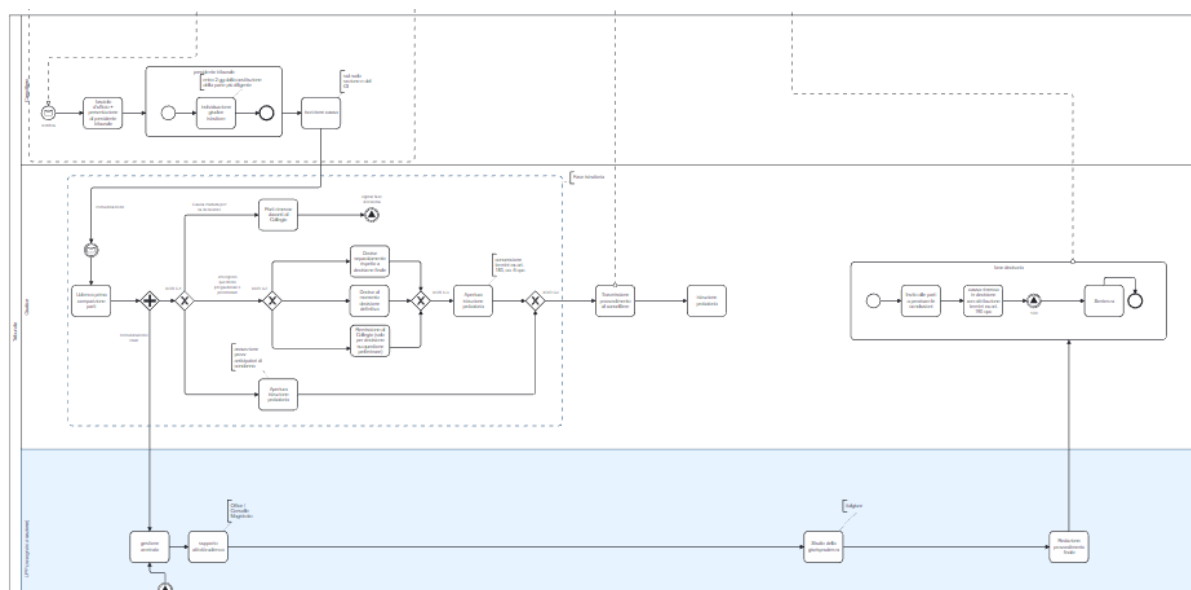
In tale *pool* oltre a confluire le attività che i vari partecipanti svolgono telematicamente, sono altresì mappati i sottoprocessi relativi ai controlli delle buste telematiche effettuati all'atto di inoltro da parte del singolo partecipante e che necessitano di essere verificati dal sistema.



[Fig. 8]

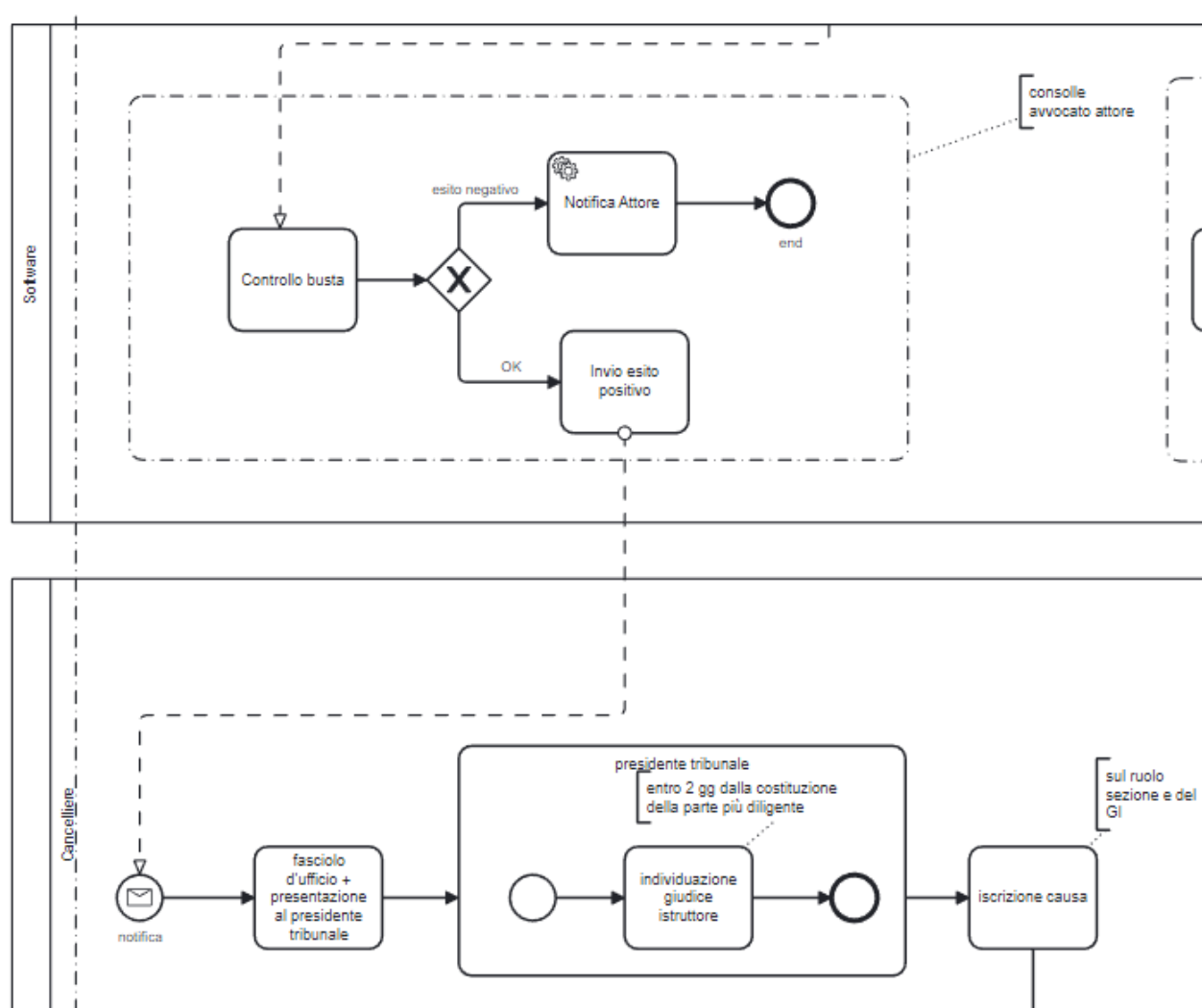
Ciascuna attività di controllo esita in uno XOR (gateway esclusivo) cui segue o l'invio della notifica alla parte agente di esito negativo del deposito, o l'invio della notifica alla parte agente di esito positivo del deposito. Ciascuna attività si conclude poi in un *end event*.

Venendo alla *pool* Tribunale, come anticipato essa è a propria volta suddivisa in base ai singoli partecipanti in tre *lane*: Cancelliere, Giudice e addetto UPP (assegnato a sezione).



[Fig. 9]

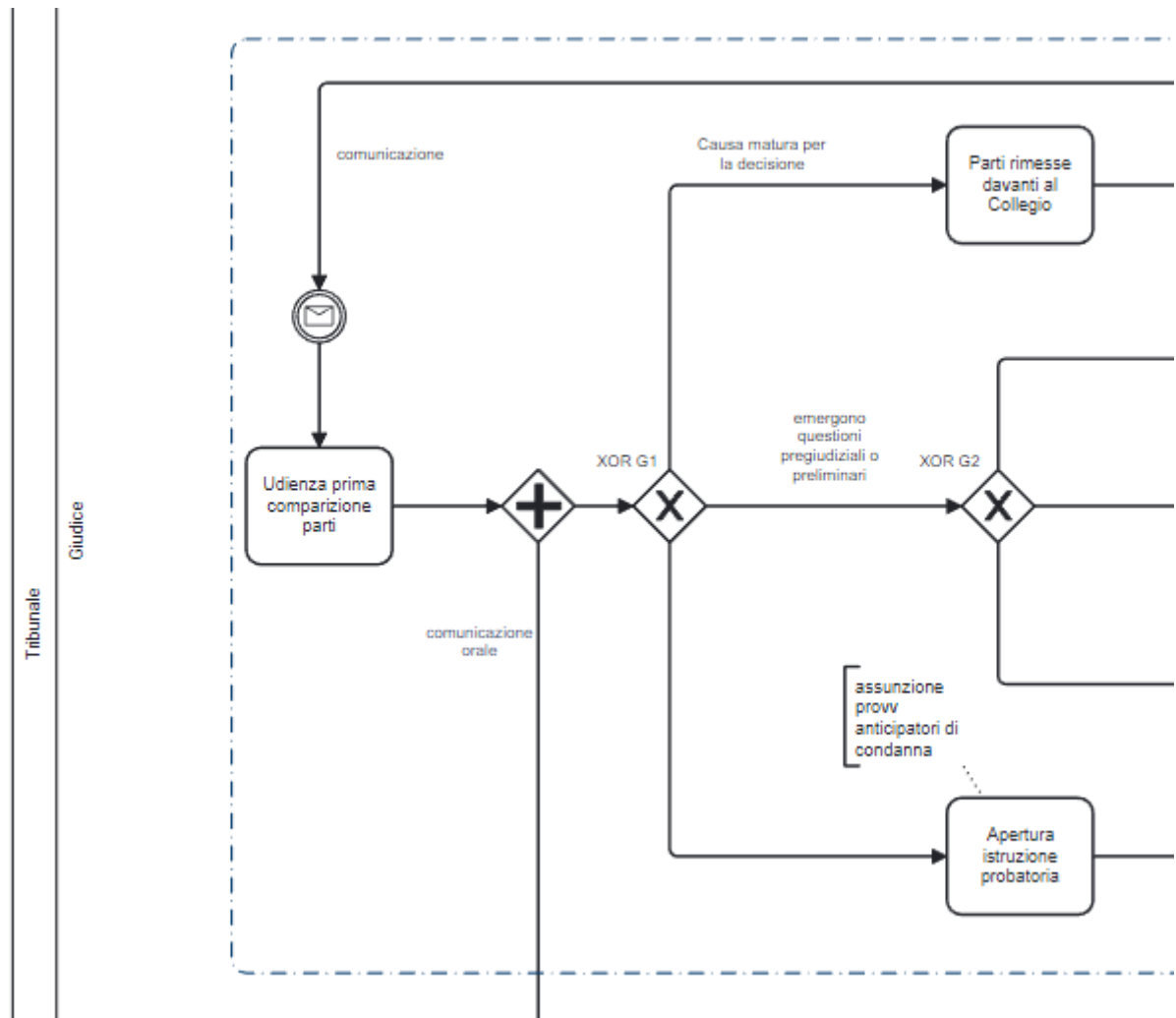
Con riguardo alle attività svolte dalla Cancelleria si evidenzia che compito cardine del Cancelliere è assistere il Giudice, monocratico o collegiale, in tutti gli atti e le attività che devono essere documentate attraverso la redazione di un processo verbale. Ne consegue che le attività dal Magistrato espletate tramite *Consolle* del magistrato compaiono sul SICID come “da lavorare” e sono poi definite previo intervento necessario dalla Cancelleria. Tali attività non sono dunque rappresentate nella pool Cancelliere, bensì nella pool *Software* nella quale sono mappate le attività espletate tramite strumenti informatici.



[Fig. 10]

Quanto alla *pool* riferita al Giudice, in primo luogo, si evidenzia che la collaborazione vera e propria tra i partecipanti avviene nel momento in cui vi è uno scambio di messaggi tra essi ossia quando si verifica uno scambio di beni e informazioni tra i partecipanti indicato da

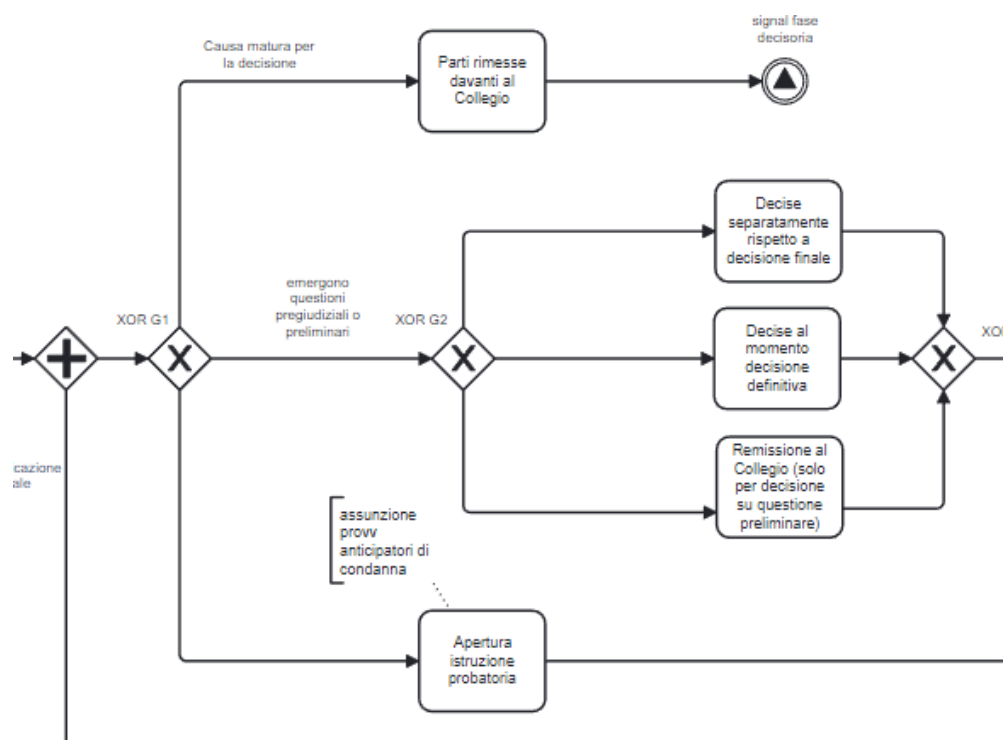
una freccia tratteggiata in cui un terminale è a forma circolare, mentre l'altro terminale è a forma triangolare.



[Fig.11]

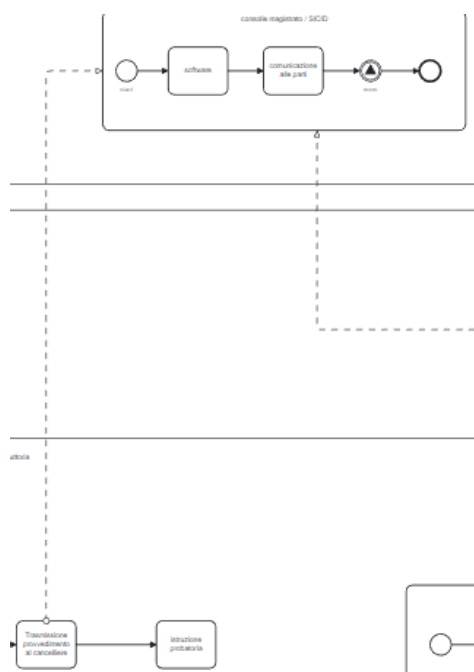
Le attività che fanno seguito allo svolgimento della prima udienza sono cadenzate in base a un gateway di tipo OR (gateway inclusivo), in BPMN rappresentato con un rombo contenente un cerchio (ad ogni ramo uscente è attaccata una condizione e se più condizioni sono verificate, il *token* del processo viene duplicato e un *token* viene generato per ogni ramo). Al gateway di tipo OR fa seguito l'impiego di un gateway di tipo XOR (gateway esclusivo) col quale si distinguono tre ipotesi principali ciascuna escludente le altre: **a)** causa matura per la decisione e quindi graficamente nella pool compare un token recante "Parti rimesse davanti al Collegio" e successivo *signal* di passaggio alla fase decisoria; **b)** emersione di questioni pregiudiziali o preliminari, cui segue un ulteriore gateway XOR potendo le stesse essere: 1) Decise separatamente rispetto a decisione finale; 2) Decise al momento

decisione definitiva; 3) Decise dal Collegio (solo decisione su questione preliminare); c) apertura istruzione probatoria.



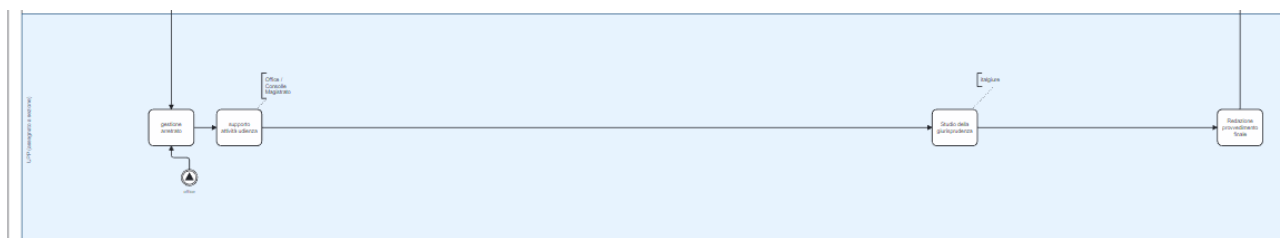
[Fig. 12]

La trasmissione dei singoli provvedimenti da parte del Magistrato è rappresentata dalle frecce tratteggiate che conducono direttamente alla *pool Software*.

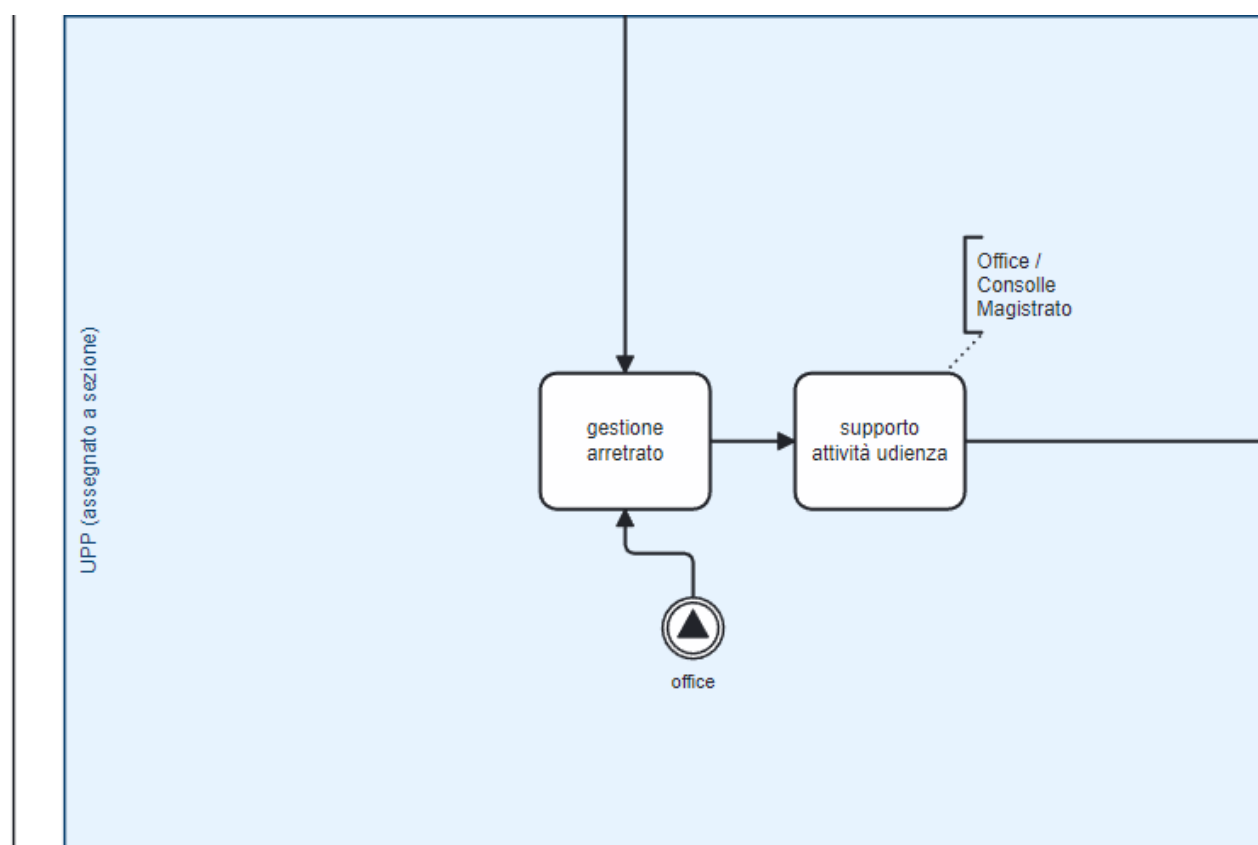


[Fig. 13]

Quanto infine alla mappatura delle attività svolte dagli addetti UPP assegnati, all'interno della Sezione, al singolo Magistrato, il primo *token* nella relativa *pool* rappresenta la gestione dell'arretrato, il secondo lo studio della giurisprudenza attraverso lo strumento informatico della banca dati Italgiure e infine è presente il *token* riguardante la redazione delle bozze dei provvedimenti richiesti dal Magistrato.



[Fig. 14]



[Fig. 15]

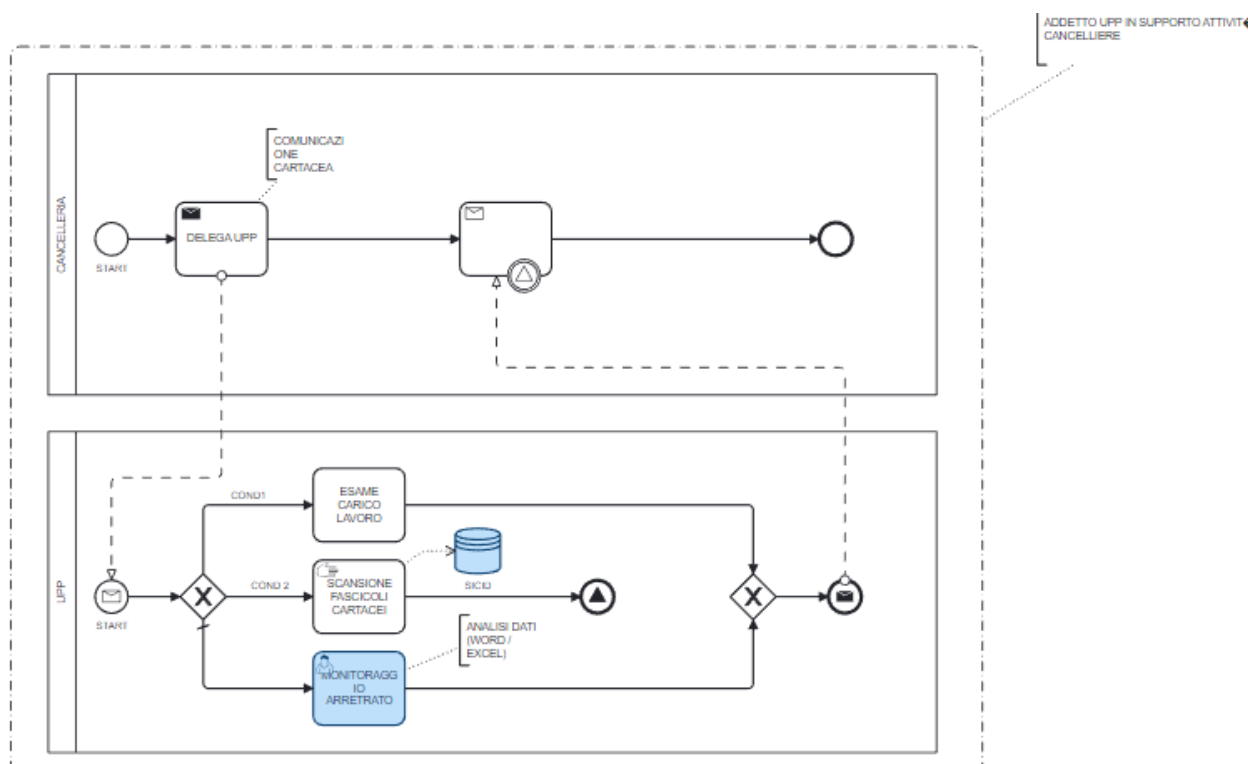
2.2) La notazione BPMN delle attività svolte dagli addetti UPP assegnati alla singola Sezione del Tribunale civile. Supporto all'attività del Cancelliere.

Come anticipato, gli addetti UPP assegnati alla singola Sezione, possono essere destinati ad affiancare non solo un Magistrato, ma anche la Cancelleria del singolo Magistrato.

Gli UPP assegnati alle Cancellerie della sezione civile, realizzano prospetti attraverso tabelle Word che consentono di monitorare l'arretrato dei Magistrati ed esaminano i carichi di lavoro anche dei GOP.

Dal punto di vista operativo, i Cancellieri del Tribunale civile di Santa Maria Capua Vetere consegnano i documenti cartacei agli addetti UPP, tali documenti contengono l'annotazione dei numeri di Ruolo Generale assegnati alle cause e, per ciascuna causa, l'attività che è stata espletata dalle parti (avvocati, ctu, etc.). Gli addetti UPP riportano i dati in un prospetto che trasmettono al Direttore di Cancelleria e/o al Magistrato di riferimento gli esiti delle loro attività a mezzo e-mail, oppure cartaceamente.

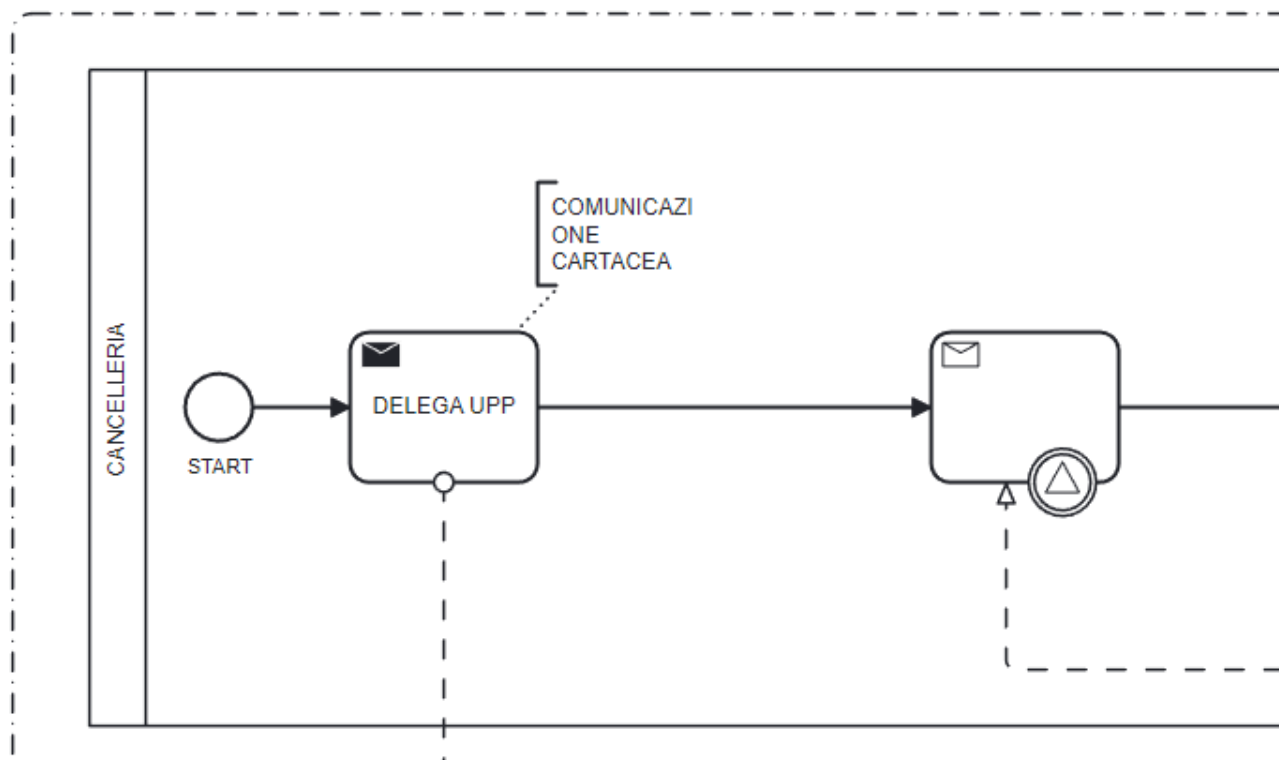
In Figura 16 è illustrato il modello BPMN relativo agli addetti UPP impegnati nell'attività di supporto al Cancelliere è composto da due piscine: **1) Cancelleria**; **2) Addetti UPP**.



[Fig. 16]

Individuati i diversi partecipanti e inserito ciascuno in una specifica *pool*, la collaborazione tra i partecipanti avviene mediante scambio di messaggi tra essi, ossia di beni e di informazioni. Tali scambi sono indicati da una freccia tratteggiata in cui un terminale è a forma circolare, mentre l'altro terminale è a forma triangolare.

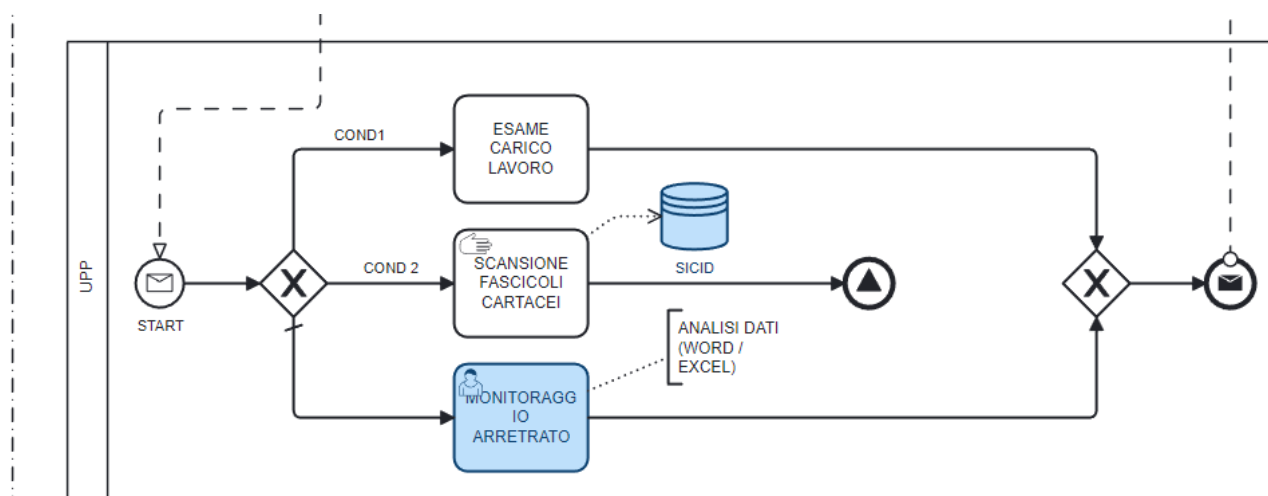
Dalla *pool* Cancelleria parte uno *start event* di delega orale/cartacea delle attività da parte del Cancelliere all'addetto UPP.



[Fig. 17]

Quanto alle attività delegabili esse sono:

- l'esame del carico di lavoro;
- la scansione di fascicoli cartacei con trasmissione dei contenuti scansionati al Sistema Informatico Contenzioso Civile Distrettuale;
- il monitoraggio dell'arretrato.

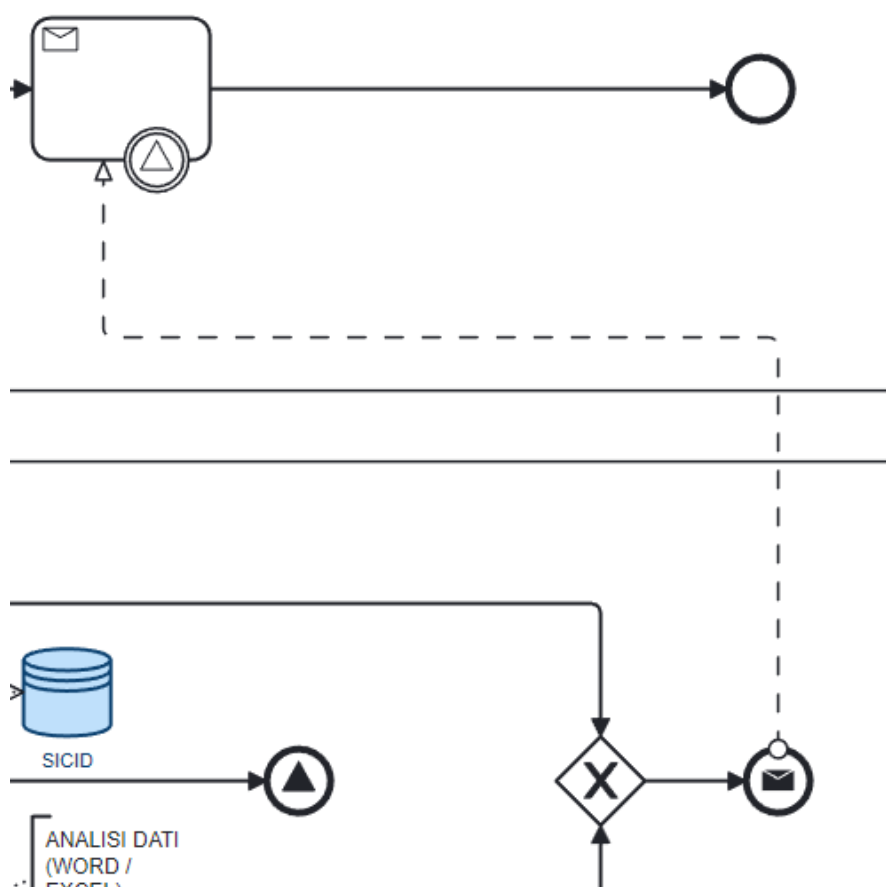


[Fig. 18]

Il gateway XOR (gateway esclusivo) è un gateway impiegato quando durante l'esecuzione del processo si rende necessario effettuare una scelta, sulla base della quale viene eseguita un'azione in luogo delle altre. Questo gateway è rappresentato da un rombo contenente una X e può essere usato tanto sia in modalità *split* quanto in modalità *join*.

Il gateway XOR usato in modalità *split* consente di modellare la scelta di una sola opzione tra diverse alternative (un gateway di questo tipo ha un flusso entrante e più flussi uscenti). Usato, invece, in modalità *join* il gateway permette di ricongiungere flussi alternativi generati da gateway precedenti nel processo (un gateway di questo tipo ha più flussi entranti e un solo flusso uscente).

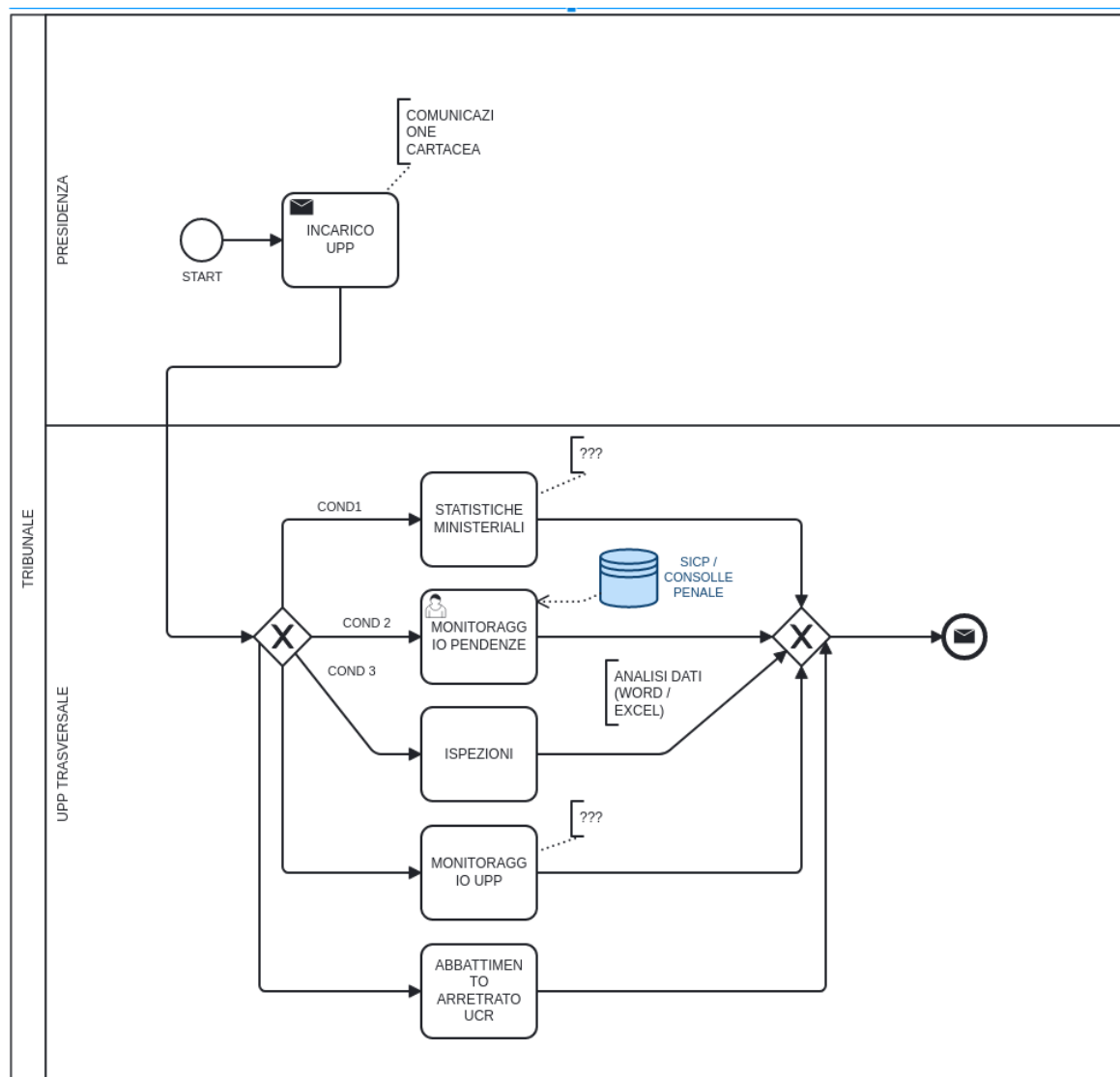
Il processo termina con un *end event* di tipo *message*, che descrive la comunicazione di espletata attività da parte dell'addetto UPP delegato e rivolto alla Cancelleria delegante. All'*end event* si abbina un *signal* cui segue la conclusione del processo.



[Fig. 19]

3) La notazione BPMN delle attività svolte dagli addetti UPP assegnati all'Ufficio Trasversale (Statistiche)

Oltre ad aver mappato il procedimento civile di primo grado a cognizione piena, sono state tradotte, come mostrato in Figura 20, in modelli BPMN alcune delle attività svolte dagli addetti all'UPP non assegnati alla singola Sezione.



[Fig. 20]

Per quanto concerne gli addetti UPP assegnati all'Ufficio Trasversale essi dipendono dalla Presidenza del Tribunale e si occupano prevalentemente dello svolgimento di statistiche relative al settore penale, in particolare di statistiche ministeriali. Oltre a ciò, nel corso del 2022 sono stati coinvolti, in raccordo con le cancellerie, in attività di ispezione relative al FUG (Fondo Unico Giustizia) in merito alle somme di denaro oggetto di sequestro/confisca/dissequestro. Svolgono, inoltre, analisi dei dati sul funzionamento

complessivo dell'UPP onde valutare nel periodo 2019-2022 le variazioni delle pendenze globali, dei procedimenti esauriti e di quelli sopravvenuti. Il monitoraggio sulle pendenze è effettuato tramite l'utilizzo degli applicativi SICP e Consolle area penale cui accediamo con credenziali apposite che ci sono state all'inizio del periodo presso questo ufficio.

Essi sono dunque complessivamente impegnati nella redazione di statistiche, nel monitoraggio dati sulle pendenze e nella esecuzione di ispezioni e cooperano, oltre che tra loro e con la Presidenza del Tribunale da cui dipendono, con i Cancellieri. Per le attività in parola gli addetti UPP accedono al Sistema Informativo di Cognizione Penale (SICP), accedendo alla componente Re.Ge Web (Registro Generale delle notizie di reato) e utilizzano i *software Microsoft Excel e Microsoft Word* (per le relazioni periodiche).

4) La notazione BPMN delle attività svolte dagli addetti UPP assegnati alla Corte d'Assise

La Corte d'Assise e la Corte d'Assise d'appello sono, nell'ordinamento giuridico italiano, gli organi giurisdizionali competenti a giudicare i reati più gravi, rispettivamente in primo grado e in appello.

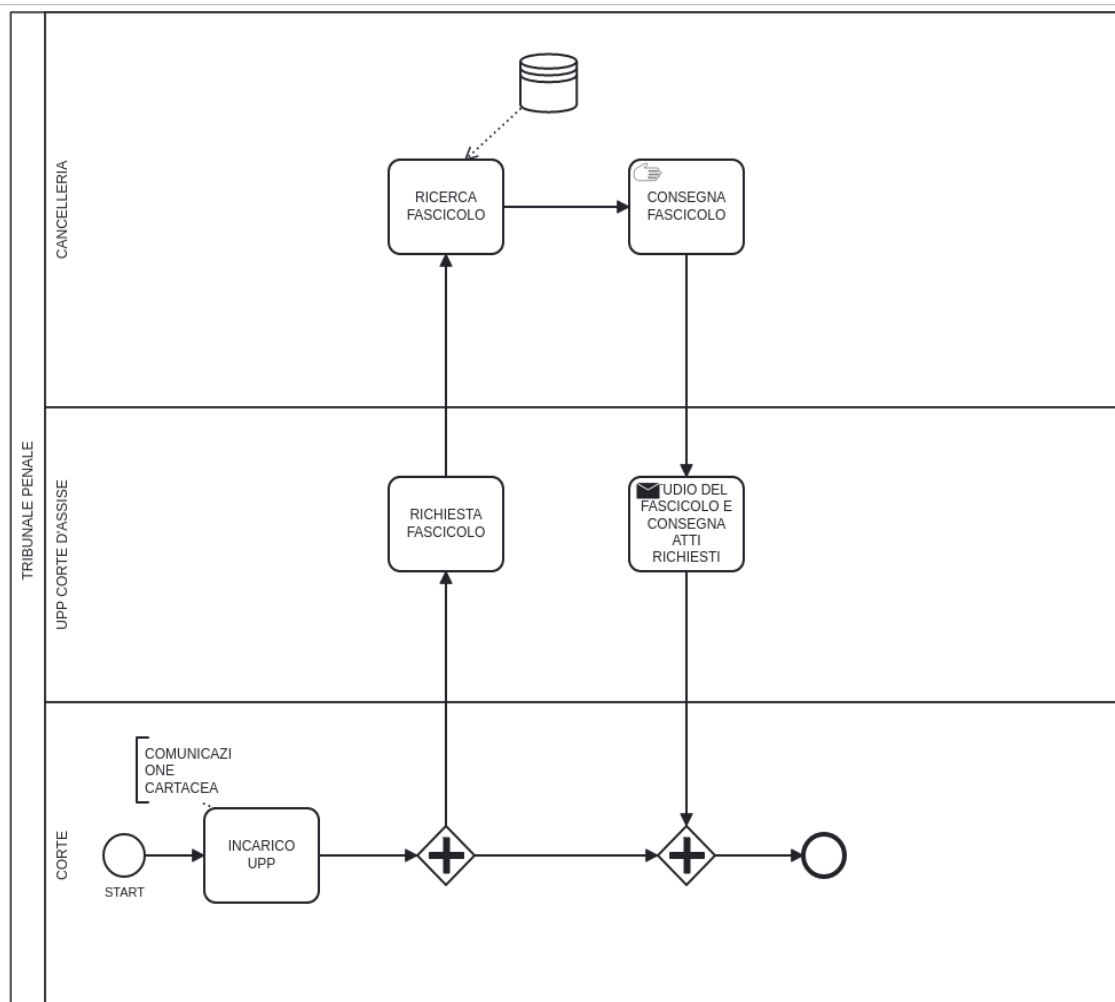
Quanto agli addetti UPP assegnati alla Corte d'Assise del Tribunale di Santa Maria Capua Vetere essi sono formalmente assegnati alla Corte e non al singolo Magistrato.

La principale attività che essi svolgono è il supporto al Magistrato attraverso lo studio dei fascicoli che di volta viene loro richiesto. Tutti i fascicoli sono cartacei e solitamente sono indicati direttamente dal Magistrato richiedente e consegnati dalla Cancelleria.

Tra le attività che svolgono rientra dunque la redazione di bozze di provvedimenti per il Giudice Monocratico (cd. Monocratico Assise). Essi seguono altresì le udienze della Corte d'Assise fornendo supporto anche alla Cancelleria (ad es. nel caso vi siano processi con molti imputati).

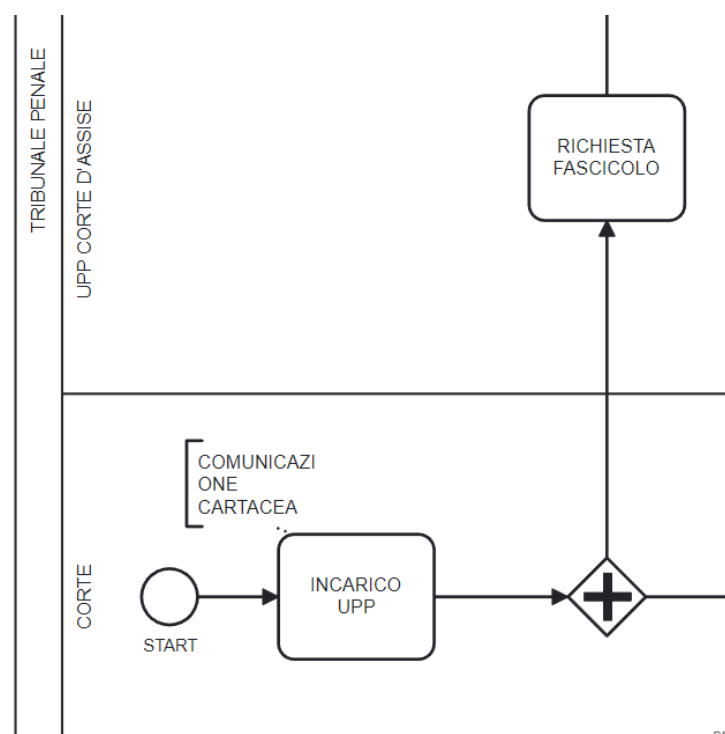
Sono infine impegnati anche nell'archiviazione e nella catalogazione dei faldoni. Alcuni addetti hanno tentato di creare archivi digitali raccogliendo i dati su file *Excel/Word* per distinguere i procedimenti conclusi da quelli ancora pendenti. Tali informazioni sono caricate in una cartella *OneDrive* cui accede anche la Cancelleria della Corte d'Assise.

Venendo alla notazione BPMN, illustrata in Figura 21, le operazioni svolte da ciascuno dei soggetti presi in considerazione sono rappresentate in un'unica *pool* suddivisa in più *lane* complessivamente il file BPMN è complesso e composto da tre *lane*: **1) Cancelliere;** **2) addetto UPP assegnato alla Corte d'Assise;** **3) Corte d'Assise.**



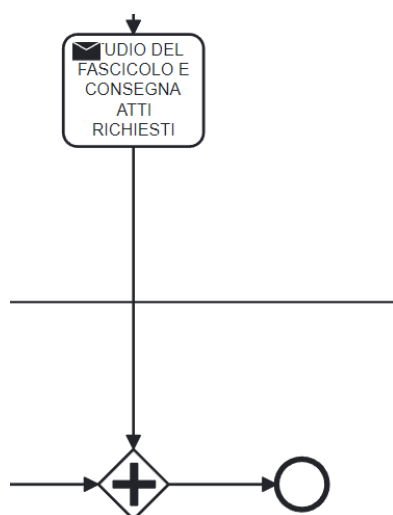
[Fig. 21]

Partendo dallo *start event* (ossia dal cerchio con bordo sottile) presente nella *lane* Corte d'Assise si produce una nuova istanza riferibile, in BPMN, all'attività delegata dalla Corte al singolo addetto UPP. Segue un gateway di tipo OR (gateway inclusivo) rappresentato con un rombo contenente un cerchio e il *task* della *lane* UPP di richiesta del fascicolo cui conseguono la ricerca del fascicolo all'interno di una banca dati da parte della Cancelleria (*task* tre) e la consegna a mano dello stesso in formato cartaceo (*task* quattro).



[Fig. 22]

La mappatura si conclude, previo studio del fascicolo e consegna atti richiesti (*task sei*) con un ulteriore gateway di tipo OR (gateway inclusivo) cui consegue un *end event* (cerchio con bordo spesso), ossia l'evento che definisce quando un processo termina e in che modo.



[Fig. 23]

5) Descrizione degli strumenti gestionali idonei a risolvere le criticità emerse nelle precedenti fasi

Definita l'architettura complessiva del sistema informatico e dei sistemi attualmente in uso, nell'intento di valutare l'applicabilità alle procedure in essere e l'eventuale estensione delle

stesse anche ad attività non ancora informatizzate, le attività di ricerca svolte hanno consentito di svolgere una serie di valutazioni preliminari circa la sussistenza dei requisiti di forma-contenuto degli atti dei vari protagonisti dei modelli implementati al fine di valutarne l'informatizzazione e l'eventuale integrazione negli strumenti già disponibili. È emersa la necessità di incrementare la digitalizzazione delle attività processuali anche con la sperimentazione di tecniche innovative.

La metodologia di sviluppo *Software* definita nell'ambito delle attività svolte dal gruppo di ricerca si basa sulle seguenti fasi:

- 1) Rappresentazione del flusso documentale e del modello organizzativo attraverso il modello BPMN;
- 2) Identificazione nel modello BPMN delle attività informatizzate;
- 3) Identificazione nel modello BPMN delle attività da informatizzare;
- 4) Verifica e valutazione del modello.

All'esito delle suindicate attività, individuati i punti di frizione/rallentamento nei modelli implementati, tenendo conto degli *standard* forniti da Dgisia, si mira alla progettazione e allo sviluppo dei servizi a supporto dell'Ufficio per il Processo utilizzando metodologie e tecnologie standard per la specifica dei requisiti quali l'UML.