

Intervento a regia in attuazione del Progetto unitario per la diffusione dell'Ufficio per il Processo e l'implementazione di modelli operativi innovativi negli Uffici giudiziari per lo smaltimento dell'arretrato – UPP TF

Titolo del Progetto: *Modelli Organizzativi e Innovazione Digitale: Il nuovo Ufficio per il Processo per
l'Efficienza del Sistema Giustizia/MOD UPP*

Programma: PON Governance e Capacità Istituzionale 2014-2020

Università degli studi della Campania “L. Vanvitelli”

Una necessaria premessa: la relazione che segue, sulla linea di azione 3.1, integra quella resa in pari data sugli output Azione 2.2. resa in pari data. Ed entrambe presuppongono il Deliverable Vanvitelli sulla 2.1. a suo tempo reso.

Deliverable Azione 3.1:

- **Piano di formazione del personale coinvolto**
- **Report di analisi di valutazione periodici sull'implementazione dei modelli organizzativi basati su modelli standard**
- **Schede di analisi delle possibili criticità dei processi**

Sommario

Piano di formazione del personale coinvolto	3
Report di analisi di valutazione periodici sull'implementazione dei modelli organizzativi basati su modelli standard	7
Schede di analisi delle possibili criticità dei processi	11

Piano di formazione del personale coinvolto

Nell'ottica dello sviluppo organizzativo come da piano di *change management* progettato, a seguito delle analisi effettuate anche in termini di valutazione delle competenze si propone un Piano di formazione coerente con lo sviluppo dei comportamenti organizzativi.

Il Piano di formazione è stato sviluppato attraverso le seguenti fasi fondamentali:

- Analisi del fabbisogno
- Progettazione
- Erogazione
- Valutazione

Analisi del fabbisogno

E' stato necessario comprendere le necessità dell'organizzazione e del personale al fine di definire gli obiettivi generali dell'intervento.

Le interviste individuali sono state una metodologia di lavoro molto vantaggiosa perché hanno generato partecipazione e coinvolgimento. Sono state condotte da personale preparato ad hoc. Si è aggiunta in alcuni casi anche l'osservazione delle risorse, informale o guidata, durante lo svolgimento delle attività lavorative.

Progettazione

La fase successiva è consistita nella progettazione del piano formativo: si sono costruiti percorsi di apprendimento in relazione alle esigenze analizzate, ai destinatari. Si enunciano infatti nel seguito del documento gli obiettivi generali dell'analisi del fabbisogno e gli obiettivi specifici didattici che vanno a colmare i gap rilevati.

Erogazione

La fase di erogazione consisterà nella realizzazione dei singoli interventi formativi, secondo quanto previsto dal piano formativo.

Valutazione dei risultati

L'ultima fase è di fondamentale importanza per avere un riscontro dell'impatto che il piano formativo ha avuto sugli obiettivi iniziali.

Questa analisi si svolge su due livelli:

- Valutazione dell'apprendimento, per verificare il livello di conoscenze e competenze acquisite. Gli strumenti utilizzati sono test o colloqui con il formatore, da svolgersi al termine del corso e/o poco dopo.
- Valutazione dei risultati della formazione sull'organizzazione aziendale. Nel periodo successivo al corso possono essere condotte interviste a campione o osservazioni sulle modalità di lavoro, è un'analisi che talvolta è svolta dal management aziendale.

Si presentano di seguito i principali items trattati nel Piano:

Organizzazione e comportamenti organizzativi nei gruppi di lavoro

L'obiettivo è di trasmettere regole e strumenti per lavorare in team: le principali conoscenze e competenze su come funzionano e si gestiscono i gruppi di lavoro. Si mette in evidenza il valore aggiunto che tale approccio metodologico apporta alla gestione di progetti e al lavoro in generale. La didattica, svolta in modalità in presenza o a distanza, prevede oltre agli approfondimenti teorici, lo studio di casi e simulazioni volti a discutere e sperimentare specifiche situazioni "critiche", esemplificative dei problemi organizzativi nei gruppi di lavoro.

Competenze digitali e comportamenti organizzativi

L'approfondimento di questo item ha lo scopo di trasferire l'importanza della rilevanza strategica che le competenze digitali hanno in ogni organizzazione, con particolare attenzione al settore pubblico, in particolare in questo momento storico, alla analisi delle criticità attuali e a come si possono superare. Particolare attenzione viene posta all'impatto delle nuove tecnologie sul modo di operare di organizzazioni pubbliche e private fino alla ridefinizione dei modelli organizzativi. Le modalità di apprendimento possono essere in presenza o in remoto.

Comunicazione e negoziazione nelle organizzazioni pubbliche

Il tema della comunicazione e della negoziazione appare sempre più importante in contesti articolati e complessi come possono essere tra l'altro anche i Tribunali o le Corti d'Appello. L'obiettivo è di condurre i partecipanti alla comprensione dei processi negoziali che si sviluppano all'interno delle Amministrazioni Pubbliche. Si intende la capacità di negoziare come un importante meccanismo di coordinamento in grado di agevolare i flussi informativi ed operativi nell'ambito delle attività di una Pubblica Amministrazione. Finalità del corso è anche la comprensione delle tecniche di

negoiazione, con l'obiettivo di: accrescere la competenza negoziale, ovvero la capacità di definire obiettivi, mezzi e margini di manovra su determinate posizioni negoziali; sviluppare la capacità di decisione e di ascolto; riconoscere contenere e prevedere situazioni conflittuali.

Conflitti e comportamenti organizzativi

Il corso intende evidenziare il fenomeno del conflitto nell'ambito delle relazioni fra le persone e della vita delle organizzazioni e dei gruppi. Le organizzazioni si "alimentano" di relazioni e anche di conflitti in quanto ciascun membro adotta comportamenti per raggiungere gli obiettivi. Nell'ambito del corso si affronta anche il tema del cambiamento quale momento critico per qualsiasi organizzazione e dunque generatore inevitabile di conflitti. Il conflitto non ha di per sé una valenza negativa o positiva, ma il non saperlo governare può avere ricadute negative sulla motivazione individuale, sul clima e sulle relazioni interprofessionali. Il corso è diretto a offrire ai partecipanti le conoscenze e le competenze necessarie per gestire in modo efficace i potenziali conflitti che possono insorgere all'interno del contesto lavorativo in cui operano, mettendo a fuoco le dinamiche principali e i meccanismi ricorrenti dei conflitti nelle organizzazioni. Il corso approfondisce il tema delle modalità di gestione del conflitto partendo dalle esperienze dirette dei partecipanti.

Project management nella PA: strumenti competenze e

Il Project Management offre metodologie e strumenti per la pianificazione, l'esecuzione ed il controllo del lavoro puntando alla massima efficienza in termini di costi e tempi e alla migliore qualità del lavoro svolto. Ciò attraverso un processo continuo di programmazione esecuzione e controllo delle attività. Anche la Pubblica amministrazione può essere gestita in svariate applicazioni utilizzando le tecniche di Project Management per realizzare performance più efficaci ed efficienti.

Lavorare per progetti richiede una intensa attività di coordinamento per cui si richiedono competenze ed attitudini coerenti nonché una forte attenzione agli obiettivi e ai vincoli di progetto. Il corso intende offrire conoscenze e abilità per favorire la comprensione delle dinamiche organizzative e gestionali di progetto, anche attraverso software professionali, nei contesti della Pubblica Amministrazione. Il corso prevede momenti di sistematica interazione con i partecipanti e il coinvolgimento attraverso esercitazioni e casi-studio, anche attraverso l'utilizzo di software, di esperienze progettuali realizzate nella Pubblica Amministrazione.

Smart leadership

Il tema è quello dello smart work. Si intende approfondire tutti gli aspetti normativi e soprattutto organizzativi di questa modalità di lavoro. L'intento è di condurre e gestire gruppi di lavoro composti anche da smart worker. Offrire un percorso basato su un approccio pratico, centrato sulla soluzione dei problemi e sulla valorizzazione delle opportunità che accompagnano l'introduzione di nuove modalità organizzative.

Valutazione delle performance e kpi

Obiettivo di questo item è fornire gli strumenti per realizzare e comprendere i sistemi di valutazione delle performance come moderni strumenti di governo delle strutture organizzative.

Si pone l'attenzione sul macroprocesso di valutazione che prevede le fasi di programmazione, misurazione e valutazione della performance attraverso la definizione di *key performance indicators*, la loro applicazione e la conseguente misurazione ed interpretazione. Sul piano metodologico, le lezioni sono fruibili anche da remoto, e prevedono in attività di gruppo e casi di studio.

Al termine di ciascun percorso è utile somministrare ai partecipanti un questionario per stabilire il gradimento dell'attività svolta. È importante raccogliere informazioni sull'efficacia della metodologia didattica, degli strumenti e dei materiali per avere un piano formativo sempre più specifico ed efficace.

Report di analisi di valutazione periodici sull'implementazione dei modelli organizzativi basati su modelli standard

Nell'ottica dello sviluppo organizzativo come da piano di *change management* progettato, a seguito delle analisi effettuate anche in termini di valutazione delle competenze si propone un sistema di reportistica funzionale alla attivazione di analisi di periodica valutazione dell'implementazione dei modelli organizzativi basati su standard.

Si propone di adottare specifico sistema di reportistica periodica basato su un sistema di **assessment della maturità organizzativa**. La progettazione e l'implementazione di un **Organizational Maturity Model (OMM)** consente di sviluppare e introdurre un modello integrato di gestione per la pianificazione e controllo gestionale e organizzativo pienamente coerente con le esigenze dell'Ente stesso.

Più specificamente il sistema di reportistica è articolato nelle seguenti fasi e sottoattività funzionali alla elaborazione dei seguenti periodici report:

Fase 1: Maturity Development Report:

- analisi e mappatura periodica dei processi organizzativi, amministrativi e operativi;

Fase 2: Report di assessment degli eventi critici: valutazione del livello di criticità teorica attribuibile a ciascun processo; valutazione del livello di robustezza dei protocolli organizzativi adottati per la gestione dei processi; valutazione del livello di criticità residuale attribuibile a ciascun processo.

Fase 3: Organizational Maturity Report: presentazione dei key performance indicator (KPI) e drivers utili al controllo dell'andamento di ciascun processo e correlabili alle diverse tipologie di criticità; enunciazione delle esigenze di customization e implementazione di sistemi informativi ICT per il controllo dei KPI rilevanti per la gestione dei processi; analisi delle nuove e periodiche esigenze di automazione dei flussi informativi relativi ai processi decisionali e di controllo direzionale; analisi delle esigenze di automazione dei flussi documentali e informativi relativi al *work flow* e all'*information flow*.

Fase 4: Process Redesign Report: indicazione delle esigenze di riprogettazione del *work flow* e dell'*information flow*; presentazione delle esigenze di aggiornamento e riprogettazione dei job e di formazione del personale.

Il sistema di reportistica OMM si fonda sui seguenti assunti di base:

- Opportunità di distinguere fra rischio teorico, rischio residuo e rischio accettabile del verificarsi delle criticità;
- Opportunità di assumere come ipotesi di lavoro la pervasività organizzativa del rischio di criticità;
- Opportunità di adottare un sistema di valutazione “esterna” del rischio di criticità;

Nel prosieguo si presentano nel dettaglio i suddetti assunti di base.

Opportunità di distinguere fra rischio teorico, rischio residuale e rischio accettabile. La metodologia si basa su un concetto di rischio articolato in tre tipologie:

- **rischio teorico o inerente o potenziale:** si tratta del rischio connesso ai diversi processi organizzativi dell’Ente che per loro stessa natura si presentano come particolarmente sensibili; la misurazione del rischio teorico viene effettuata prescindendo da fattori contestuali, organizzativi e regolatori (protocolli) eventualmente messi in atto dall’Ente; si tratta pertanto di un concetto di rischio oggettivo che “astrae” dall’assetto organizzativo aziendale, e dipende invece sicuramente dalla storia dell’azienda;
- **rischio residuale:** si tratta del rischio che rimane dopo che l’Ente ha messo in atto specifici protocolli funzionali alla regolazione, tracciabilità e controllo di comportamenti. Questi sono infatti il risultato di azioni di mitigazione del rischio, vale a dire di consapevoli interventi organizzativi. La misurazione del rischio teorico è dunque fortemente contestualizzata sia in senso organizzativo che temporale. Si tratta infatti di un concetto di rischio oggettivo ma contingente, in quanto profondamente dipendente dall’assetto organizzativo aziendale vigente in un determinato momento della vita dell’Ente;
- **rischio accettabile:** si tratta del rischio che l’Ente ritiene non “conveniente” controllare mediante l’adozione di ulteriori protocolli aggiuntivi rispetto a quelli già implementati. Si tratta di un concetto di rischio contingente, in quanto profondamente dipendente dall’assetto organizzativo, ma soggettivo, vale a dire determinato da decisioni assunte consapevolmente da parte del vertice aziendale e condizionate da fattori di opportunità economica e tecnica. Più precisamente, il rischio è ritenuto accettabile quando i controlli aggiuntivi “costano” più della risorsa da proteggere. In assenza di una previa determinazione del rischio accettabile, la quantità/qualità di controlli preventivi istituiti è, infatti, virtualmente infinita, con le intuibili conseguenze in termini di operatività dell’Ente.

Opportunità di assumere come ipotesi di lavoro la pervasività organizzativa del rischio

Il modello OMM ritiene il concetto di rischio pervasivo dell’assetto organizzativo dell’Ente. Più specificamente, la metodologia intende rilevare un grado di rischio ritenuto elemento fisiologico e non patologico delle attività. La misurazione del rischio teorico e la sua gradazione in livelli rappresentano invece un’acquisizione di consapevolezza su un indicatore il cui pieno significato si

manifesta, tuttavia, solo in comparazione con il sistema di protocolli in vigore e la misurazione del corrispondente rischio residuale e sulla valutazione del grado di accettabilità di quest'ultimo.

Opportunità di adottare di un sistema di valutazione “esterna” del rischio

Il grado di rischio connesso ai diversi processi sensibili può più efficacemente essere valutato in maniera “esogena” rispetto alle strutture organizzative dell'Ente. Tra le alternative tradizionalmente proposte la valutazione esogena si basa su una rilevazione fondata su osservazioni condotte da soggetti esterni alle strutture organizzative responsabili dei processi sensibili e non su meccanismi di autovalutazione messi in atto da coloro cui tali processi sono affidati. In ogni caso, lo strumento delle interviste consente di poter procedere ad una valutazione in piena collaborazione con i responsabili dei processi, valorizzando al massimo la loro esperienza e competenza, evitando errori riconducibili ad una disomogenea valutazione del grado di rischio derivante in linea teorica da un diverso livello di consapevolezza e sensibilità riscontrabile in professionalità di diversa estrazione tecnica e amministrativa.

Il modello OMM prevede l'adozione di un sistema di rating del rischio teorico. La modalità realizzativa di tale fase richiede:

- la predisposizione di un catalogo “ristretto” di processi sensibili;
- la realizzazione di osservazioni e interviste nell'ambito di gruppi di lavoro temporanei composti in maniera sequenziale e/o parallela con i diversi responsabili.

Per ciascun processo sensibile specifico di una unità organizzativa si effettua:

- la mappatura della tipologia di rischi di criticità in linea teorica riferibili a tale processo, tenendo conto anche della storia aziendale;
- la valutazione della probabilità di accadimento delle criticità derivante dalla rilevanza del processo oggetto di indagine.

Considerando la media dei valori attribuiti a ciascuna dimensione si perviene al rating sia della *Rilevanza o probabilità dell'evento* sia al rating della *Gravità o impatto relativamente a ciascun processo*. La media del rating collegato a rilevanza e gravità per tutti i processi che compongono un macro-processo consente di attribuire un rating alla Rilevanza e Gravità di ciascun “macro-processo”.

Tali valori medi possono essere convertiti in valutazioni qualitative sia per la Rilevanza probabilità che per la Gravità Impatto:

da 1 a 2,5 Livello di rischio teorico basso

da 2,6 a 3,5 Livello di rischio teorico medio

da 3,6 a 5 Livello di rischio teorico alto

Il rating globale per singolo processo o per funzione viene poi stimato attraverso la combinazione del rating di Gravità impatto e Rilevanza probabilità, secondo lo schema che segue

Rating globale			
	valore	Rilevanza Probabilità	Gravità Impatto
Critico 1	IV.1	alto	alto
Critico 2	IV.2	alto	medio
Critico 3	IV.3	medio	alto
Rilevante 1	III.1	alto	basso
Rilevante 2	III.2	medio	medio
Rilevante 3	III.3	basso	alto
Marginale 1	II.1	medio	basso
Marginale 2	II.2	basso	medio
Trascurabile	I	basso	basso

È importante sottolineare che un rating di rischiosità elevata non deve essere interpretato come indicativo di una qualche forma di evento dannoso in atto, al contrario esso segnala una criticità “potenziale” di cui l’organizzazione assume consapevolezza e che si impegna a presidiare attraverso la pianificazione di opportuni interventi organizzativi, nel quadro della strategia di riduzione del rischio.

Schede di analisi delle possibili criticità dei processi

Tabella descrittiva del Macroprocesso organizzativo

Macroprocesso	X
Processi	X

Verifica dell'applicazione del principio di separazione delle funzioni

Processo	X
Posizione responsabile del processo	X
Personale coinvolto nel processo	
Autorizza	
Esegue	
Controlla	

Grado di applicazione del principio di documentabilità del processo

Grado di intensità di applicazione del principio di separazione delle funzioni: 0 assente 1 marginale, 2 basso, 3 medio, 4 alto

Il processo non è regolato da alcuna procedura	0
Il processo è regolato da una procedura	1
Il processo è regolato da una procedura la cui applicazione è supportata da evidenze documentali	2
Il processo è regolato da una procedura applicata e sottoposta a meccanismi di controllo	3
Il processo è regolato da una procedura applicata, controllata e sottoposta a sanzioni in caso di scostamento	4

Grado di applicazione del principio di maturità del processo

Grado di applicazione del principio di maturità del processo: 0 assente 1 marginale, 2 basso, 3 medio, 4 alto

Il processo non è regolato né governato ed è gestito come una prassi	0
Il processo è governato ad hoc senza meccanismi formali	1
Il processo è governato e la sua esecuzione è documentata e documentabile	2
Il processo è completamente formalizzato e i suoi dati di performance sono sistematicamente raccolti e analizzati	3
Il processo è oggetto di analisi continua, completa e i suoi dati di performance sono correlati ad interventi di sviluppo e miglioramento	4

Procede, poi, lo studio avente ad oggetto obiettivi specifici volti a migliorare l'efficienza e l'efficacia della giustizia nelle Sezioni specializzate imprese e nelle Sezioni fallimentari. La ricerca, in conformità ai relativi *programmi*, si è focalizzata sulle funzioni della struttura organizzativa dell'Ufficio per il Processo (da ora UPP) istituita per "garantire la ragionevole durata del processo" ed assicurare "un più efficiente impiego delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione" (art. 16-octies del d.l. n. 179/2012). Nello specifico, l'analisi ha avuto riguardo al ruolo degli "Addetti per l'UPP" (artt. 12 e 13 del d.l. 9 giugno

2021, n. 80) e alle concrete modalità di impiego nell'ambito dell'attività delle sezioni specializzate in materia di impresa e procedure concorsuali.

In particolare, la ricerca si è concentrata sulle modalità in cui operano attualmente gli Addetti per l'UPP, e sui termini che consentirebbero di funzionalizzare detta attività per agevolare l'operato dei magistrati nelle fasi di analisi e gestione delle procedure concorsuali. L'Allegato II, d.l. n. 179/2012 (richiamato dagli artt. 11 comma 2 e 13, comma 3, d.l. n. 179/2012) prevede, invero, che gli Addetti per l'UPP – tra i diversi impieghi – possono svolgere attività di contenuto specialistico, quali lo studio dei fascicoli (“predisponendo, ad esempio, delle schede riassuntive per procedimento”), oppure attività di supporto al giudice (es. “verifica di completezza del fascicolo” ecc.). In questo contesto, dunque, ampia parte della ricerca è stata dedicata alla predisposizione di strumenti informatici da fornire agli Addetti per l'UPP affinché possano efficacemente realizzare la funzione di vaglio preliminare sulla regolarità formale della domanda di ammissione al concordato preventivo e la verifica della sussistenza dei requisiti formali previsti dalla legge per accedere alla procedura.

La ricerca è stata concentrata sulla redazione di un report finalizzato ad agevolare l'operato del Tribunale in occasione della presentazione della domanda di ammissione a concordato preventivo. La procedura per ultimo menzionata costituisce uno degli strumenti di risoluzione della crisi di maggiore importanza, giuridica ed economica, tra quelli delineati dalla nuova disciplina concorsuale (Codice della crisi, d. lgs. 14/2019, artt. 84 e ss.). L'aspetto maggiormente problematico, almeno dal punto di vista pratico, è dato dalla circostanza che la procedura di concordato preventivo si apre con prima valutazione di ammissibilità da parte del Tribunale, la quale è spesso particolarmente complessa e lunga. Nello specifico, il giudice è tenuto a verificare la sussistenza e il rispetto di numerosi indici e/o requisiti formali che ne rallentano notevolmente l'operato.

Nella cornice così delineata, gli Addetti per l'UPP potrebbero fornire un contributo rilevante mediante l'impiego di programmi parzialmente automatizzati (excel o software), in grado di selezionare i dati maggiormente rilevanti e procedere così ad uno schema riassuntivo per ogni procedimento. I risultati ottenuti, per quanto compatibili, potranno essere eventualmente estesi in futuro anche ad altre procedure concorsuali.

Elaborazione di una prima simulazione del programma in formato *.html.

Nel far seguito all'attività di ricerca come in precedenza descritta si è proceduto a delineare una prima simulazione in ambiente web (formato *.html) del programma informatico che si intende realizzare a supporto delle sezioni specializzate. L'applicativo, che sarà ulteriormente integrato e modificato nei mesi successivi, è raggiungibile alla pagina web: <https://testapplicativo.s3.eu-central-1.amazonaws.com/Home.html> (Accesso: 16/03/2023). Nello specifico, si tratta di una mera simulazione che – in questa fase – è priva dei meccanismi di Intelligenza Artificiale di compilazione automatica che dovrebbero attivarsi con il caricamento dei bilanci e degli altri documenti rilevanti. Ed infatti, l'applicativo web è stato sviluppato in una forma che non consente l'upload dei documenti e nelle sezioni di “compilazione automatica” riporta dei valori predefiniti (non modificabili). L'obiettivo del lavoro appena descritto è, però, quello di procedere ad una prima rappresentazione “grafica” delle funzioni e delle caratteristiche che

dovrebbe avere il programma informatico, in modo da rendere più facili eventuali modifiche e la successiva interlocuzione con i programmatori.

e. Individuazione e interlocuzione con programmatori informatici.

Nella fase attuale, dunque, l'elaborazione del progetto continua attraverso la ricerca di esperti in programmazione informatica, al fine di instaurare un'interlocuzione e realizzare una simulazione avanzata dell'applicativo descritto. Nello specifico, l'obiettivo è quello di sviluppare una versione del programma che sia in grado di "leggere" effettivamente i dati in formato ".*xml" (ossia i bilanci societari depositati nel registro delle imprese) e che includa i meccanismi di compilazione automatica precedentemente citati.

6. Impiego di meccanismi di Intelligenza Artificiale.

In conformità al programma di ricerca, si è proceduto a valutare la necessità di operare modifiche del primo modello sottoposto ai magistrati – già descritto nelle relazioni precedenti – e a valutarne un'eventuale integrazione con programmi di intelligenza artificiale.

L'analisi si è sviluppata, in questa prima fase, con uno studio di contesto. Nello specifico, si è valutato come attualmente l'AI (Artificial Intelligence) possa astrattamente essere utilizzata per migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'attività svolta dagli addetti per l'UPP, per poi focalizzarsi sulle concrete implementazioni nei mesi successivi.

In dettaglio, innanzitutto, l'AI potrebbe essere utilizzata nella fase di ammissione per analizzare grandi quantità di dati provenienti da fonti interne ed esterne all'azienda, tra cui ad esempio i dati finanziari e di mercato. In questo modo, mediante la raccolta dei dati operata dagli addetti all'UPP si potrebbe facilmente avere una panoramica più completa e dettagliata sulla situazione dell'azienda e identificare tempestivamente eventuali criticità dei piani presentati.

In secondo luogo, l'AI potrebbe essere impiegata per individuare i fattori che hanno causato la crisi (es. problemi finanziari, carenze nell'organizzazione aziendale, criticità legate ai processi produttivi). In questo modo, sarebbe più facile individuare le aree di intervento e analizzare preliminarmente le eventuali criticità dei piani di ristrutturazione-liquidazione. Inoltre, l'AI potrebbe essere anche utilizzata per elaborare un primo scenario di successo della procedura e prevedere possibili evoluzioni della situazione dell'azienda, in modo da poter adottare tempestivamente le misure necessarie (es. valutazione misure protettive, fattibilità ecc.). L'impiego dell'AI, dunque, potrebbe facilitare notevolmente il lavoro delle sezioni specializzate in tema di crisi di impresa e velocizzare la relativa fase di ammissione del concordato preventivo. Anche in questo caso, però, i problemi sono numerosi: (i) l'AI potrebbe sostituire i giudici nell'assumere decisione, diminuendone l'autonomia; (ii) vi potrebbero essere errori, derivanti ad esempio da dati non corretti o da algoritmi non esattamente calibrati, che potrebbero produrre un effetto opposto a quello qui auspicato. In dottrina, però, sono state avanzate alcune perplessità in relazione ai meccanismi di intelligenza artificiale¹. In particolare, è stato distinto tra due tipologie di algoritmi: i) semplici, con un meccanismo ("Even... if"); ii) complessi, con veri e propri meccanismi di AI. Per i secondi, invero, si pongono diverse problematiche con riguardo alla verifica della loro correttezza, in quanto la complessità dei sistemi non consente di procedere ad un controllo *ex post* della ragionevolezza della decisione adottata.

In questo contesto, dunque, può dirsi che l'AI dovrebbe essere vista esclusivamente come un supporto alle attività dei giudici, da utilizzare mediante l'impiego degli addetti all'UPP (per lo più incaricati della raccolta dei dati), piuttosto che come un sostituto della loro competenza e discrezionalità, in modo da garantire che

¹ Si v. DIANA-URANIA GALLETTA, *Human-stupidity-in-the-loop? Riflessioni (di un giurista) sulle potenzialità e i rischi dell'Intelligenza Artificiale*, in *federalismi.it*, 22 febbraio 2023

le decisioni giuridiche siano sempre prese in modo autonomo e indipendente. In questa prospettiva, l'AI dovrebbe essere implementata nel modulo in precedenza delineato per analizzare i dati quantitativi e qualitativi dei documenti forniti. Questo potrebbe consentire di evidenziare i dati finanziari e le informazioni relative all'azienda più significative, in modo automatico, al fine di individuare tempestivamente eventuali criticità dei piani ed aiutare il Tribunale nella cd. valutazione di fattibilità del concordato preventivo.

In relazione alla tutela della privacy nel sistema di giustizia digitalizzato, si segnala lo stato avanzato dello studio dell'Assegnista dott. Manuela Migliardi (Dipartimento di Economia), come di seguito strutturato:

CAPITOLO I

Inquadramento normativo dei dati personali nei sistemi di intelligenza artificiale.

1. La rilevanza della riservatezza del dato personale nella dinamica di produzione dei dati; 2. Il quadro normativo di riferimento; 3. Conservazione e archiviazione dei dati giudiziari; 3. Mutamento del paradigma della *privacy* e modalità di produzione dei dati nei processi meccanizzati. 3.1. Controllo informazioni e autodeterminazione; 5. Il ruolo del Garante nei sistemi digitalizzati.

CAPITOLO II

Principio di precauzione e trasparenza del giudizio nei sistemi digitalizzati di giustizia.

1. Il principio di "precauzione" nei sistemi meccanizzati introdotti nel processo; 2. L'approccio al *legal design* come rimedio *ex ante*; 3. La disciplina di riferimento nei sistemi digitalizzati di giustizia e tutela del trattamento dei dati personali; 4. I profili di responsabilità nella "decisione algoritmica". Aspetti privatistici; 5. Errori e *Bias* nella trasparenza del giudizio algoritmico. Il rischio dell'algoritmo opaco. 6. Responsabilità per danni da difetto del sistema intelligente e il cd. Rischio da sviluppo.

CAPITOLO III

La costruzione di un modello di "ufficio del processo" di prassi virtuosa, fondato sul principio di responsabilizzazione e prospettive innovative.

1. Il modello del "nuovo ufficio del processo" quale prassi virtuosa e la figura del "Responsabile dati personali" a tutela della *privacy* e della qualità dei dati; 2. Il Responsabile interno dei dati personali 3. Brevi cenni sulle prime applicazioni del nostro ordinamento dei sistemi di decisione meccanizzata basati sul metodo interpretativo "deduttivo-induttivo" 4. La diversa prospettiva della "conciliazione predittiva" basata sulla prassi virtuosa di progettualità; 4. Software di giustizia predittiva già esistenti in Europa. 5. La Blockchain come potenziale modello di riferimento per la tutela e sicurezza dei dati personali; 5.1 Blockchain, autenticazioni e *privacy*.

Analisi fabbisogni dell'UPP

Si segnala, in fine, in ordine alla gestione dell'UPP Misure di Prevenzione, Tribunale Santa Maria Capua Vetere:

nel dettaglio, due Assegnisti (dottori Francesco Tuccillo e Aldo Franceschini) sono stati ricevuti dalla Dott.ssa Marinella Graziano e dal Dott. Francesco Balato (giudici della sezione Misure di prevenzione), che hanno fornito tutte le informazioni utili alla ricostruzione dei modelli

organizzativi attualmente in essere nella quarta sezione, come pure sull'impiego delle unità U.P.P. ad essa assegnate.

Anzitutto, non vi sono mai stati addetti affidati a singoli Magistrati, ma soltanto appartenenti ai "servizi trasversali" assegnati alla sezione. A fronte delle due unità iniziali, attualmente vi è una sola addetta ancora in servizio.

Le mansioni riguardano principalmente: nel caso di misure di prevenzione personali, la ricostruzione della storia personale del preposto; nel caso di quelle patrimoniali, attività di supporto nell'analisi dei dati patrimoniali e delle operazioni finanziarie "attenzionate". Corposa è, altresì, l'attività di liquidazione dei compensi dei professionisti e amministratori di società soggette a misure di prevenzione.

È stata, inoltre, velatamente riportata una preferenza per gli addetti con *background* di tipo economico piuttosto che giuridico, avendoli trovati più a loro agio nelle suddette attività di ricostruzione finanziaria di operazioni sospette.

Successivamente, l'unica addetta U.P.P. della sezione, ha confermato il suo impiego nelle attività di cui sopra, specificando che, dopo vari mesi di "rodaggio", oggi è anche impiegata per la predisposizione di minute di provvedimenti, oltre che in ricerche giurisprudenziali.

Infine, è stato confermato che non è in essere alcun progetto di massimazione dei principali provvedimenti giudiziari della sezione, ovvero di predisposizione di banche dati locali.

Ad ogni buon conto, non esiste un modello organizzativo apposito per gli addetti U.P.P. della prevenzione, ma le poche unità fungono per lo più da "forza lavoro" in meccanismi di cancelleria già perfettamente rodati. D'altronde, la sola esiguità numerica delle unità ivi applicate è la dimostrazione dei numeri virtuosi della sezione, la quale, sebbene dotata di un rilevante carico di lavoro, *de facto* non presenta arretrato.

Napoli, 18 febbraio 2023

Il responsabile scientifico di Ateneo
Prof. Gian Paolo Califano