



MODELLI ORGANIZZATIVI E INNOVAZIONE DIGITALE: IL NUOVO UFFICIO PER IL PROCESSO PER L'EFFICIENZA DEL SISTEMA-GIUSTIZIA - MACROAREA 4

Relazione relativa all'Indicatore di Output "Modello organizzativo del sistema informativo per l'analisi dei flussi"

Linea di Intervento 2 - Azione 2.1 Analisi dei flussi di attività, dei carichi di lavoro e delle principali criticità relative all'espletamento dei processi, nella situazione "as is"

Data di scadenza: 31/12/2022

Università degli Studi di Napoli Federico II – Capofila

Modello organizzativo del sistema informativo per l'analisi dei flussi

Identificazione degli elementi di variabilità che caratterizzano le realizzazioni degli UPP nelle rispettive realtà territoriali

Sulla scorta dell'attività di ricognizione effettuata nella linea di azione 1 il gruppo di ricerca ha identificato elementi di natura organizzativa che caratterizzano le realizzazioni degli Uffici per il processo nelle realtà territoriali oggetto di studio. E' utile precisare che alcuni di questi elementi sono stato oggetto nel 2022 di evoluzione in relazione all'effettiva attuazione dell'Ufficio per il processo nelle sedi giudiziarie, caratterizzata da fenomeni emergenti quali la disciplina, il reclutamento degli addetti e la verifica della potenziale utilizzabilità rispetto all'ampio spettro di tipologie di attività previste dalla normativa. Si rilevano elementi di differenziazione quali il criterio di progettazione organizzativa relativo all'aggregazione delle attività in capo ad un singolo Ufficio per il processo articolato in sezioni o alla costituzione di più Uffici; la scelta nella concentrazione di attività degli addetti all'Ufficio per il processo riferita alle componenti giurisdizionale e amministrativa; la possibilità di effettuare attività in remoto, la presenza di funzioni di monitoraggio dei flussi. Con particolare riferimento al Tribunale di Napoli Nord si veda allegato 2.1.

Il progetto ha inoltre riguardato la Procura della Repubblica presso il Tribunale di Napoli che, pur non disponendo dell'UPP, costituisce un rilevante oggetto di analisi ai fini degli obiettivi di efficientamento del sistema giustizia. Nello specifico, sotto indicazione del referente di progetto per la Procura, Dott. Antonello Ardituro, si è analizzato l'Ufficio Servizio per la Definizione degli Affari Semplici (SDAS). L'attività di ricognizione e catalogazione delle attività dello SDAS si è focalizzata sulla Sezione II mediante rilevazione sul campo. Con particolare riferimento alla Procura della Repubblica presso il Tribunale di Napoli (SDAS) si veda allegato 2.2 e 2.3.



Descrizione delle principali variabili relative ai modelli organizzativi degli UPP

Le principali variabili relative si caratterizzano per i seguenti elementi: ampiezza delle attività, da aggregare su base locale in relazione alle specificità della singola sede giudiziaria; differenziazione delle competenze degli addetti all'UPP; allineamento tra previsioni normative, strumenti gestionali e dimensioni organizzative delle componenti giudiziaria ed amministrativa; livello di articolazione di azioni volte a realizzare tipologie di attività ad elevato impatto sullo smaltimento dell'arretrato; scelta di destinazione all'UPP di giudici, personale amministrativo, tirocinanti, GOP; scelta di modelli di coordinamento in funzione delle scelte di realizzazione a livello locale dell'UPP (a livello di tribunale, per sezione, Uffici aggregati in funzione di gruppi di magistrati, Uffici destinati ad azioni trasversali).

Con particolare riferimento al Tribunale di Napoli Nord si veda allegato 2.1.

Come specificato in altro punto, il progetto ha inoltre riguardato anche la Procura della Repubblica presso il Tribunale di Napoli che, pur non disponendo dell'UPP, costituisce un rilevante oggetto di analisi ai fini degli obiettivi di efficientamento del sistema giustizia ed in particolare l'Ufficio Servizio per la Definizione degli Affari Semplici (SDAS). L'attività di ricognizione e catalogazione delle attività dello SDAS si è focalizzata sulla Sezione II mediante rilevazione sul campo. Con particolare riferimento alla Procura della Repubblica presso il Tribunale di Napoli (SDAS) si veda allegato 2.2 e 2.3.

Identificazione delle principali tipologie di informazioni potenzialmente a supporto di differenti modelli organizzativi di UPP con riferimento ai sistemi informativi esistenti e valutazione dell'impatto degli strumenti informatici e possibili sviluppi con la definizione delle specifiche funzionali di sistemi software da sviluppare o integrare nelle applicazioni già in dotazione presso UPP

Dall'analisi del sistema sono emerse alcune funzionalità basilari che possono favorire la definizione di nuovi approcci alla gestione delle procedure per l'Ufficio del Processo. Si tratta di funzionalità utili per gestire sia le procedure in atto che per sviluppare nuovi modelli organizzativi. Alcuni elementi emersi in comune con più strutture hanno portato a focalizzare l'attenzione su tematiche di gestione dei flussi documentali e di testi e di gestione del personale, che in parte sono già oggetto di funzionalità informatiche gestite da DGSIA, ma che tuttavia per una loro più adeguata applicabilità necessitano di un'opportuna valutazione. Le specifiche e i prototipi realizzati tengono conto delle interazioni avute con gli Uffici del Processo.

Le specifiche funzionali di sistemi software da sviluppare o integrare nelle applicazioni sono pertanto riconducibili a:

- ✓ Gestione delle informazioni sul personale: Il sistema può consentire di inserire, visualizzare e modificare informazioni sui dipendenti, come i dettagli personali, le informazioni sull'occupazione e la carriera.
- ✓ Pianificazione delle attività: Il sistema può consentire di pianificare e assegnare le attività lavorative ai dipendenti, monitorare lo stato di avanzamento delle attività e generare report sull'utilizzo delle risorse.
- ✓ Monitoraggio della forza lavoro: Il sistema può consentire di misurare la forza lavoro;
- ✓ Gestione delle assenze: Il sistema può consentire di monitorare lo stato dei dipendenti;
- ✓ Generazione di grafici: Il sistema può consentire di generare grafici e report per visualizzare e analizzare i dati sull'utilizzo delle risorse, il numero di attività completate, etc.
- ✓ Accesso ai dati: Il sistema può consentire ai dipendenti di accedere ai propri dati e ai report generati;
- ✓ Gestione Flusso Documentale;
- ✓ Assegnazione attività di progetti, con questo servizio è possibile assegnare a un determinato dipendente un determinato compito rispetto al progetto;
- ✓ Visualizzazione dei progressi rispetto ai progetti.



Resta inteso che obiettivo della fase è la definizione di specifiche e di dimostratori iniziali che siano poi oggetto di sviluppo con la loro industrializzazione e certificazione per essere inseriti nei sistemi gestiti da DGSIA per rispondere ai requisiti di integrazione, interoperabilità e sicurezza.

*MODELLI ORGANIZZATIVI E INNOVAZIONE DIGITALE: IL NUOVO UFFICIO PER IL
PROCESSO PER L'EFFICIENZA DEL SISTEMA-GIUSTIZIA - MACROAREA 4*

**Relazione relativa all'Indicatore di Output
"Elenco fattori critici"**

**Linea di Intervento 2 - Azione 2.1 Analisi dei flussi di attività, dei carichi di lavoro e delle
principali criticità relative all'espletamento dei processi, nella situazione "as is"**

Data di scadenza: 31/12/2022

Università degli Studi di Napoli Federico II – Capofila

Elenco fattori critici

PROGETTO N.1

Successivamente alla mappatura ed all'analisi del processo relativo alla gestione del procedimento relativo alla GESTIONE DEI FLUSSI DOCUMENTALI PER LA FASE DIBATTIMENTALE DEL PROCESSO PENALE (caso dei processi penali in composizione monocratica) presso la Procura della Repubblica del Tribunale di Napoli sono stati identificati i seguenti fattori critici (per i riferimenti alle attività si veda l'allegato Allegato Gestione Flussi Documentali Procura Napoli 4.1)

Attività 1.3 – Potenziali problemi nel controllo della correttezza dei fascicoli

Le schede pre-stampate per la citazione dei testimoni e compilate nelle fasi precedenti spesso presso l'Ufficio Dibattimento devono subire correzioni o integrazioni, necessitando di un impiego di tempo aggiuntivo per i dipendenti della sezione non bilanciato dal carico di lavoro;

Attività 1.10 – Problemi nella correttezza dell'invio della notifica di citazione dei testimoni

Documenti viziati all'interno del fascicolo (schede di citazione, che sono compilate dai VPO) presentano degli errori (es. indirizzo sbagliato, testimone deceduto) e ciò impedisce il regolare svolgimento dell'udienza:

Problema 1: Nel momento in cui il processo va a dibattimento la correttezza dei dati è a cura del pm d'udienza (VPO). Per quanto riguarda la completezza delle info della lista testi, in fase dibattimentale dovrebbe essere controllata dal VPO. Se ad origine la lista testi è sbagliata (cioè parte male) ed il controllo dal VPO non viene effettuato (che è un controllo di merito) il processo parte già viziato.

Problema 2: in fase dibattimentale, quando il VPO esegue l'atto di citazione, ossia invita i testimoni a comparire in udienza (di fatto compila gli stampati forniti dall'uff. dibattimento che devono poi essere inviati tramite pec dagli uffici stessi) attraverso la compilazione di schede che vengono poi inoltrate agli organi competenti dai dipendenti dell'ufficio dibattimento, accade che se il VPO non controlla tutte le relate precedenti, è normale che reitiera l'errore, inoltrando per es. la citazione ad un indirizzo non più valido, oppure se il teste è deceduto e così via.

Attività 1.11 – Problema dovuto all'assegnazione di attività aggiuntiva senza considerare il carico attuale di lavoro sulle risorse disponibili

L'attività di verifica dei capi di imputazione è un'attività aggiuntiva subentrata in conseguenza al nuovo D.L. n 116 del 31 luglio 2017 e di fatto assegnata all'Ufficio Dibattimento senza una prioritaria analisi dei carichi di lavoro;

Attività 1.12 – Problema infrastrutturale

L'esigua disponibilità di personale ausiliario (un solo addetto all'attività in esame) e l'assetto infrastrutturale del tribunale non riescono sempre a garantire che l'attività venga eseguita nei tempi previsti per legge;

o Criticità relative alla Macro-fase 3

Lo scorporo dell'archivio presso gli uffici di Santa Maria Capua Vetere può comportare problematiche legate all'inoltro tempestivo del fascicolo in archivio (che deve avvenire necessariamente entro 45 giorni dalla definizione del fascicolo stesso).

o Criticità comune a tutte le attività riguardante lo sbilanciamento del rapporto output/risorse

Difficoltà dovute all'efficacia organizzativa dovute, nel contempo, alla riduzione del personale (pensionamenti non accompagnati da nuove assunzioni) ed al flusso di lavoro in aumento (l'elevato numero dei procedimenti attualmente pendenti è dovuto principalmente al congestionamento relativo al periodo pandemico, che ha implicato la formazione di un certo numero di procedimenti differiti);

PROGETTO N. 2

Successivamente alla mappatura ed all'analisi del processo relativo alla gestione del procedimento monitorio presso il Tribunale di Napoli Nord sono stati identificati i seguenti fattori critici:

- 1. Assenza di verifiche da parte dell'ufficio del Ruolo Generale sulla correttezza dei dati del fascicolo, prima di trasmetterlo alla Sezione;*
- 2. Competenza di una sola sezione del Tribunale all'emissione dei decreti ingiuntivi;*
- 3. Eccessiva sproporzione tra il numero di decreti ingiuntivi accolti rispetto a quelli rigettati: dal 1 gennaio 2022 al 30.09.2022, su 3725 ricorsi depositati, ne risultano 3645 accolti e solo 77 rigettati (2 archiviati e 1 trasmesso ad altro ufficio)*
- 4. Scarso esercizio delle verifiche preliminari in fase di emanazione dei decreti ingiuntivi e scarso utilizzo dei poteri officiosi del giudice;*
- 5. Assenza di verifiche preliminari in fase di emanazione dei d.i. per talune specifiche materie (es. materia bancaria);*
- 6. Disomogeneità nelle decisioni dei giudici della stessa Sezione (es. in materia di contratti con la PA);*
- 7. Assegnazione di dialogo con le diverse Sezioni del Tribunale a cui vengono assegnati i giudizi di opposizione a d.i. in base alle materie trattate;*
- 8. Scarso utilizzo dell'art. 642, 2°co., c.p.c.;*

Elencazione dei fattori critici relativi agli elementi di variabilità che caratterizzano le realizzazioni degli UPP nelle rispettive realtà territoriali

La ricognizione dei fattori di criticità ha riguardato sia un'analisi documentale del materiale messo a disposizione dagli Uffici sia una fase di ricerca sul campo tramite interviste con interlocutori di rilievo, afferenti all'ambito giurisdizionale e amministrativo.

Si elencano alcuni fattori di criticità:

- definizione operativa delle mansioni del personale
- ritardato adeguamento tecnico di elementi necessari alla piena operatività del personale;
- difficoltà di natura logistica collegate all'utilizzo degli spazi di lavoro
- in taluni casi, elevato livello di turnover del personale;
- eterogeneità delle competenze in ingresso e delle esperienze degli addetti all'UPP;
- difficoltà di definizione degli obiettivi da assegnare ai singoli addetti.

Con particolare riferimento al Tribunale di Napoli Nord si veda allegato 2.1. Con particolare riferimento alla Procura della Repubblica presso il Tribunale di Napoli (SDAS) si veda allegato 2.2 e 2.3.

Elencazione dei fattori critici relativi all'applicazione degli strumenti di supporto per la rappresentazione e gestione dei flussi informativi

La ricognizione e individuazione dei modelli per la descrizione dei flussi organizzativi in termini di ruoli, azioni e procedure è avvenuta secondo l'approccio che prevede una ricostruzione del sistema in esame attraverso l'analisi dei flussi informativi e tenendo conto dei vincoli che influenzano tempistiche e procedure. Dalla ricognizione dei flussi informativi si è evinto che gli uffici giudiziari analizzati hanno la caratteristica in comune di lavorare con fascicoli che si compongono di documenti, ma l'organizzazione dell'ufficio è invece fortemente dipendente dalla dimensione. Inoltre, non sempre risultano presenti protocolli per la gestione dei documenti fortemente codificati.

Dalle analisi condotte emergono alcuni elementi che necessitano di un'attenta valutazione e rivisitazione per incrementare i livelli di efficienza. Tali elementi sono riconducibili alle tematiche di seguito elencate:

- Le procedure che hanno spesso un significativo grado di complessità, poiché coinvolgono processi interconnessi e ruoli operativi con differente responsabilità, non sono sempre definite in modo rigoroso in tutte le fasi in modo da poter facilitare un controllo di qualità e una successiva automatizzazione. Tale caratteristica è in parte relativa anche alla difficoltà di definire uno strato comune di procedure in relazione alla dimensione differente degli uffici;
- La gestione dei flussi informativi non è spesso definita attraverso procedure documentate in termini di dati di ingresso, funzioni, ruoli, output e dati di uscita. Nasce quindi l'esigenza di una maggiore valorizzazione dell'organizzazione in termini di ruoli e funzioni;
- L'integrazione tra i sistemi di gestione documentale e sistemi già disponibili relativamente alle procedure in ambito penale e civile che fanno riferimento a sistemi gestiti da DGSIA;
- La scadenza temporale delle attività dovrebbe essere gestita nelle diverse fasi per consentire un più agevole controllo del flusso delle informazioni e delle funzioni ad esse relative;
- Le attività dovrebbero essere descritte in termini di protocolli anche per meglio evidenziare il ruolo dei diversi operatori in termini di responsabilità e tempo di esecuzione, fermo restando che alcune azioni hanno maggior livelli di criticità in quanto coinvolgono personale esterno e risultano essere strettamente intercollegate;
- I sistemi informatici utilizzati non sono sempre integrati e ciò complica il procedimento di trasferimento dati e di organizzazione dell'intero ufficio;
- Il processo di automatizzazione delle attività andrebbe attivato di pari passo con l'organizzazione dell'ufficio che in taluni casi vede i procedimenti informatici distaccati e/o non integrati con le prassi operative;
- La gestione dei carichi di lavoro e la gestione documentale integrata delle funzioni già disponibili che fanno riferimento a banche dati con validità giuridica, sono aspetti significativamente migliorabili alla luce della difficoltà di gestire procedimenti molto numerosi con un personale non sempre adeguato.



MODELLI ORGANIZZATIVI E INNOVAZIONE DIGITALE: IL NUOVO UFFICIO PER IL PROCESSO PER L'EFFICIENZA DEL SISTEMA-GIUSTIZIA - MACROAREA 4

Relazione relativa all'Indicatore di Output "Modello organizzativo della gestione dei flussi"

Linea di Intervento 2 - Azione 2.2 Definizione di un modello organizzativo e dei relativi strumenti procedurali e informatici

Data di scadenza: 28/02/2023

Università degli Studi di Napoli Federico II – Capofila

Modello Organizzativo per la Gestione dei Flussi

Tribunale di Napoli Nord

Il progetto ha la finalità di identificare il supporto che può fornire l'UPP per l'ottimizzazione della gestione del procedimento monitorio ex art. 633 C.P.C.

Rispetto a quanto riportato nel precedente report, si è proceduto ad approfondire, attraverso colloqui con i Magistrati delle Sezioni Civili e con il Presidente del Tribunale, le criticità emerse attraverso l'analisi della gestione del procedimento nella situazione "as is":

- Assenza di verifiche da parte dell'ufficio del Ruolo Generale sulla correttezza dei dati del fascicolo, prima di trasmetterlo alla Sezione;*
- Competenza di una sola sezione del Tribunale all'emissione dei decreti ingiuntivi;*
- Eccessiva sproporzione tra il numero di decreti ingiuntivi accolti rispetto a quelli rigettati: dal 1° gennaio 2022 al 30.09.2022, su 3725 ricorsi depositati, ne risultano 3645 accolti e solo 77 rigettati (2 archiviati e 1 trasmesso ad altro ufficio)*
- Scarso esercizio delle verifiche preliminari in fase di emanazione dei decreti ingiuntivi e scarso utilizzo dei poteri officiosi del giudice;*
- Assenza di verifiche preliminari in fase di emanazione dei d.i. per talune specifiche materie (es. materia bancaria);*
- Disomogeneità nelle decisioni dei giudici della stessa Sezione (es. in materia di contratti con la PA);*
- Assenza di dialogo con le diverse Sezioni del Tribunale a cui vengono assegnati i giudizi di opposizione a d.i. in base alle materie trattate;*
- Scarso utilizzo dell'art. 642, 2°co., c.p.c.*

Si è poi passati ad analizzare le implicazioni di tali criticità ai fini dell'efficace ed efficiente gestione del procedimento monitorio e, contestualmente, a definire le proposte di miglioramento

Implicazioni delle criticità e proposta di azioni di miglioramento

- 1. L'assenza di verifiche sulla correttezza dei dati del fascicolo da parte del Ruolo Generale dipende dall'automatismo del sistema, che riceve il fascicolo e lo trasmette alla sezione competente. Ciò comporta che un eventuale errore dei dati risultanti dalla nota di iscrizione a ruolo (es. codice fiscale di una parte errato) si*

trasporti anche nel provvedimento finale del giudice, che ricava i dati delle parti direttamente dal sistema telematico.

1.1. Si propone, prima della trasmissione del fascicolo alla Sezione competente, di prevedere un controllo effettivo su tutti i dati risultanti dalla nota di iscrizione a ruolo.

2. L'assegnazione dei procedimenti monitori a una sola sezione del Tribunale determina un eccessivo aggravio di lavoro per i magistrati a causa della estrema varietà delle materie oggetto dei d.i. che richiederebbe una adeguata specializzazione professionale, difficilmente realizzabile nella situazione attuale. Ciò può comportare il rischio di una cognizione più "superficiale" di talune questioni, con una maggiore propensione alla concessione dei decreti ingiuntivi.

2.1 Per risolvere tale problema di tipo organizzativo dell'Ufficio giudiziario, si propone di rivedere la attuale gestione dei ricorsi in entrata, con un provvedimento del Presidente che disponga l'assegnazione dei decreti ingiuntivi per materia, seguendo la attuale ripartizione, e non più per sezione.

2.1.2 Per ovviare alla problematica relativa al codice di iscrizione a ruolo dei d.i. che attualmente è unico per tipologia di procedimento instaurato e non già per la materia cui afferisce il credito, si propone di demandare agli addetti all'U.p.P., assegnati al Ruolo Generale, l'attività di verifica della materia oggetto del d.i. e la successiva trasmissione alla sezione di destinazione.

2. 2. In subordine, laddove la soluzione di cui ai punti 2.1 e 2.1.2 non fosse percorribile si propone di demandare l'attività di studio e analisi del fascicolo agli addetti all'U.p.P., i quali potrebbero "specializzarsi" sulle diverse materie da trattate e consentire l'accoglimento dei d.i. solo laddove ricorrano effettivamente i presupposti previsti dalla legge.

3. Tale criticità è riconducibile alla problematica di cui al punto 2), ed è risolvibile con le proposte di cui al punto 2.1.

4. Il giudice del monitorio ha il potere-dovere di rilevare di ufficio le eccezioni processuali in senso lato e secondo la Corte Cost. (3.11.2005, n. 410) anche quelle in senso stretto, al fine di non emettere un decreto ingiuntivo viziato. L'esercizio delle verifiche preliminari su tali aspetti in fase di emanazione dei d.i. non trova sempre concordi i giudici della Sezione, alcuni dei quali ritengono di onerare l'ingiunto di ogni eventuale contestazione anche di tipo processuale. Tale situazione comporta la possibile emanazione di provvedimenti viziati per difetto di uno o più dei presupposti processuali o delle condizioni dell'azione o dei requisiti specifici di ammissibilità, che inducono il debitore a proporre opposizione per far valere la violazione di norme processuali.

4.1. Si propone, pertanto, di accentuare l'esercizio di tali poteri officiosi, demandando le relative verifiche preliminari agli addetti all'U.p.P.

5. Tale criticità è riconducibile a quella di cui al punto 2; tuttavia, per talune materie, sono previste particolari verifiche, in particolare la Corte di Giustizia, con sentenza del 17.05.22, ha stabilito che il giudice, prima di emettere l'ingiunzione di pagamento nei confronti di un consumatore, è tenuto a verificare d'ufficio la presenza di eventuali clausole abusive nel contratto da cui deriva il credito.

5.1 *Si propone, pertanto, di onerare di tale maggiore specializzazione gli addetti all'U.p.P., che possano effettuare una valutazione più accurata di eventuali aspetti essenziali anche per specifiche materie.*

6. *Tale problema è riconducibile alle criticità di cui ai punti 3,4, e 5 e comporta una diversa valutazione delle prove scritte da depositare a sostegno della domanda, con conseguente difformità di decisioni. Si riscontra ad es. una disuguaglianza di opinioni con riguardo ai procedimenti instaurati nei confronti della P.A. quanto alla necessità del deposito del contratto scritto, dell'impegno di spesa o del superamento dei tetti di spesa per i procedimenti contro la ASL.*

6.1. *Per ovviare a tale criticità si propone di valorizzare una nomofilachia della Sezione, onde evitare contrasti nell'emanazione dei provvedimenti che inducono le parti a rivolgersi comunque all'Ufficio giudiziario nella aspettativa che il ricorso venga assegnato al giudice più favorevole. Viceversa un orientamento uniforme della sezione disincentiverebbe la proposizione dell'istanza, riducendo il flusso in entrata.*

6.2. *La nomofilachia renderebbe possibile anche una standardizzazione dei provvedimenti da mettere a disposizione degli addetti all'U.p.P. ai quali può essere demandata tale attività che non comporta particolare assunzione di responsabilità nella decisione, laddove si riscontri il ricorrere dei presupposti della fattispecie.*

7. *Tale problematica è riconducibile a quella di cui ai punti 2 e 6. L'assegnazione dei giudizi di opposizione a d.i. alle diverse sezioni del Tribunale in base alle materie trattate, fa sì che vengano valutate in maniera più accurata eventuali questioni specifiche, con conseguente revoca del decreto ingiuntivo opposto e inutile dispendio di attività processuale.*

7.1. *Si propone di valorizzare il dialogo tra le diverse Sezioni, onde individuare soluzioni condivise e valorizzare la nomofilachia in modo da consentire una standardizzazione dei provvedimenti da mettere a disposizione degli addetti all'U.p.P. ai quali può essere demandata tale attività che, in tal modo, non prevede l'assunzione di responsabilità nella decisione.*

8. *Tale criticità è riconducibile a quelle di cui ai nn. 2,3, 4 e 5. I giudici, come bilanciamento rispetto a una maggiore propensione alla concessione dei d.i., limitano l'autorizzazione dell'esecuzione provvisoria alle sole ipotesi di cui all'art. 642, 1°co., c.p.c. mentre molto di rado la concedono nei casi di cui all'art. 642, 2 co., c.p.c. Ciò comporta la proposizione delle opposizioni a d.i. da parte del debitore solo per procrastinare l'esecuzione, con inutile aggravio del carico dell'ufficio giudiziario.*

8.1. *Si propone di valorizzare l'analisi dei ricorsi anche sotto tale profilo da parte degli addetti all'U.p.P.*

9. *Tra le criticità riscontrate nell'analisi della gestione procedimento monitorio presso il Tribunale di Napoli Nord, ve n'è una che afferisce ai sistemi informativi: dal Software Pacchetto Ispettori non è risultato certo il dato relativo al numero dei giudizi di opposizione a decreto ingiuntivo. Ai fini del miglioramento dell'efficacia della gestione del procedimento monitorio, oltre alle proposte sopra illustrate, si suggerisce di migliorare l'efficienza di tali sistemi informativi, prevedendo una manutenzione evolutiva del sistema (MEV), che introduca una apposita Query per l'acquisizione di tale dato. Ciò consentirebbe di individuare il numero dei d.i. opposti rispetto a quelli emanati, nonché di conoscere l'esito del giudizio di opposizione e, dunque, verificare se il d.i. sia stato opposto per ragioni di merito o di rito. Quest'ultima ipotesi potrebbe essere scongiurata con le azioni di*



miglioramento proposte e ciò avrebbe implicazioni positive sull'Ufficio Giudiziario, considerato che i giudizi di opposizione a d.i. rientrano tra i procedimenti indicati per il calcolo del disposition time ai fini della valutazione del raggiungimento degli obiettivi richiesti dalla Commissione Europea per l'efficienza della giustizia.

All. 1 – Output 2.2 – Modello organizzativo della gestione dei flussi – UNINA



MODELLI ORGANIZZATIVI E INNOVAZIONE DIGITALE: IL NUOVO UFFICIO PER IL PROCESSO PER L'EFFICIENZA DEL SISTEMA-GIUSTIZIA - MACROAREA 4

Relazione relativa all'Indicatore di Output "Reporting della sperimentazione"

Linea di Intervento 2 - Azione 2.2 Definizione di un modello organizzativo e dei relativi strumenti procedurali e informatici

Data di scadenza: 28/02/2023

Università degli Studi di Napoli Federico II – Capofila

Reporting della sperimentazione

Le attività che sono susseguite nel periodo di lavoro indicato hanno riguardato gli aspetti relativi all'organizzazione del personale che si trova alla base dei processi organizzativi. A seguito della ricognizione delle attività di competenza del personale e della struttura organizzativa e concordemente alle esigenze degli uffici, all'unanimità si è rinvenuti alla realizzazione di prototipi con funzionalità relative alla gestione del personale e alla gestione documentale. I suddetti prototipi sono nel dettaglio indicati nella fase di sperimentazione che ne vede caratteristiche, realizzazione e riscontro in base all'utilizzo sul campo.

La fase di sperimentazione ha permesso lo sviluppo di proposte digitali in grado di gestire il carico di lavoro dei magistrati e del personale degli uffici. Le piattaforme utilizzate ai fini della sperimentazione sono in linea con i vincoli imposti dall'utilizzo esclusivo della suite "Microsoft Office". In particolare, sono state scelte le applicazioni "Power BI" e "Microsoft Excel" tramite cui è stato possibile ottenere le seguenti funzionalità, che rispettivamente riguardano:

- *Realizzazione di dashboard in Power BI per la gestione delle risorse e del carico di lavoro in tempo reale: tramite cruscotti e grafici interattivi, consentono la visualizzazione di Indicatori chiave di prestazione (Key Performance Indicators o KPI), con cui si analizzano, visualizzano e filtrano dati significativi indicanti la situazione attuale della Presidenza della Corte d'Appello e dei magistrati afferenti. In particolare, le specifiche di progettazione hanno permesso di individuare tre dashboard che forniscono informazioni rispettivamente su:*

- o *Qualifica, incarico e titolo di ogni magistrato;*
- o *Numero di magistrati per qualifica;*
- o *Storico degli incarichi per ogni magistrato.*

- *Cartella di lavoro in Excel per la gestione dinamica delle ferie: consente l'inserimento, la modifica e la visualizzazione di tutti i tipi di congedi usufruibili dai magistrati. È costituita da viste interattive e intuitive (user-friendly) composte da un insieme di moduli grazie ai quali è possibile effettuare l'inserimento di nuovi giorni di congedo e di ottenere una rapida visione dello storico degli anni precedenti. Inoltre, il riepilogo mensile e annuale concede un controllo dello stato delle ferie e congedi residui per ogni magistrato.*

Lo sviluppo dei prototipi è stato effettuato nei limiti previsti dalla gestione di dati sensibili, utilizzando dati ricreati sulla base degli attributi costituenti le basi dati presenti negli applicativi attualmente utilizzati all'interno degli uffici. A seguito degli incontri effettuati con il personale interessato degli uffici è stato poi possibile provvedere a diverse operazioni di gestione dati e di gestione delle richieste da evadere:

- *La gestione dati ha riguardato:*
 - o *pulizia dei dati con rimozione di informazioni non necessarie alla realizzazione delle proposte;*

- o *aggiunta dati mancanti necessari all'evasione di specifiche richieste;*
- *La gestione richieste ha riguardato:*
 - o *aggiornamento attuali funzioni;*
 - o *aggiunta di nuove specifiche a quelle esistenti;*

L'adeguato aggiornamento dei dati e delle richieste ha consentito di adattare conseguentemente gli strumenti proposti effettuando concordi modifiche.

Gli strumenti proposti sono stati poi ottimizzati attraverso incontri con gli attori degli uffici coinvolti, che tramite suggerimenti legati alla loro conoscenza di dominio, hanno individuato le modifiche necessarie per ottenere specifiche più congrue alle proprie esigenze.

Una volta ottenuta una forma prototipale degli strumenti, questi sono stati somministrati agli agenti utilizzando un set di dati quasi reale.

Attraverso questa fase è possibile sperimentare l'effettivo utilizzo delle soluzioni proposte in un ambiente di lavoro reale.

Un primo incontro di verifica dei risultati con la presidenza della Corte d'Appello ha dato esiti positivi. Inoltre, sono state suggerite modifiche per alcune funzionalità che arricchiscono le proposte realizzate. Complessivamente il lavoro, al termine della fase sperimentale ed in seguito alle modifiche, punta ad essere un importante supporto nel sistema informativo della gestione della CdA, come rilevato dai primi collaudi.

MODELLI ORGANIZZATIVI E INNOVAZIONE DIGITALE: IL NUOVO UFFICIO PER IL PROCESSO PER L'EFFICIENZA DEL SISTEMA-GIUSTIZIA - MACROAREA 4

Relazione relativa agli Output dell'azione 2.3

**Linea di Intervento 2 - Azioni 2.3 "Identificazione delle possibili fonti di
inerzia/resistenza organizzativa collegate all'implementazione del modello"**

Data di scadenza: 31/07/2023

Università degli Studi di Napoli “Federico II” – Capofila

Report di analisi delle fonti di inerzia/resistenza organizzativa collegata all’implementazione del modello

Il lavoro svolto sul campo da borsisti e assegnisti ha permesso di identificare le principali fonti di inerzia/resistenza organizzativa collegate all’implementazione del modello.

Dall’analisi dei report forniti dal personale impiegato nei singoli Uffici Giudiziari, si rinvencono sia elementi ostativi comuni a tutte le realtà giudiziarie che fattori di resistenza tipici di alcuni contesti, tutti riconducibili alle medesime fonti di resistenza.

In primo luogo, viene in rilievo un approccio organizzativo fortemente “giudice-centrico”: l’attività del magistrato, in tutte le sue fasi, è caratterizzata da una forte tendenza all’individualismo.

Tale modus operandi risulta d’ostacolo all’attuazione di un modello fondato sulla sinergia tra il giudice e il personale addetto all’Ufficio per il processo, il cui contributo sarebbe invece fondamentale per l’abbattimento dell’arretrato e per la riduzione della durata media dei procedimenti.

In alcuni casi (es. Tribunale di Torre Annunziata), tuttavia, l’esperienza sul campo ha evidenziato un parziale abbandono del tradizionale modello “giudice-centrico” ed un migliore coordinamento tra i singoli magistrati e i funzionari addetti all’U.p.P., secondo una logica di team working. Più precisamente, oltre alla predisposizione di schede di sintesi del procedimento, agli addetti all’U.p.P sono stati affidati importanti compiti di supporto, tra cui l’attività di ricerca giurisprudenziale e la stesura di bozze di provvedimento che, tuttavia, non risultano fruibili da tutti i magistrati di ciascuna sezione nel caso di controversie cc.dd. seriali.

Al di là dell’individualismo dei magistrati, si registrano ulteriori fonti di resistenza organizzativa, essenzialmente riconducibili alla struttura degli Uffici giudiziari, a problemi organizzativi e di coordinamento del personale coinvolto, ai sistemi informatici in uso, all’assenza di risorse ed alla difficoltà di gestione dell’eccessivo carico di pendenze, nonché all’assenza di un modello omogeneo e condiviso di U.p.P..

Per quanto attiene alla Procura della Repubblica presso il Tribunale di Napoli, premesso che in detto Ufficio non è attivo l’Ufficio per il Processo, occorre evidenziare che dall’attività di borsisti e assegnisti sono emerse molteplici criticità di funzionamento sia presso l’Ufficio Servizi degli Affari Semplici (SDAS) che presso Ufficio Dibattimento. Anche in questo caso, i fattori di resistenza sono riconducibili alle caratteristiche strutturali dell’Ufficio, alle difficoltà organizzative, ai sistemi informatici in uso ed a problematiche relative alla digitalizzazione dei fascicoli processuali.

All’interno degli uffici della Corte d’appello di Napoli il personale è risultato molto collaborativo e predisposto all’utilizzo sia degli strumenti informatici attualmente in uso e sia all’integrazione di ulteriori funzionalità e nuovi strumenti informatici a supporto delle attività regolarmente svolte dagli uffici.

Scheda di analisi dei fattori di resistenza organizzativa

Dall'attività svolta da borsisti e assegnisti è emersa l'esistenza di una serie di fattori di resistenza organizzativa comuni a tutti gli Uffici.

Nello specifico si registra: scarsa collaborazione degli addetti all'Ufficio per il processo con i borsisti (o, in alcuni casi, impossibilità di questi ultimi di interfacciarsi con i primi); scarsa collaborazione dei magistrati con il personale impiegato nell'ambito del Progetto; mancanza di strutture logistiche adeguate; assenza di un programma di lavoro comune e di un modello organizzativo univoco; difficoltà nella creazione di una banca dati interna (ciò anche a causa dell'inerzia dei magistrati nel fornire i propri provvedimenti, come nel caso del Tribunale di Torre Annunziata).

Vi sono, inoltre, aspetti problematici che rappresentano una peculiarità di alcuni Uffici giudiziari.

In particolare, ci si riferisce:

- *all'assenza di univoci indicatori da utilizzare per il controllo di gestione (Tribunale di Napoli Nord);*
- *al differente approccio dei magistrati in merito all'utilità delle bozze di provvedimento, altresì in caso di controversie cc.dd. seriali (Tribunale di Torre Annunziata);*
- *alle disfunzioni legate alla progressiva riduzione del numero di funzionari assegnati all'Ufficio (Tribunale di Napoli e Tribunale di Napoli Nord);*
- *alle fasi di stallo e alla diffidenza nello sviluppo e nell'utilità del nuovo modello, causate dal ritardo dovuto all'impossibilità (riconducibile alla mancanza di risorse materiali) di attuare il Progetto sin dal momento del suo avvio (Tribunale di Napoli).*

Per quanto attiene alla Procura della Repubblica presso il Tribunale di Napoli (ove non è attivo l'Ufficio per il Processo), sono emersi fattori critici di funzionamento sia presso l'Ufficio Servizi degli Affari Semplici (SDAS) che presso l'Ufficio Dibattimento.

Nel primo caso, si è riscontrato un numero elevato di fascicoli difficilmente rintracciabili nonché l'inadeguatezza degli strumenti informatici e il cattivo funzionamento dei sistemi in uso.

In merito alla tracciabilità dei fascicoli, non essendo la digitalizzazione degli stessi obbligatoria per lo SDAS, l'ostacolo principale è dato dalla distanza fisica degli uffici e dei funzionari che sono dislocati sui vari piani del medesimo plesso ovvero presso plessi differenti.

Fra l'altro, l'assenza di un obbligo di digitalizzazione ab origine del fascicolo comporta uno spreco di tempo e di risorse.

Non vi è, inoltre, una regolamentazione delle prassi da seguire e non sussiste l'obbligo di utilizzare i software preposti (SICP e TIAP) che, peraltro, presentano alcuni problemi di funzionamento e, in ogni caso, non sono

sufficientemente utili per compiti di gestione del personale, assegnazione del carico di lavoro e monitoraggio dello stato del fascicolo.

Presso l'Ufficio Dibattimento, invece, sono state riscontrate le seguenti problematiche: erronea compilazione delle schede per la citazione dei testimoni; difficoltà inerenti all'organizzazione delle numerose attività di competenza dei dipendenti dell'Ufficio; esigua disponibilità di personale ausiliario, che rende difficoltoso il rispetto di alcune disposizioni interne della Procura della Repubblica.

MODELLI ORGANIZZATIVI E INNOVAZIONE DIGITALE: IL NUOVO UFFICIO PER IL PROCESSO PER L'EFFICIENZA DEL SISTEMA-GIUSTIZIA - MACROAREA 4

Relazione di Macroarea relativa agli Output delle azioni 3.2

Data di scadenza: 30/09/2023

Azione 3.2. Affiancamento sul campo del personale degli Uffici Giudiziari nell'implementazione del modello organizzativo individuato nell'azione precedente

Università degli Studi di Napoli "Federico II"

Report di verifica dell'efficacia del modello

Durante il periodo di affiancamento sul campo del personale degli Uffici Giudiziari, borsisti e assegnisti hanno effettuato una verifica, *in itinere*, dell'efficacia del modello (*rectius*: modelli) anche ai fini della gestione dei picchi di lavoro, fornendo proposte per organizzare operativamente i flussi e consentire lo smaltimento del lavoro arretrato.

In particolare, dopo una prima fase caratterizzata dall'attività di ricognizione delle caratteristiche del funzionamento del singolo Ufficio per il Processo e dallo studio delle criticità relative alla mancanza di un modello organizzativo efficiente, il personale impiegato si è occupato di proporre soluzioni utili per il superamento degli ostacoli all'attuazione di un sistema efficace.

Alcune proposte, a seguito di un confronto con tutte le parti coinvolte, sono state messe in pratica e, successivamente, borsisti e assegnisti hanno potuto conoscere gli effetti e i risultati delle attività intraprese al fine di predisporre un valido modello di gestione del contenzioso.

Sin dall'inizio dei lavori, le operazioni svolte sono state descritte in apposite schede e reports ricognitivi che evidenziano, oltre alle criticità emerse, anche i rimedi adottati e i relativi effetti.

Tali documenti consentono, dunque, di comprendere l'efficacia di alcune delle azioni attuate al fine di rendere correttamente funzionante il modello.

Infatti, l'esperienza sul campo ha dimostrato la validità di alcune delle soluzioni proposte e attuate dal personale reclutato nell'ambito del Progetto, che si è avvalso, per quanto possibile, anche della collaborazione degli addetti all'Ufficio per il Processo e dei magistrati coinvolti.

Premesso che gli effetti del modello proposto sull'abbattimento dell'arretrato e sulla riduzione dei tempi del procedimento rappresentano dati di lungo periodo, non ancora valutabili, alcuni dei risultati ottenuti non solo sono espressione dell'utilità del lavoro svolto ai fini del buon funzionamento dell'U.p.P. ma, se ben valorizzati, potrebbero essere tra le cause del raggiungimento dell'obiettivo prefissato.

Un primo dato positivo è rappresentato dal parziale abbandono, registrato in alcune realtà giudiziarie, del tradizionale modello "giudice-centrico" e dal migliore coordinamento tra i singoli magistrati e i funzionari addetti all'U.p.P., nel rispetto di una logica di *team working*.

Il proposto modello di gestione del contenzioso, infatti, si propone di valorizzare il ruolo dell'U.p.P., consentendogli di svolgere al meglio una pluralità di compiti (gestione dei flussi di ingresso; organizzazione del ruolo; studio del fascicolo; massimazione delle decisioni ecc.). Ciò, ovviamente, nell'ottica di consentire al giudice di concentrare le sue energie sulla funzione, a lui costituzionalmente riservata, di *ius dicere*.

Sono, quindi, state introdotte diverse strategie, che hanno consentito al personale reclutato nell'ambito del Progetto di raccogliere *feedback* positivi dal personale addetto all'U.p.P. e dai magistrati.

Si tratta, come anticipato, di fattori che potrebbero essere tra le cause del raggiungimento degli obiettivi di abbattimento dell'arretrato e di riduzione dei tempi del procedimento.

Rinviando ai singoli report per maggiori approfondimenti, si elencano di seguito – in via meramente esemplificativa – alcuni dei lavori che sono stati oggetto di riscontri positivi:

- predisposizione di modelli di provvedimenti;
- massimazione di provvedimenti giurisdizionali e creazione di banche dati;
- attività di bonifica delle false pendenze derivanti dal mancato aggiornamento del sistema nel settore gip/gup;
- attività di bonifica dei codici oggetto;
- predisposizione di modelli di catalogazione del contenzioso in entrata suddivisi per materia e per oggetto, con ulteriori sottocategorie anche in funzione delle difese solitamente esperite dalle parti;
- elaborazione di: schede informative e riepilogative del giudizio; schede per il contenzioso in ingresso e in uscita; schede sulle verifiche preliminari all'emanazione dei decreti ingiuntivi e ai giudizi di opposizione; schede di rilevamento dati del contenzioso pendente;
- attività di aggiornamento alla c.d. Riforma Cartabia (d.lgs. 149/2022) delle schede del processo esistenti e redazione di nuove schede del processo.

Report analitici

Tutte le attività intraprese ai fini dell'attuazione del Progetto sono state oggetto di report analitici redatti da borsisti e assegnisti.

La documentazione realizzata dal personale impiegato è ricognitiva del lavoro svolto nei singoli Uffici Giudiziari e riporta, inoltre, un'analisi dei dati e delle informazioni acquisite sul campo.

Ci si riferisce, ad esempio, ai reports realizzati per la descrizione del funzionamento dell'Ufficio per il Processo e delle relative criticità; al resoconto di analisi del funzionamento e delle problematiche del "Pacchetto Ispettori" (realizzato dai borsisti e dagli assegnisti del Tribunale di Napoli Nord) e alle relazioni sulle pendenze e sul controllo di gestione.

Il materiale redatto, caricato su apposito canale Microsoft Teams di scambio delle informazioni, è stato oggetto di condivisione e di studio da parte dei borsisti e degli assegnisti coinvolti nel Progetto, che hanno spesso utilizzato la reportistica adottata quale punto di partenza per l'individuazione di soluzioni adeguate e condivise.

Oltre alla realizzazione dei reports relativi ai singoli Uffici, si è provveduto alla stesura di resoconti dettagliati che hanno fornito una panoramica di tutte le attività svolte e delle informazioni acquisite in tutte le realtà di riferimento da parte del personale impiegato dall'Ateneo.

Infine, la linea di azione in questione è stata, altresì, oggetto di una relazione, redatta dal personale strutturato del Dipartimento di Giurisprudenza, dalla quale emerge che le attività svolte dalle unità esterne sotto il coordinamento del personale universitario sono consistite prevalentemente nella predisposizione di modelli standard di provvedimento e nella realizzazione di una razionale informazione del giudice attraverso schede informative e riepilogative.

In funzione del cambiamento organizzativo, è stata, inoltre, portata a compimento l'attività di analisi dei codici oggetto, attraverso la quale è possibile approfondire i risultati delle indagini statistiche, attraverso uno studio delle materie oggetto delle attività giurisdizionali. Con particolare riguardo al settore penale del tribunale di Napoli, invece, l'attività di affiancamento è stata realizzata anche attraverso l'apertura di un canale Teams partecipato da addetti all'U.p.P. e borsisti, ciò al fine di garantire forme privilegiate di comunicazione tra tali soggetti.

Più nel dettaglio, le unità reclutate - dopo aver svolto un'attività di formazione per l'utilizzo degli applicativi informatici in uso presso gli Uffici giudiziari - hanno potuto utilizzare il software "Pacchetto Ispettori" e l'applicativo SICID al fine di realizzare una mappatura del contenzioso pendente.

Si è provveduto, pertanto, all'estrazione dei dati relativi al contenzioso pendente e all'arretrato ultratriennale, al fine di realizzare una mappatura completa del contenzioso pendente nelle diverse sezioni del settore civile.

Tale attività ha permesso di elaborare un quadro sinottico sia in relazione al settore civile complessivamente considerato sia in relazione alle singole sezioni, con l'obiettivo di rilevare ed evidenziare anche le peculiarità correlate alle diverse materie oggetto del contenzioso in ciascuna sezione e/o area.

Per il Tribunale di Napoli (All. 1) sono stati elaborati i dati dell'intero settore civile e si è proceduto ad evidenziare come sia mutato (e ridotto) il carico del contenzioso pendente nel lasso temporale preso in considerazione (2020 - 2023). Le prime tabelle sono relative al contenzioso pendente alle diverse date di osservazione (1.3.2021; 1.3.2022; 1.3.2023); mentre la seconda parte del paragrafo offre un raffronto immediato dei dati raccolti

Il contenzioso del settore civile è stato soggetto a incrementi progressivi negli anni 2020 – 2022, permettendo di rilevare una prima flessione soltanto nel periodo 2022 – 2023.

Si è, altresì, proceduto ad un quadro di sintesi del contenzioso pendente per ciascuna sezione del settore civile del Tribunale di Napoli, consentendo di rilevare le aree con un maggiore contenzioso arretrato ultratriennale e di distinguere – nell'ambito del contenzioso pendente – il peso specifico dell'arretrato ultratriennale e il peso specifico del contenzioso iscritto a ruolo a far data dal 1.3.2020 (escluso dal contenzioso ultratriennale).

Infine, è stata realizzata una sorta di sintesi dei dati raccolti operando un raffronto tra i dati circa le pendenze ultratriennali alla data del 1° marzo 2021, alla data del 1° marzo 2022 e alla data del 1° marzo 2023 per restituire un dato significativo circa l'impatto in termini quantitativi dell'introduzione dell'Ufficio per il Processo.

All'esito delle analisi svolte, pertanto, il confronto dei dati raccolti consente di rilevare un dato certamente positivo correlato all'introduzione dell'Ufficio per il Processo, essendo evidente la riduzione significativa dell'arretrato ultratriennale realizzata nell'intervallo 1.3.2022 – 1.3.2023.

Relazione relativa all'Indicatore di Output

“Report analitici”

Linea di Intervento 3 - Azione 3.2

Affiancamento sul campo del personale degli Uffici Giudiziari nell'implementazione del modello organizzativo

[allegato a 3.2dip]

Report analitici [con riferimento al Tribunale di Napoli Nord]

Il Tribunale di Napoli Nord ha mostrato una significativa apertura nei confronti del gruppo di lavoro del Dipartimento di Economia, Management, Istituzioni, anche in relazione alle criticità emerse dalle analisi effettuate sul campo nelle fasi precedenti. I borsisti e assegnisti del Dipartimento di Economia, Management, Istituzioni hanno effettuato durante la fase di affiancamento colloqui, attraverso l'utilizzo di interviste semistrutturate, al personale amministrativo e agli addetti UPP presenti all'interno del Tribunale. Si è poi passati ad un confronto con la funzione giurisdizionale, per mettere in luce tutti i lati positivi e critici dei modelli organizzativi differenziati all'interno delle singole sezioni del Tribunale. Il lavoro svolto è stato effettuato con il supporto del Presidente del Tribunale, e dei funzionari responsabili dell'ufficio. Al termine di questa fase si è poi proceduto a offrire una serie di ipotesi di cambiamento organizzativo che potessero migliorare ulteriormente in termini di efficienza il lavoro dell'Ufficio giudiziario. Si è proceduto ad un lavoro di supporto sul campo cercando, durante l'orario di lavoro, di verificare quanto emerso dai diversi colloqui. Inoltre sono state effettuate una serie di riunioni con i singoli Presidenti di Sezione al fine di poter confrontarsi sulle ipotesi di cambiamento e sull'utilizzo di diversi modelli organizzativi soprattutto sulla base del numero del carico di lavoro riguardante alcuni oggetti specifici delle singole Sezioni. Sicuramente la situazione di Napoli Nord si differenzia da quella di altri Uffici giudiziari per la forte presenza anche negli Uffici di cancelleria degli addetti all'Ufficio per il Processo, addetti a tempo pieno esclusivamente a tali uffici. Chiaramente questo permette di avere una visione più ampia delle criticità dovute alla mancanza di personale a tempo indeterminato e della situazione pianta organica non ancora aggiornata rispetto al bacino di utenza. Gli addetti risultano fondamentali per gli Uffici di cancelleria del Tribunale di Napoli Nord per cui si è proceduto anche lì ad un progetto specifico già messo in campo dal Presidente del Tribunale per una riorganizzazione degli Uffici di cancelleria che possa permettere di rendere sempre più rapido il passaggio dal cartaceo al digitale e possa garantire la possibilità di introdurre delle task force specifiche per determinati tipi di procedimenti in particolare quelli con il numero di fascicolo maggiore. Dal punto di vista del supporto alla Magistratura, si è invece cercato il confronto con i Presidenti di Sezione e con i Magistrati assegnati

alle singole sezioni per determinare la loro disponibilità a delle ipotesi di cambiamento organizzativo spesso necessario a causa di assenze piuttosto che di turn-over elevati. Da questo punto di vista i Magistrati hanno ascoltato e si sono resi disponibili a far partire una serie di progetti sperimentali.

Si riproduce di seguito un overview generale relativa alle singole Sezioni.

Per l'attività di affiancamento si è proceduto ad una rilevazione di tipo qualitativo che ha avuto l'obiettivo di far emergere una valutazione qualitativa e quantitativa degli UPP sul funzionamento dell'ufficio giudiziario.

Le interviste hanno coinvolto anche i funzionari responsabili degli uffici i quali hanno descritto le modalità operative e i modelli organizzativi adottati, e le attività concretamente affidate agli addetti UPP, offrendo inoltre una valutazione del risultato prodotto dalla nuova organizzazione all'interno dell'ufficio. Infatti, dai primissimi risultati si comprende che l'ingresso delle risorse umane finanziate con il PNNR ha avuto un impatto più che positivo sotto il profilo dell'azione giudiziaria, in particolare, nei tempi della giurisdizione e nei tempi amministrativi, rilevando un miglioramento complessivo dell'ufficio giudiziario.

Si va ora ad illustrare sinteticamente lo scenario della Prima Sezione Civile in termini di risorse umane presenti al momento dell'intervista e di risultati significativi emersi dall'analisi circa l'impatto degli UPP all'interno della struttura in cui sono stati inseriti.

Alla Prima Sezione Civile sono stati assegnati 10 magistrati uno dei quali con funzione di presidente; il relativo personale amministrativo è costituito da due funzionari, un data entry, un tecnico amministrativo, un operatore giudiziario, due assistenti e un consistente numero di UPP che sono suddivisi in addetti alla cancelleria e addetti al supporto della magistratura. In particolare, sono stati assegnati all'ufficio cancelleria sei UPP di cui quattro addetti al supporto cancelleria in senso stretto e due addetti al gratuito patrocinio. Mentre per la seconda categoria di addetti la situazione che si presenta è la seguente: ogni magistrato è supportato da un proprio UPP.

Le attività svolte dagli upp addetti alla cancelleria sono ricezione degli atti telematici, gestione dei depositi degli avvocati e ctu, passaggio in giudicato, recupero e annullamento crediti, pubblicazione delle sentenze e atti del magistrato; dunque si occupano del controllo della documentazione ma hanno anche il potere di predisporre autonomamente alcuni atti. Con riguardo allo stato di informatizzazione, gli upp addetti alla cancelleria hanno accesso ad una buona parte dei sistemi informatici predisposti dal Ministero con piccole limitazioni (es. hanno accesso al Sicid limitatamente al registro contenzioso).

Mentre per gli Upp addetti alla funzione di supporto dei magistrati, come accennato, esiste un modello organizzativo one to one (un UPP per Magistrato) che assicura una migliore resa quantitativa e qualitativa del lavoro svolto. Gli addetti upp sono impiegati correttamente nella redazione di bozze

delle sentenze e delle schede di processo, ricerche giurisprudenziali, e talvolta affiancano anche i magistrati in udienza. Dunque, dalle interviste emerge un pieno coinvolgimento degli upp nell'assistenza al singolo magistrato. Dall'altro canto i funzionari upp scontano una forte personalizzazione, e quindi specializzazione, nei confronti del magistrato assegnatogli: ricevono una formazione rispetto alle necessità ed esigenze del singolo magistrato. Questo implica che in caso di turnover il personale upp può trovarsi ad interagire con nuovi magistrati appartenenti anche a sezioni diverse da quella precedente, e dovrebbero effettuare daccapo una formazione rispetto ai nuovi profili. Per quanto attiene alla formazione delle nuove risorse (Upp) gli Uffici hanno fatto riferimento prevalentemente alla formazione d'ingresso obbligatoria prevista dal Ministero della Giustizia (corsi sulla piattaforma e-learning), mentre l'affiancamento con il personale amministrativo in qualità di formatori è quasi del tutto assente. A tal proposito sono state proposte due soluzioni alternative: formare il personale già esistente all'interno dell'Ufficio affidandogli una funzione di tutoraggio (per fare questo devono essere sollevati dalle loro attività quotidiane) oppure assumere delle figure di tutor specifiche in questo ruolo che dopo aver effettuato la formazione trasferiscono le abilità, competenze, conoscenze al nuovo team di risorse.

Per quanto riguarda gli addetti upp alla funzione giurisdizionale: c'è molta disponibilità dei magistrati ad accoglierli in affidamento/accoglimento, questo implica una buona formazione - in termini di conoscenze teoriche e applicazioni pratiche - e motivazione degli UPP ai fini un concreto miglioramento della funzione giurisdizionale.

Per quanto riguarda la gestione degli UPP preme evidenziare in termini positivi che l'ufficio ha predisposto specifici ordini di servizio, riunioni interne non formalizzate con cadenza settimanale o mensile in base alle esigenze che si presentano, si utilizzano vari canali (e-mail, chat di gruppo) per comunicare e far circolare le informazioni.

Tutti gli addetti upp usufruiscono della modalità di Smart working che pare avere un impatto positivo sulla loro produttività. Tuttavia, manca sia da parte dei funzionari sia da parte degli stessi UPP uno strumento che garantisca un monitoraggio e controllo quantitativo relativo al lavoro mediamente svolto da remoto.

Dai colloqui con i funzionari di cancelleria è emersa una maggiore criticità legata alle spese di gratuito patrocinio sia in termini di procedimento sia in termini di arretrato.

Il disservizio che caratterizza le varie fasi della procedura di liquidazione del gratuito patrocinio a spese dello Stato è creato dall'ufficio generale del ruolo in quanto non apre i fascicoli quando l'istanza non è protocollata al consiglio dell'ordine degli avvocati; il fascicolo non aperto è come se non esistesse per cui non viene rilevato del sistema informatico. Quindi non solo i dati del Pacchetto Ispettori risultano falsati (in quanto dal sistema informatico si può estrarre il numero dei fascicoli

ammessi al patrocinio della Prima Sezione su 4000 ne risultano iscritti solo 800) ma il mancato controllo a monte da parte dell'ufficio generale grava sul funzionario che deve necessariamente effettuare un controllo su tutti i fascicoli del gratuito patrocinio (apertura, chiusura del foglio notizia ed eventuale bonifica dei dati, correttezza delle istanze di ammissione e della completezza delle documentazione depositata).

L'ufficio patrocinio gratuito del settore civile è una delle cancellerie con maggiore gestione di utenze quotidiana e quindi è doveroso aggiungere che sui funzionari grava anche questa criticità in quanto sono costretti a lasciare le loro consuete attività per dedicarsi alla gestione degli stakeholder (pubblico, avvocati, magistrati...) e non possono essere sostituiti dagli UPP in quanto solo i primi hanno poteri di firma e controllo sulle procedure di gratuito patrocinio. La medesima situazione si verifica quando i funzionari vengono chiamati in udienza come supporto al magistrato; lasciano scoperta la loro postazione per assistere in udienza in funzione di cancelliere e sopperire all'assenza totale di quest'ultimi. È chiaro che l'ufficio sconta di una carenza dell'organico di personale di cancelleria.

Il medesimo ufficio ha coinvolto nel processo "spese di giustizia e gratuito patrocinio" anche gli addetti UPP che svolgono adeguatamente il loro compito (monitoraggio delle istanze di liquidazione, decreti di liquidazione con definitivo inoltrato del fascicolo per la chiusura del foglio notizie e della definitiva archiviazione). Dunque, gli UPP forniscono un valido contributo di supporto in tal senso, tuttavia ci sono fascicoli lavorati ma non completati in quanto alcuni decreti non esecutivi difettano del visto del PM. Tutto questo impatta negativamente sulla produttività dell'UPP in quanto non si riesce a rispettare il target di evasione dei fascicoli giornaliero (a titolo esemplificativo dall'analisi emerge che sono solo 15 i fascicoli lavorati al giorno dall'UPP).

Anche la gestione di carico dell'arretrato, che allo stato attuale rappresenta la priorità, non è semplice sia per il massiccio numero di fascicoli accumulati sia per la mancanza di un criterio circa lo smaltimento degli stessi.

Ciò comporta un complessivo rallentamento nell'iter di procedura dalla fase di presentazione e approvazione della domanda alla fase di emissione e pubblicazione dei decreti di liquidazione.

Nell'ufficio della Prima Sezione Civile, escluse le problematiche che affliggono il gratuito patrocinio, ci sono delle vacanze importanti: manca un sistema di gestione, di controllo e di programmazione delle attività svolte e quelle da svolgere; questo impedisce di quantificare, in quanto non è possibile dedurlo dalle piattaforme, la produttività (in termini di fascicoli lavorati) degli UPP e di conseguenza non si riesce a capire in termini quantitativi il loro effettivo impatto sulla produttività dell'ufficio.

Anche se bisogna evidenziare che per quanto attiene allo smaltimento di arretrato, l'obiettivo è stato quasi raggiunto. Si è proceduto, a titolo esemplificativo, alla eliminazione delle false pendenze. Ma

va comunque ricordato che la Prima Sezione Civile in termini di contenzioso non aveva un arretrato massiccio.

Allo stato attuale c'è solo un controllo di carattere meramente qualitativo da parte dei funzionari i quali redigono report, sulla base di modelli propri, in cui vengono riportati mediamente il numero di fascicoli lavorati ed eventualmente anche delle problematiche che riscontrano nelle attività di lavoro. Tuttavia, manca un piano che indichi la quantità media, giornaliera o mensile, di pratiche che dovrebbero essere lavorate.

Invece con riferimento alla efficienza organizzativa, l'intero ufficio ha evidenziato la significativa utilità degli UPP sia di quelli addetti alla cancelleria sia di quelli addetti alla magistratura ai fini di velocizzare i tempi dei procedimenti. Ma non è sufficiente in quanto spesso la preparazione degli UPP in termini anche di esperienza maturata oltre che competenze e conoscenze giuridiche non è adeguata.

Sarà richiesto un maggiore impegno quotidiano da parte degli amministrativi per fornire all'addetto UPP tutti gli strumenti necessari per svolgere le loro attività.

Altra criticità è che manca l'assegnazione automatica dei procedimenti: l'ufficio cancelleria della Prima Sezione Civile è l'unico della suddetta area che difetta sotto questo profilo.

Dall'interviste effettuate emerge la possibilità di standardizzare alcuni procedimenti (soprattutto quelli inerenti alla materia famiglia) ai fini di una maggiore fluidità e celerità del lavoro dei magistrati.

Rispetto alla Seconda Sezione del settore civile la pianta organica è attualmente composta come segue:

- 2 funzionari
- 2 cancellieri esperti
- 1 assistente giudiziario
- 1 unità esterna (dipendente in)
- 1 operatore giudiziario
- 2 data entry
- 0 commessi.

Per quanto riguarda il personale di ruolo, la pianta organica del personale amministrativo ha subito recentemente parziali variazioni, difatti è aumentato il numero di cancellieri esperti passando da n. 1 a n. 2, di cui uno in corso di formazione in quanto inserito nella struttura solo a gennaio 2023; sono stati introdotti due nuovi profili professionali, assegnando alla cancelleria n. 1 operatore giudiziario, che ha avuto la proroga del contratto e n. 2 data entry; mentre resta la mancata copertura della

posizione di commesso rispetto al numero previsto dalla pianta organica. Trattasi di una figura professionale necessaria all'interno dell'ufficio cancelleria in quanto esegue – a titolo esemplificativo – tutte le mansioni inerenti ai servizi di anticamera, cura il recapito della corrispondenza, degli atti in arrivo nonché la preparazione, il ritiro e la spedizione della corrispondenza d'ufficio in partenza. Le suddette attività, allo stato attuale, sono svolte dai funzionari, con l'ausilio degli UPP, in aggiunta alle mansioni legate al loro ruolo.

La Seconda Sezione rispetto alle altre sezioni del civile presenta un quadro generale complesso in termini di procedimenti trattati e di carico di lavoro se si considera che alla suddetta sezione è riservato:

- l'80% di tutto il contenzioso civile;
- l'esame di tutti i ricorsi per decreto ingiuntivo, che rappresenta una problematica importante in quanto più della metà degli stessi vanno in opposizione;
- tutte le altre materie che tratta la sezione (a titolo esemplificativo le controversie relative alla responsabilità extracontrattuale e professionale, i procedimenti relativi alle obbligazioni contrattuali e alle controversie agrarie, gli accertamenti tecnici preventivi e consulenze tecniche preventive in tema di risarcimento del danno da responsabilità sanitaria).

Tuttavia, di recente la situazione è nettamente migliorata per due fattori:

- 1) lo snellimento di alcuni procedimenti a seguito della riforma Cartabia,
- 2) iniezione di nuove risorse per l'ufficio del processo grazie ai finanziamenti del PNRR. Infatti, alla Seconda Sezione del settore Civile sono stati assegnati un numero pari a 18 addetti all'Ufficio per il Processo che stanno contribuendo sia alla definizione delle attività giurisprudenziali, sia alle attività di cancelleria.

Per quanto attiene alla distribuzione dei 18 addetti all'Ufficio per il Processo:

- A) 5 unità sono destinate all'attività di supporto in cancelleria
 - B) 13 unità sono addette alla funzione esclusiva di supporto al magistrato.
- A)** Gli addetti UPP destinati alla attività di supporto in cancelleria svolgono i seguenti compiti:
- scansione dei fascicoli in decisione prima di consegnarli al magistrato;
 - studio delle udienze e lo scarico della relativa documentazione;
 - formule esecutive;
 - progetto CTU, a cui sono state assegnate ad hoc 2 unità di personale UPP;
 - pubblicazioni delle ordinanze.

Sono, invece, escluse dalle loro attività – in quanto rimangono di competenza del personale della cancelleria – lo scarico degli atti di parte, la pubblicazione delle sentenze e i decreti ingiuntivi. Gli addetti UPP quindi sono di supporto alla cancelleria in senso stretto ma svolgono anche – previo un ordine di servizio specifico – una funzione di raccordo tra la cancelleria e il magistrato. Nell’ambito di tale funzione, gli addetti UPP si occupano in cancelleria di tutte le incombenze connesse al procedimento personalmente seguito, e ciò consente di avere un quadro complessivo dell’iter di lavorazione di ciascun fascicolo assegnato rilevando eventuali errori a monte o in corso. Gli addetti UPP forniscono uno specifico supporto a tutti i magistrati della sezione anche nei procedimenti di ATP relativi alla responsabilità sanitaria, in particolare si occupano della gestione della individuazione e nomina del CTU che rappresenta una criticità rilevante in tali procedimenti, a seguito dei frequenti rifiuti dell’incarico da parte del consulente esterno. Si preoccupano di verificare – oltre le effettive specializzazioni e competenze, posizione lavorativa e incompatibilità rispetto alle strutture sanitarie – la reale disponibilità dei CTU ad assumere l’incarico di accertamento. In caso contrario, gli addetti UPP procedono autonomamente nella ricerca di eventuali nuove figure professionali tramite la consultazione degli albi. In questo modo si evitano tempi molto lunghi tra la nomina del nuovo CTU e l’udienza. Si occupano anche della gestione dei giudizi di opposizione dei decreti ingiuntivi: usualmente le opposizioni a decreto ingiuntivo sono assegnate in via automatica alla Seconda Sezione Civile, e solo successivamente allo scardinamento pervengono all’esame della specifica sezione. Ciò implica che questi processi, oltre ad avere inizio dopo un anno o più dalla loro introduzione, vengono curati da giudici diversi e in tal senso l’intervento degli addetti UPP è tempestivo: se il giudice che ha emesso il decreto non coincide con quello che in seguito lo definirà, gli addetti UPP provvedono ad informare il giudice che dovrà emettere l’opposizione – che altrimenti non riuscirebbe a visionarlo – per evitare il rinvio di visione del fascicolo. Si fanno carico del sollecito che proviene dall’avvocato che non ha ancora ricevuto l’esecutorialità del decreto ingiuntivo facendolo presente al giudice che provvede a rimediare. Inoltre, gli addetti UPP hanno accesso non solo al sistema informatico Sicid in quanto svolgono attività di supporto alla cancelleria, ma quando emergono problemi che riguardano, ad esempio, la visualizzazione delle istanze hanno accesso anche alla consolle dei magistrati (al pari degli addetti UPP che sono destinati a svolgere le attività di supporto alla funzione giurisdizionale in senso stretto).

Per quanto attiene alle modalità di lavoro, gli addetti UPP alla cancelleria della Seconda Sezione Civile hanno sperimentato la modalità da remoto in quanto è stata ampliata la possibilità di accedere

dall'esterno ai registri informatici. Dal punto di vista del dipendente UPP il servizio reso con tale modalità risulta efficiente: essi affermano che il ricorso – coordinato con i magistrati – allo Smart working risulta essere molto più proficuo (a titolo esemplificativo riescono a lavorare su minimo 60 atti ciascuno al giorno) della modalità in presenza che richiede un dispendio di tempo anche nella gestione del pubblico (avvocati, magistrati o più in generale stakeholder esterni che si rivolgono all'ufficio cancelleria per varie richieste).

Tuttavia, manca un sistema di controllo e monitoraggio della prestazione lavorativa svolta da remoto degli addetti UPP: non è riscontrabile in alcun modo se non indirettamente attraverso la produttività del magistrato. Per dare contezza del loro lavoro si è suggerito di elaborare file Excel sui quali riportare giornalmente gli stati di avanzamento delle fasi di lavorazione dei vari procedimenti che caratterizzano la sezione in esame: in questo modo si avrà maggiore percezione, soprattutto dall'esterno ai fini di un monitoraggio, della loro produttività e si riuscirà costantemente a quantificare il carico di lavoro svolto.

Invece nella modalità di lavoro svolta in presenza, oltre alla lavorazione degli atti, si dedicano ad un'attività di sistemazione fisica dei documenti cartacei (ad esempio stampa del documento di ordinanza, stampa del decreto ingiuntivo, stampa del decreto di esecutorialità, annotazione dei rinvii sui fascicoli), si occupano di alcune fasi del procedimento di CTU e discutere con il giudice di eventuali problematiche. Per cui in termini di produttività media, il numero di atti che lavorano in presenza e riscontrabili sul sistema informatico Sicid si riduce però vengono svolte tutte queste attività di contorno che necessitano di essere risolte.

In termini di modelli organizzativi, è emersa una forte eterogeneità di disposizione rispetto a quanto previsto nelle altre sezioni del settore civile.

Nella Seconda Sezione per gli addetti UPP di supporto alla cancelleria è previsto un modello organizzativo che prevede l'assegnazione del singolo UPP a un numero ristretto di magistrati (nello specifico 1 UPP:3 Magistrati). Modalità organizzativa adottata in seguito al coinvolgimento degli addetti UPP nell'azione "attività di raccordo tra cancelleria e magistrati" che garantisce una maggiore fluidità tra la funzione amministrativa e quella giurisdizionale.

Tale raccordo è realizzato anche attraverso l'accesso da parte dell'addetto UPP alla consolle del magistrato che affianca.

La scelta organizzativa adottata ha consentito uno svolgimento efficiente della suddetta funzione grazie al rapporto diretto, confronto continuo e supervisione costante del magistrato al funzionario UPP. Dunque, vi è la continua ricerca di collaborazione tra magistrati e addetti UPP caratterizzata sempre da rispetto e correttezza.

Inoltre, il personale UPP sempre in sinergia con i magistrati prevalentemente lavorano sul corrente, per arretrato invece si intende controllare decreti di esecutorialità (o qualsiasi altra istanza) la cui richiesta è pendente da oltre 30 gg (che rappresenta il limite di partenza su cui lavorano in termini di arretrato) allora si provvede a sollecitare il giudice.

Per quanto attiene alla formazione, gli addetti UPP hanno acquisito una prima formazione che è risultata chiara e concreta, seguita da un affiancamento ben organizzato e coordinato con il personale amministrativo. La preparazione sul campo, fornita dai funzionari esperti in quanto formatori, è risultata agevolata dalle pregresse ed eterogenee esperienze lavorative degli addetti UPP (ex avvocati, esperienze formative presso studi notarili, impiego precedenti presso altre PA) che hanno reso più facile il loro coinvolgimento nelle funzioni di supporto alla cancelleria. Inoltre, si tratta di personale laureato e caratterizzato da un forte interesse e partecipazione nel lavoro che svolgono.

I funzionari esperti dopo il periodo di affiancamento considerando le loro attitudini, tenendo conto delle loro qualifiche e delle loro oggettive capacità individuali li collocano alle diverse attività ottimizzando l'uso di queste risorse aggiuntive.

C'è un buon lavoro di team – in termini di collaborazione e condivisione – anche tra gli stessi addetti UPP: gli addetti UPP entrati per primi, dopo aver ricevuto una adeguata formazione sul campo dai funzionari, hanno elaborato un vademecum delle varie funzioni di cancelleria che è stato volontariamente condiviso con le risorse entrate successivamente, in questo modo la conoscenza viene veicolata da un addetto all'altro rafforzando il lavoro di gruppo.

La principale criticità riguarda – anche nella Seconda Sezione – le attività relative al gratuito patrocinio e alle spese di giustizia.

Allo stato attuale non ci sono abbastanza risorse da collocare all'ufficio in questione e tutto il carico di lavoro grava sul funzionario responsabile. Quand'anche ci fossero nuove risorse da inserire esse dovranno essere adeguatamente formate dai funzionari e ciò implica che dovrebbero sospendere le attività quotidiane legate al loro ruolo.

Inoltre, nessuna fase del procedimento di tale servizio è digitalizzata. Esiste la possibilità di trasformare i documenti cartacei in formato digitale in quanto in altre sezioni del civile si è già proceduto in questa direzione, ma nella realtà operativa non è un passaggio semplice da effettuare per diversi ordini di motivi: prima di tutto mancano le risorse che possano essere adibite a svolgere materialmente tale passaggio come ausilio al funzionario; in secondo luogo alcune fasi del procedimento – soprattutto quelle che fanno riferimento all'ufficio recupero crediti o all'ufficio spese di giustizia – richiedono ancora i documenti cartacei. Dunque, la mancanza di personale con competenze digitali e il forte ricorso ancora al formato cartaceo, disincentivano i funzionari ad accogliere le nuove modalità tecnologiche ed informatiche di lavoro.

La mancata digitalizzazione riguarda anche il procedimento di convalida del decreto ingiuntivo in quanto è ancora previsto il procedimento con formato cartaceo.

B) Gli addetti UPP alla funzione esclusiva di supporto del magistrato sono n. 13 unità e svolgono le tipiche attività di:

- ricerca e ricognizione giurisprudenziale
- schede processo
- bozze sentenze
- bozze provvedimenti
- studio del fascicolo

Oltre alle suddette attività, gli addetti all'UPP svolgono anche funzione di assistenza al magistrato alle udienze, alla verbalizzazione e al controllo e verifica, mediante l'accesso alla consolle, del fascicolo in quanto i magistrati segnalano una difficoltà di consultazione del fascicolo telematico che spesso non si presenta ordinato.

Per quanto attiene alla formazione delle nuove risorse, anche gli addetti UPP al magistrato hanno ricevuto una formazione iniziale di tipo ministeriale sulla piattaforma e-learning sia da remoto sia presso il Tribunale. Nel complesso è risultata utile ma molto teorica. Sarebbe stato più produttivo intervallare lezioni teoriche e lezioni pratiche per ogni argomento trattato, soprattutto per quanto riguarda l'utilizzo dei sistemi informatici.

Mentre la formazione sul campo sia iniziale che attuale è affidata al personale di magistratura. Si tratta di un impegno che assorbe tempo ed energia ma al contempo si sono ottenuti ottimi risultati sia in termini produttivi sia in termini relazionali.

Questo è dipeso anche dalle pregresse esperienze lavorative degli addetti stessi (ad esempio ex avvocati), mentre quelli più giovani anche se mancano di un'esperienza maturata presentano una buona preparazione giuridica (ad esempio neolaureati, praticanti, tirocinanti) e volontà di apprendere e imparare.

Nel complesso la presenza del personale UPP ha migliorato la resa del servizio.

Inoltre, il ministero eroga anche una formazione continua intesa come aggiornamenti (ad esempio nuove riforme e leggi); le novità normative vengono apprese anche studiando i casi concreti in corso d'opera.

Gli addetti UPP si avvalgono anche ad una formazione esterna intesa come conseguimento di ulteriori titoli, in particolare master nell'ambito della PA.

Per quanto riguarda la modalità di lavoro, anche gli UPP addetti al magistrato sperimentano la modalità da remoto in quanto è stata concessa la possibilità di accedere alla consolle del magistrato. È stato rilevato che non tutti gli addetti UPP preferiscono tale modalità.

Lo Smart working degli addetti UPP è ben coordinato con i magistrati di riferimento: coincidenza in termini di presenza presso il Tribunale tra gli UPP e i magistrati, solitamente i giorni di presenza sono gli stessi in cui i magistrati hanno le udienze.

In termini di produttività media, sia da remoto sia in presenza, secondo la percezione degli addetti UPP non ci sono grosse differenze. Considerando che gli UPP addetti al magistrato – a differenza di quelli a supporto della cancelleria – non sono esposti alla gestione del pubblico.

Gli addetti UPP hanno indicato che, con riguardo alle attività svolte da remoto o in presenza, si dedicano principalmente alla predisposizione di bozze di provvedimenti. La tipologia di provvedimenti che i magistrati gli affidano è varia: da bozze di provvedimenti seriali o di complessità medio bassa a bozze di provvedimenti più complessi (in entrambi i casi c'è un confronto continuo con il magistrato di riferimento). Da ciò dipende il numero di provvedimenti che riescono a produrre: in particolare, gli addetti UPP redigono mediamente n. 2 bozze di provvedimenti a settimana ciascun UPP per il singolo magistrato, considerando che quest'ultimi fanno udienza 2 volte a settimana. Talvolta n. 3 bozze di provvedimenti se si tratta di quelli seriali o più semplici.

Non esiste nessun sistema di controllo e gestione interno per rilevare la produttività degli addetti UPP, una grave vacanza che caratterizza l'intero Ufficio Giudiziario, come è stato riscontrato nelle interviste precedenti.

Gli addetti UPP non redigono report, relazioni o file Excel – nemmeno di tipo personale – per tenere contezza del lavoro svolto.

Per quanto attiene alle modalità organizzative, nella Seconda Sezione Civile per gli addetti alla funzione giurisprudenziale è emersa una situazione analoga rispetto a quella riscontrabile nelle altre sezioni del settore civile.

Preme, però, sottolineare che le scelte organizzative sono mutate nel corso del tempo fino ad individuare quella idonea atta a soddisfare le esigenze dei magistrati e della suddetta sezione.

Inizialmente, c'è stata una forte turnazione degli addetti UPP: ogni addetto UPP, infatti, ha collaborato con tutti i magistrati della sezione.

Poi si è sperimentato anche un modello organizzativo di 3 UPP: 3 Magistrati cioè tutti e tre gli UPP curano i procedimenti dei tre magistrati. L'assegnazione di UPP ad un gruppo ristretto di magistrati nel lungo periodo non si è rivelata vantaggiosa né in termini qualitativi né in termini quantitativi.

Infine, si è adottato il modello one to one – si è rivelato essere il più idoneo – che prevede l'assegnazione fissa di un addetto al singolo magistrato.

In questo modo la figura dell'addetto risulta fortemente legata al proprio magistrato al quale di fatto è demandata la preparazione sul campo degli addetti stessi.

Se da un lato questo modello ha permesso l'instaurazione di un rapporto di collaborazione oltre che di fiducia con il magistrato di riferimento, dall'altro ha comportato delle criticità che derivano dal tempo dedicato a tale fase e dalla conseguente "personalizzazione" della formazione, in quanto ogni addetto all'UPP riceve una formazione specifica che deriva dalle esperienze e dalle esigenze del proprio formatore.

Il tutto è stato predisposto con specifici ordini di servizio.

Un'osservazione importante da fare per questa sezione riguarda proprio i modelli organizzativi.

In quanto è emerso che a ciascun magistrato della Sezione Seconda è assegnato n. 2 UPP, di cui uno addetto alla funzione di cancelleria e uno addetto alla funzione giurisprudenziale in senso stretto. È chiaro che in questa sezione a differenza di quanto accade nelle altre del settore civile esiste una distinzione netta tra la funzione amministrativa e quella giurisprudenziale in termini di supporto degli addetti.

Questo modello organizzativo risulta essere produttivo in quanto crea una catena di montaggio in cui ogni unità svolge il proprio compito.

Con riguardo al personale di magistratura, la Seconda Sezione beneficia della presenza anche di GoP che affiancano l'attività del magistrato togato. L'organico dei giudici onorari di pace ammonta a 3 unità, ma la presenza effettiva si è ridotta a 2 unità.

I GoP scontano dell'esiguo numero di UPP in servizio rispetto alle esigenze: allo stato attuale c'è un solo addetto UPP per i due gop in servizio.

Ciascun GoP celebra non meno di 1 udienza a settimana.

Le attività svolte dall'addetto UPP a supporto dei GoP sono:

- controllo del fascicolo,
- assistenza alle udienze,
- attività di confronto continuo sulle questioni di maggiore rilevanza.

L'affiancamento dell'addetto UPP a ciascun magistrato crea un team caratterizzato da confronto diretto e costante tra gli stessi. Ciò ha permesso di realizzare una struttura in grado di supportare il magistrato nei suoi compiti e nelle sue attività.

I momenti di incontro e di collaborazione sono continui ma si tratta di riunioni non formalizzate e senza una precisa cadenza temporale.

Ottimo rapporto di collaborazione e condivisione anche tra gli stessi addetti UPP: essi, mediante linee guida o cartelle condivise, provvedono allo scambio di modelli tipizzati di bozze o di ricerche giurisprudenziali al fine di promuovere orientamenti comuni sulle problematiche di maggiore rilevanza.

Per quanto riguarda degli spazi dedicati ai nuovi assunti, gli addetti UPP sono stati collocati nel medesimo spazio e muniti della adeguata strumentazione inizialmente carente. È emerso tra gli UPP addetti al magistrato e addetti alla cancelleria, soprattutto in seguito all'adesione all'azione di attività di raccordo, un rapporto collaborativo (ad esempio per quanto riguarda la trasmissione della modulistica oppure la richiesta di adempimenti di cancelleria).

La Terza Sezione Civile presenta un'articolazione interna più complessa rispetto alle altre sezioni sino ad ora esaminate. In particolare, la Terza Sezione è articolata in:

- Collegio A che si occupa di Fallimentare e Procedure concorsuali
- Collegio B che si occupa di Esecuzione mobiliare e immobiliare contenzioso.

Alla Terza Sezione del settore Civile sono assegnati 11 magistrati di cui uno con funzione da presidente, e 2 giudici onorari di pace.

La Terza Sezione Civile – collegio A (Fallimentare e procedure concorsuali) è composta come segue:

- 2 funzionari di cui uno è il funzionario responsabile referente degli addetti all'Ufficio per il Processo);

Sono stati assegnati alla Terza Sezione – Collegio A (Fallimentare e procedure concorsuali) 10 addetti UPP di cui:

- n. 6 addetti UPP sono impiegati come supporto alla magistratura, di cui n. 1 unità è stata temporaneamente, in quanto concluderà anticipatamente tale rapporto di lavoro, destinata all'attività di raccolta dati ai fini del controllo di ispezione.

Gli addetti UPP destinati al supporto dell'attività propriamente giurisdizionale del magistrato svolgono le seguenti attività:

- studio del fascicolo
- redazione di bozze delle sentenze
- ricerche giurisprudenziali
- assistenza al magistrato in udienza

Inoltre, da poche settimane, sono anche inseriti in un'attività di supporto della cancelleria, in misura pari al 20% del loro monte ore. Per motivi organizzativi questa attività è stata calendarizzata e organizzata in una giornata a settimana per ciascun addetto.

- n. 4 addetti UPP sono impiegati esclusivamente all'azione intersezionale "Banca dati di merito", aventi attività di massimare sentenze per sezione al fine della creazione di una banca dati disponibile anche per gli attori esterni all'Ufficio, ad esempio gli avvocati.

Gli addetti UPP che sono inseriti nel progetto intersezionale hanno come oggetto di indagine le sezioni del civile (I, II e III sezione) e la sezione lavoro, e svolgono le seguenti attività:

- raccolta, archivio e studio dei provvedimenti giurisprudenziali degli ultimi cinque anni
- massimazione

Con riferimento alle modalità organizzative, vi sono 6 addetti al magistrato su 6 magistrati del Collegio A, con un modello organizzativo one to one (il singolo addetto UPP supporta il proprio magistrato di riferimento). L'assegnazione al singolo magistrato consente un efficace svolgimento delle funzioni in quanto si crea un rapporto diretto nonché di fiducia e supervisione in modo continuativo da parte dello stesso.

Al contempo, gli addetti UPP sono inseriti in diversi progetti (progetto fallimentare, progetto prefallimentare e progetto bancario) in questo modo il singolo UPP riesce a garantire anche la propria collaborazione a tutti i magistrati del collegio acquisendo competenze specifiche della materia di riferimento.

In termini di formazione, la Terza Sezione – collegio A ha erogato a tutte le unità reclutate la formazione d'ingresso obbligatoria prevista dal ministero tramite corsi sulla piattaforma e-learning trattando principalmente le modalità operative ed organizzative di svolgimento delle varie attività all'interno della cancelleria (a titolo esemplificativo dall'iscrizione del ricorso sino al deposito della sentenza) e particolare attenzione ai sistemi informatici in uso presso la cancelleria stessa.

Per quanto attiene alla formazione sul campo, gli addetti UPP inseriti anche in cancelleria come previsto dall'ultimo ordine di servizio, stanno ricevendo un adeguato affiancamento dal personale amministrativo; lo stesso atteggiamento positivo in termini di accoglimento/affidamento è riscontabile anche da parte dei magistrati: gli addetti UPP ricevono una formazione specifica in affiancamento al magistrato di riferimento e inoltre, vi è la condivisione di modelli e documenti. Mentre per gli addetti UPP al progetto intersezionale non è stata erogata nessuna formazione specifica in termini pratici ma sono stati forniti solo delle linee guida e criteri circa lo svolgimento delle loro mansioni.

Quanto alle principali criticità, la Terza Sezione Collegio A, in particolare nell'ufficio cancelleria lamenta la mancanza di uno specifico ufficio statistico con personale tecnico e specializzato che sia in grado di rendere tale servizio. Disporre di dati statistici potrebbe aiutare ad individuare eventuali situazioni di maggiore bisogno e di conseguenza individuare le attività a cui gli addetti UPP possono essere destinati.

Lamenta anche una scarsa assistenza da parte del CISIA: si auspica la creazione di un ufficio specifico con un operatore tecnico che abbia un canale preferenziale di comunicazione con il CISIA in modo da ridurre i tempi di intervento.

In termini di efficienza organizzativa gli UPP di questa sezione vengono impiegati dove è necessario anche in mansioni amministrative in cui si rischia di andare in difficoltà a titolo esemplificativo si suggerisce di poter utilizzare le risorse nel progetto del registro copia e certificati come supporto al funzionario nell'inserimento dei dati mentre il rilascio del certificato spetta al funzionario stesso.

Altra criticità evidenziata è che nonostante la digitalizzazione e dematerializzazione dei documenti, per alcuni procedimenti del collegio A la creazione di un fascicolo cartaceo è necessaria in quanto esso funge da contenitore di tutti gli atti cartacei che per forza di cose giungono in cancelleria (es. nelle procedure concorsuali il creditore che si insinua al passivo deve depositare in cancelleria i titoli di credito in originale, oppure il soggetto dichiarato fallito ha l'onere di effettuare una nota di deposito per le scritture contabili questi documenti vengono correttamente scannerizzati dal personale della cancelleria ma gli stessi documenti cartacei nonché originali necessitano di essere appositamente conservati).

Con riferimento alle modalità organizzative, vi sono 6 addetti al magistrato su 6 magistrati del Collegio A, con un modello organizzativo one to one (il singolo addetto UPP supporto il proprio magistrato di riferimento). L'assegnazione al singolo magistrato consente un efficace svolgimento delle funzioni in quanto si crea un rapporto diretto nonché di fiducia e supervisione in modo continuativo da parte dello stesso.

Al contempo, gli addetti UPP sono inseriti in diversi progetti (progetto fallimentare, progetto prefallimentare e progetto bancario) in questo modo il singolo UPP riesce a garantire anche la propria collaborazione a tutti i magistrati del collegio acquisendo competenze specifiche della materia di riferimento.

La Terza Sezione Civile – collegio B (esecuzione mobiliare e immobiliare contenzioso) è composta come segue:

- Per il contenzioso:
 - 1 funzionario (che a breve verrà sostituito in quanto sarà spostata nell'ufficio innovazione)

- 2 assistenti giudiziari
- 1 operatore giudiziario
- Per la mobiliare:
 - 1 funzionario
 - 2 assistenti giudiziari
 - 1 ausiliare
 - LSU

Distribuzione degli addetti UPP al contenzioso:

- 2 unità di UPP assegnati come supporto alla cancelleria in via esclusiva
- 1 unità assegnata al supporto del magistrato e solo in via residuale assegnata anche al supporto della cancelleria

Distribuzione degli addetti UPP all'esecuzione mobiliare:

- 4 addetti UPP di cui 1 unità di UPP è di supporto alla cancelleria del contenzioso.

Gli addetti UPP dell'esecuzione mobiliare sono di supporto alla funzione giurisdizionale, in particolare svolgono attività di supporto ai GOP, in quanto necessario per lo smaltimento dell'arretrato. Anche in questo caso, in via residuale svolgono attività di supporto alla cancelleria.

Attività svolte dagli UPP come supporto alla magistratura:

- Studio del fascicolo
- Scheda riassuntiva
- Bozza di provvedimento

Inoltre, hanno accesso alla consolle del magistrato

Attività svolte dagli UPP come supporto alla cancelleria:

- Deposito delle parti
- Scarico dati
- Sistemazione fascicoli
- Recupero crediti
- Gratuito patrocinio

Inoltre, hanno accesso ai sistemi informatici utilizzati in cancelleria come il Sicid limitatamente al registro contenzioso.

In termini di arretrato gli addetti UPP all'esecuzione mobiliare come ausilio al GOP hanno depositato 900 provvedimenti (sia ordinanze di assegnazione sia bozze di altro genere) – annullando l'arretrato del magistrato di riferimento – e hanno gestito un numero di atti pari a 5340 come lavoro di cancelleria.

Nell'ambito del supporto alla funzione giurisdizionale gli UPP non assistono i loro magistrati di riferimento in udienza.

Per quanto attiene alla formazione degli addetti UPP la Sezione Terza ha fatto riferimento prevalentemente alla formazione d'ingresso obbligatoria prevista dal Ministero mediante corsi sulla piattaforma e-learning; sia per gli addetti UPP al supporto della cancelleria, sia per gli addetti UPP a supporto della magistratura l'affiancamento rispettivamente con il personale amministrativo e con i magistrati in qualità di formatori è molto formativo.

Per quanto riguarda la gestione degli UPP dell'intera Terza Sezione civile preme evidenziare in termini positivi che la Sezione Terza ha predisposto specifici ordini di servizio, riunioni interne non formalizzate con cadenza settimanale o mensile in base alle esigenze che si presentano, si utilizzano vari canali (e-mail, chat di gruppo) per comunicare e far circolare le informazioni.

Gli addetti UPP della Terza Sezione sia del collegio A sia del collegio B, nonostante ci siano le possibilità effettive di operare da remoto, preferiscono la modalità di lavoro svolta in presenza.

La Sezione Lavoro e Previdenza è composta da 16 magistrati, di cui uno con funzioni di Presidente.

Il relativo personale amministrativo è composto da:

- n. 2 funzionari;
- n. 6 assistenti giudiziari;
- n. 1 operatore giudiziario;
- n. 3 commessi.

In termini di iniezione di nuove risorse sono state collocate in questa Sezione 20 unità di personale UPP di cui:

- n. 19 addetti UPP regolarmente formati e operativi;
- n. 1 addetto UPP reclutato da poco tempo ancora in corso di formazione.

Occorre precisare che prima dell'inserimento effettivo degli addetti UPP, la Sezione Lavoro ha formalizzato due progetti: il primo orientato all'attività di giurisdizione e il secondo orientato

all'attività di ATP ovvero la procedura di accertamento tecnico preventivo obbligatorio previsto dall'art. 445-bis c.p.c., che rappresenta il fulcro della suddetta Sezione. Quindi, l'inserimento degli addetti UPP è stato guidato in funzione dei suddetti progetti: gli addetti UPP sono stati distribuiti oltre che a supporto dell'attività di ATP, al supporto dell'attività giurisdizionale a fianco dei magistrati. In particolare, come supporto cancelleria sul totale sono impiegati n. 16 addetti UPP nel processo che realizza l'attività di raccordo tra cancelleria e giurisdizione.

Le attività svolte sono le seguenti:

- comunicazione di tutti gli atti endoprocedimentali alle parti in causa costituite;
- deposito nel fascicolo telematico degli atti dei consulenti e dei magistrati (sia verbali di udienza che atti diversi);
- lavorazione da remoto dei procedimenti in modalità "trattazione scritta";
- archiviazione al Sicid dei fascicoli ATP;
- controllo dei tempi di deposito degli atti e delle scadenze ad essi collegate;
- contatti telefonici con CTU e presa in carico di tutte le istanze di parte relative ai processi in corso.

Mentre a supporto della funzione giurisdizionale sono destinati n. 6 addetti UPP, di cui 3 lavorano anche all'attività di raccordo tra cancelleria e magistrati.

Le attività svolte sono le seguenti:

- predisposizione bozza decreto fissazioni udienze (verifica pendenza altri procedimenti dello stesso ricorrente e da riunire);
- controllo notifiche;
- predisposizioni schemi provvedimenti relativi ad eccezioni preliminari;
- ordinanze conferimenti incarichi CTU;
- controllo sui tempi di deposito perizia;
- predisposizione bozza decreti termini;
- controllo eventuali dissensi e successiva opposizione;
- bozza decreto omologa e liquidazione CTU.

Dunque, la presenza degli UPP nella Sezione Lavoro ha comportato un rafforzamento della capacità amministrativa della cancelleria operando con le medesime mansioni e competenze dei funzionari.

Tuttavia, l'attività diretta alla gestione del personale (controlli su presenze e assenze, richieste di permessi, ferie ...) e altri compiti amministrativi (esempio pubblicazione della sentenza).

sono svolti dal funzionario.

Va ricordato in questa sede che la distribuzione iniziale degli addetti UPP a supporto della magistratura è mutata nel tempo. In principio – su forte richiesta del Presidente del Tribunale – gli addetti UPP venivano impiegati a favore della collegialità dei magistrati. Considerando la forte sproporzione di carico di lavoro tra i magistrati – per diversi ordini di motivi – la Presidente della Sezione ha ritenuto opportuno introdurre una “personalizzazione” dell’UPP rispetto al singolo magistrato.

A tal proposito occorre puntualizzare che nella Sezione Lavoro, come nella Prima Sezione Civile, vige un modello organizzativo one to one tra magistrati e personale UPP. Con una eccezione importante: tre magistrati sul totale sono stati riconosciuti come ruolo gravante (quasi 2000 fascicoli non lavorati) – non per il tipo di procedimento che trattano – e con uno specifico ordine di servizio si è provveduto ad implementare un modello organizzativo diverso da quello ordinariamente utilizzato: rapporto di 3 UPP: 1 Magistrato ovvero una mini-task force composta da addetti UPP per il singolo magistrato.

L’adozione di questa modalità organizzativa ha portato a risultati più che positivi all’intera Sezione che ha smaltito l’arretrato - non importante in termini di numero come in altre sezioni - prima del previsto e ha raggiunto l’85% della produttività.

Per quanto riguarda il processo di digitalizzazione che prevede sia azioni volte alla trasformazione dei documenti cartacei in formato digitale sia azioni volte ad introdurre nuove modalità informatiche di lavoro, è emerso un coinvolgimento consistente degli addetti UPP. Allo stato attuale nella Sezione Lavoro esiste una dematerializzazione totale in termini di redazione e rilascio della documentazione. Inoltre, con l’ausilio degli addetti UPP è stato possibile coinvolgere in questo processo di evoluzione del sistema organizzativo anche i magistrati (che all’inizio mostravano resistenza all’uso dei sistemi informatici).

Dall’intervista emerge la possibilità di standardizzare alcune fasi dell’attività di ATP, in quanto si tratta di un processo semplice dal punto di vista della ritualità e sconta di limitati adempimenti da parte della cancelleria, e ancora di meno da parte del magistrato il cui onere è solo quello di valutare l’ammissibilità del ricorso e decidere circa le spese del giudizio (decidere di compensare o condannare la parte al pagamento delle spese processuali).

Per quanto riguarda la gestione degli UPP preme evidenziare in termini positivi che l’ufficio ha predisposto specifici ordini di servizio, riunioni interne non formalizzate con cadenza settimanale o mensile in base alle esigenze che si presentano, si utilizzano vari canali (e-mail, chat di gruppo) per comunicare e far circolare le informazioni.

Per quanto riguarda le modalità di lavoro, la Sezione in esame concede agli addetti UPP la modalità di lavoro mista: sia in loco sia da remoto. Solo una minoranza degli addetti non lavora in smart working. La restante parte che usufruisce di tale modalità segue un coordinamento tale da non creare delle vacanze nell'ufficio e un coordinamento sulla base dei giorni in presenza con i magistrati di riferimento.

Tale modalità senza dubbio ha portato alla Sezione un beneficio importante in termini qualitativi e quantitativi: è emerso che gli addetti UPP che lavorano da remoto hanno una maggiore produttività (a titolo esemplificativo è stato stimato un numero medio di 4000 atti lavorati al mese) ciò impatta positivamente anche sul servizio reso dall'ufficio. Ha permesso una massima valorizzazione dell'attività di supporto e assistenza degli addetti al processo.

Questione "gestione del pubblico" permane l'accesso programmato alla cancelleria come previsto durante il periodo dell'emergenza sanitaria. Questo implica un più regolare e ordinato svolgimento del front-office, anche se la scelta non è ben condivisa dagli stakeholder che preferirebbero l'accesso diretto e libero in loco.

Per quanto attiene all'attività formativa, le nuove unità del personale hanno ricevuto la formazione d'ingresso obbligatoria prevista dal Ministero tramite corsi sulla piattaforma e-learning con specifica attenzione al funzionamento della cancelleria, al funzionamento di tutti gli applicativi informatici in uso, alle modalità operative ed organizzative di svolgimento delle varie attività, oltre che a competenze più inerenti al diritto processuale. Mentre l'affiancamento con il personale amministrativo e i magistrati in qualità di formatori ha avuto un impatto positivo non solo per l'ampia disponibilità dei primi, ma perché i neoassunti possiedono già una formazione giuridica adeguata in termini di competenze e conoscenze.

Inoltre, la Sezione Lavoro eroga a favore degli addetti UPP anche una ulteriore formazione specifica con finalità di aggiornamento delle novità normative e giurisprudenziali di rilievo (a titolo esemplificativo la riforma Cartabia)

È fondamentale affrontare anche il ruolo dei got nell'ufficio del processo destinati a svolgere compiti di supplenza o gestire modesti ruoli civili che non richiedono l'elaborazione di procedimenti complessi.

In particolare, nella Sezione Lavoro il got presente è stato assegnato come mero sostituto occasionale del magistrato togato – che ha richiesto nel caso di specie un congedo maternità anticipato – per lo smaltimento dei processi pendenti. Il got si occupa allo stato attuale in via esclusiva di smaltire il massiccio numero di fascicoli pendenti sul ruolo del magistrato togato che sostituisce, questo implica che il ruolo è stato temporaneamente congelato cioè non si ricevono nuovi fascicoli, ricordando comunque che il got può assumere decisioni limitatamente al loro ambito di competenza e ciò implica

inevitabilmente un rallentamento del procedimento, senza dimenticare dell'importante apporto che il giudice onorario sta erogando all'ufficio di appartenenza.

È anche vero che la qualità del lavoro del got in servizio deriva anche dalla qualità della Sezione di appartenenza. Nel caso di specie, la Sezione Lavoro ha previsto l'assegnazione di due addetti UPP come ausilio al got in quanto su quest'ultimo incombe non solo un importante numero di fascicoli arretrati lasciategli in eredità dal magistrato togato ma anche una carenza in termini di preparazione non adeguata in quanto proviene dal settore penale.

Quanto alle principali criticità, si evidenzia come nella Sezione Lavoro, manca un sistema di gestione e controllo che monitori la produttività degli addetti UPP.

Tuttavia, quest'ultimi hanno l'onere di rendicontare mediante la realizzazione di una statistica generalizzata il loro lavoro sia quello svolto in ufficio sia quello svolto da remoto al magistrato coordinatore che svolge la funzione di controllo, monitoraggio e verifica dell'andamento dell'ufficio per il processo in relazione al conseguimento degli obiettivi prefissati.

In ordine alle inefficienze organizzative, si rileva una chiara carenza del personale amministrativo con particolare riguardo alla figura degli assistenti giudiziari. Infatti, si ritiene che il numero di assistenti giudiziari della Sezione Lavoro sia non proporzionato rispetto al cospicuo numero di magistrati presenti nella Sezione medesima. La scopertura di tale figura non è dovuta ad una vacanza in senso stretto ma trova spiegazione nel fatto che il personale suddetto viene trasferito non in altre sezioni dell'area civile bensì nel settore penale considerato più in affanno. Allo stato attuale sono impiegati n. 6 assistenti giudiziari di cui n. 2 sono esclusivamente e forzatamente destinati all'iscrizione al ruolo – in quanto l'ufficio specifico difetta nel suo compito – e svolgono le seguenti attività: effettuano il controllo per il pagamento del contributo, tutte le comunicazioni alle parti e via discorrendo. Gli altri quattro sono destinati alla cancelleria e svolgono attività di scarico degli atti di magistrati, preparano i ruoli e si occupano di scaricare e pubblicare le udienze, verbali di conciliazione, provvedimenti definitivi, mentre al funzionario in quanto tale spetta il compito di pubblicare la sentenza.

A tal proposito l'ufficio ha considerato significativo l'inserimento degli UPP a supporto del magistrato nelle attività di ATP in quanto svolgendo tutte le fasi del procedimento, e rendono possibile applicare un modello organizzativo di 4 assistenti giudiziari: 16 magistrati.

Non ci sono particolari arretrati nella pubblicazione dei decreti di liquidazione e delle sentenze del servizio gratuito patrocinio. Questo è dovuto al fatto che nella Sezione Lavoro esiste la dichiarazione di esenzione ai fini del contributo unificato e delle spese processuali. Un forte numero sono i contributi non pagati e i titoli esecutivi a cui è stato dato un forte impulso grazie al rilascio telematico.

In occasione di un'intervista il Presidente del Tribunale ha spiegato le problematiche relative agli addetti UPP: forte turn-over, livello non adeguato di competenze, diversi uffici per il processo.

Rispetto alla formazione che gli UPP hanno già ricevuto (in quanto obbligatoria), come può e quanto può essere integrata? In che modo?

La formazione è una criticità degli UPP: es. l'UPP che lavora con il magistrato deve essere formato sulle diverse attività (quindi deve ricevere formazione "diverse"); se al magistrato viene cambiato UPP va in difficoltà per diversi ordini di motivi: in primis perché l'UPP che è stato già da lui istruito viene sostituito, e quindi il nuovo UPP (che potrebbe anche avere delle competenze diverse da quello precedente) deve essere nuovamente formato; i magistrati reputano che questo non è loro compito, ovvero ri-formare l'UPP, e di conseguenza la qualità del servizio cala.

Quindi, è importante capire di cosa gli UPP hanno bisogno in termini di competenze e formazione, di cosa avrebbero bisogno anche per attività non strettamente collegate al loro lavoro, es. lavoro di team building. Se dal questionario emerge che manca questo tipo di competenza, potrebbe essere fatta una formazione più tecnica e gestionale non solo per gli UPP ma anche a livello di Ufficio.

Altro punto critico: cambiare la mentalità professionale del pubblico impiegato rispetto all'operatore e al magistrato; cambiare le tecniche di lavoro che attualmente vengono utilizzate.

Formazione, corsi di problem solving, sul pensiero creativo, un tipo di formazione che impatta positivamente nel team di lavoro, soprattutto per quanto riguarda la digitalizzazione.

Relazione relativa all'Indicatore di Output
“Documento di analisi delle opportunità/minacce collegate alla
realizzazione delle azioni di change management”

Linea di Intervento 3 - Azione 3.3

Definizione e realizzazione di azioni di change management (supporto al cambiamento organizzativo) a sostegno dell'implementazione dei modelli organizzativi all'interno degli Uffici Giudiziari

Documento di analisi delle opportunità/minacce collegate alla realizzazione delle azioni di change management [con riferimento all'ufficio SDAS presso la Procura della Repubblica presso il Tribunale di Napoli]

Premessa

Il documento ha ad oggetto l'analisi delle opportunità/minacce collegate alla realizzazione delle azioni di change management [con riferimento all'ufficio SDAS presso la Procura della Repubblica presso il Tribunale di Napoli].

Nella fase conclusiva del progetto i borsisti del dipartimento di Economia, Management, Istituzioni hanno concentrato la propria attività sull'attuazione e la valutazione della fattibilità delle proposte avanzate nei documenti redatti con riferimento all'output 2.2.

Tali proposte erano rappresentate dai seguenti punti:

- 1) Ordine di servizio che consenta alla P.G. di accedere direttamente al TIAP;
- 2) Predisporre una stanza firme per P.M coordinatori, al fine di ridurre i tempi di trasferimento e di limitare lo spostamento fisico dei fascicoli, anche tramite l'istituzione di processi telematizzati;
- 3) Pianificazione di un calendario per i VV.PP. OO;
- 4) Delega diretta alla P.G di elezione a domicilio della persona offesa, al fine di ridurre tempi e fasi burocratiche presso lo SDAS II;
- 5) Implementazione di uno strumento generale telematico di raccolta dei dati e l'implementazione di un percorso formativo del personale.

In particolar modo, si è avuto modo di analizzare come gli stakeholder coinvolti in questi cambiamenti potessero essere, o meno, propensi al cambiamento e le loro reazioni a tale ipotesi. Un'attenzione particolare è stata dedicata agli addetti degli uffici destinatari di dette proposte coinvolti attivamente nelle operazioni condotte attraverso affiancamento ed un'intervista semi strutturata riportata in appendice.

Pertanto, è apparso opportuno offrire, innanzitutto, un quadro generale del contesto cui inserire le possibili proposte e conseguenti feedback da parte degli uffici giudiziari, in particolare la II Sezione dello SDAS, seguendo poi con lo sviluppo delle proposte. In tale contesto assume particolare rilievo il *Change Management*, disciplina volta a fornire le strategie necessarie, al fine di affrontare i cambiamenti esterni/interni all'organizzazione, che nella PA sono spesso finalizzati al raggiungimento di una maggiore efficienza, in termini di pubblico interesse. Tuttavia, se è vero che uno dei presupposti al cambiamento sia la partecipazione attiva dei vari soggetti, è altrettanto vero che le continue mutazioni dei sistemi organizzativi odierni abbiano indotto ad un aumento delle diverse forme di difesa, coinvolgendo anche la sfera psico-emotiva delle risorse umane presenti, sia negativamente che positivamente.

In sintesi, il focus principale del presente lavoro è rappresentato dall'analisi e dall'elaborazione degli elementi di *Change Management* e dall'analisi degli impatti delle proposte elaborate. Ciò è stato reso possibile dalla fondamentale interazione stabilita dal team di lavoro con l'Ufficio che ha consentito la conoscenza dei processi, dei flussi di lavoro, delle criticità riscontrate e la raccolta dei dati. L'acquisizione di tali elementi ha rappresentato un requisito preliminare e propedeutico all'implementazione di quanto rappresentato nelle proposte oggetto dell'elaborato. Il filo conduttore dell'intera analisi condotta è rappresentato dalla rilevazione dei bisogni e delle necessità emerse nel corso degli incontri e dei confronti intercorsi con il personale e con i responsabili dell'Ufficio allo scopo di individuare eventuali interventi migliorativi tanto in termini di tempo di lavorazione delle pratiche quanto in termini di qualità delle condizioni di lavoro. Il raggiungimento di tali risultati, infatti, potrebbe certamente generare un conseguente miglioramento dei risultati della Sezione interessata attraverso lo smaltimento dell'arretrato e l'allineamento con le pratiche correnti. Ciò in linea con quanto affermato dal Ministero della Giustizia che dal 2020 ha profuso il suo impegno nella definizione di programmi e progetti da inserire nel PNRR, in considerazione dei due concetti chiave del miglioramento dei processi organizzativi e il contenimento dell'arretrato.

Capitolo I

Il Change management

La Procura della Repubblica è l'organo preposto alla tutela di un pubblico interesse, tutelando gli interessi dello Stato, dei singoli cittadini e delle persone incapaci di provvedere a sé, sia nelle cause penali che nelle cause civili. Tale Ufficio, pertanto, costituisce parte integrante del Tribunale ed ha quale unico scopo il soddisfacimento di un pubblico interesse.

Gli organi della Procura dirigono le indagini che le forze di polizia svolgono per accertare se un determinato fatto costituisca reato e chi ne è l'autore. Per far sì che tale meccanismo di indagine venga messo in moto c'è necessità di un input esterno, la denuncia/querela, che porti all'attenzione dei soggetti preposti un fatto illecito.

Infatti, la Procura svolge la sua performance grazie ad una fitta rete di relazioni che coinvolgono ogni fase del processo produttivo; pertanto, si può dire che essa non è un mero agglomerato di documenti/denunce/querelle, bensì rappresenta un complesso sistema di relazioni tra beni e persone. In particolare, assume rilevanza fondamentale per la performance la relazione che intercorre tra i soggetti e le risorse disponibili, e il grado di efficienza con cui questi soggetti sfruttano tali risorse. Data l'elasticità e la velocità di cambiamento del contesto esterno, basti pensare ai continui mutamenti normativi, assume una rilevanza fondamentale la capacità con cui gli asset umani rispondono ai cambiamenti derivanti dall'ambiente in cui essi operano, es. innovazioni digitali, di processo, cambiamento dei vertici, etc..

È emerso che i processi di cambiamento solitamente seguono un percorso comune, partendo dalla consapevolezza da parte del management della necessità di cambiare e terminando con l'attuazione del progetto di cambiamento.

Il cambiamento nelle pubbliche amministrazioni è sempre orientato ad una maggiore efficienza nel raggiungimento del pubblico interesse. Pertanto, si dovrebbe analizzare in che modo un dipendente della procura potrebbe essere stimolato e spronato all'attuazione di un cambiamento significativo.

Alla luce della nostra analisi occorre precisare che all'interno della Procura vi sono vari Uffici, ognuno di essi dotato di proprie competenze e proprie risorse umane, vi sono Magistrati, PM, Cancellieri, Segretari, Avvocati, e VV.PP.OO. L'analisi in questione elaborata dal dipartimento DEMI verrà effettuata all'interno degli Uffici SDAS, Sezione II, preposti agli affari semplici, di cui la risorsa umana fondamentale è rappresentata dai

VV.PP.OO. I viceprocuratori onorari, sono una figura a sé stante, in quanto trattasi di soggetti autonomi, dal carattere transitorio, e per la maggior parte non contraddistinti dall'esclusività. Pertanto, non è di facile ed immediata intuizione analizzare cosa li spinge, e soprattutto cosa potrebbe spingerli ad attuare un cambiamento. Questo anche perché la figura dei VV.PP.OO. è stata profondamente riformata dalla Riforma Cartabia, così come per gli altri giudici onorari; pertanto, è interessante affiancare tali soggetti nel cambiamento dei processi, soprattutto alla luce di una riforma che coinvolgerà interamente il processo, rendendolo digitalmente efficiente, al fine di ridurre tempi e performance.

Il cambiamento può generare ambiguità nelle persone, in quanto coesistono il desiderio di miglioramento e sviluppo con la paura dell'incertezza e della sospensione dello status quo, che rappresenta un luogo sicuro di stabilità e protezione contro l'ignoto; ciò richiede lo sviluppo di competenze adeguate per far fronte a tali cambiamenti e la presenza di leader capaci di comunicare la necessità e l'importanza del cambiamento, mostrando sia la sua fattibilità sia i benefici che comporta, sia per l'organizzazione stessa che per le persone coinvolte. L'urgenza di cambiamento è strettamente correlata alla gestione dell'incertezza organizzativa, derivante dai cambiamenti nei mercati, dai competitors, dalle tecnologie e dagli sviluppi sociali, culturali e istituzionali.

Questa tensione strategica anticipa le sfide future e porta ad una domanda fondamentale: **"Perché è necessario cambiare?"**

Le risposte a questa domanda sono molteplici e ampiamente studiate, specialmente negli ultimi anni, in cui i contesti globali sono estremamente mutevoli e rendono il cambiamento essenziale per ogni organizzazione.

La prima risposta al "perché" del cambiamento risiede nei processi di trasformazione e adattamento evolutivo "naturale" delle organizzazioni, simili ad ogni altro sistema vitale. La seconda risposta si concentra sui cambiamenti strategici, cioè l'urgenza di evolversi verso nuovi modelli di business, processi e tecnologie, nonché la creazione di nuove competenze, abilità relazionali e motivazione per il miglioramento continuo delle persone.

Come si guidano le organizzazioni al cambiamento? Il modello di Kotter, sviluppato da J.P. Kotter, già docente della Harvard Business School, presenta 8 step che il management dovrebbe seguire per guidare efficacemente le organizzazioni attraverso un processo di cambiamento:

1. **Creare un senso di urgenza:** È fondamentale che l'organizzazione desideri

veramente il cambiamento e che si instauri un senso di urgenza riguardo alla necessità di cambiare. Si deve spiegare con trasparenza ciò che sta accadendo nel mercato e tra i concorrenti, e ciò che è necessario fare per mantenere o migliorare il posizionamento competitivo, considerando minacce, opportunità e scenari futuri.

2. **Creare coesione:** È importante creare unità in tutta l'organizzazione, in modo che tutti lavorino insieme nella stessa direzione. Si deve promuovere un processo di coinvolgimento e supporto per ampliare il numero di sostenitori del cambiamento.
3. **Definire una visione:** Le persone hanno bisogno di vedere concretamente cosa l'organizzazione intende fare. L'uso di strumenti multimediali per fornire esempi e presentazioni aiuta a creare una motivazione e un coinvolgimento nei collaboratori.
4. **Comunicare la visione:** È essenziale comunicare la visione quotidianamente e in modo chiaro. Si deve applicare la visione in modo coerente e assicurarsi che sia capita e accettata da tutti i collaboratori.
5. **Rimuovere gli ostacoli:** È necessario identificare le persone che si oppongono al cambiamento e cercare di capire apertamente i motivi, cercando soluzioni ai problemi. D'altro canto, è importante premiare pubblicamente coloro che sostengono il cambiamento, creando rinforzi positivi.
6. **Ottenere risultati nel breve termine:** Definire obiettivi a breve termine e celebrare i successi aiuta a mantenere alta la motivazione e superare le resistenze, soprattutto se gli obiettivi sono chiari, raggiungibili e legati a un sistema di ricompense.
7. **Mantenere il cambiamento:** È importante continuare a sostenere il processo di cambiamento nel tempo. I successi raggiunti devono fungere da stimolo per ulteriori miglioramenti continui.
8. **Interiorizzare il cambiamento:** Una volta ottenuto il cambiamento desiderato, bisogna fare in modo che diventi parte integrante della cultura aziendale. È necessario monitorare regolarmente per evitare di tornare alle vecchie situazioni.

Emerge in modo evidente una caratteristica comune che funge da collante per tutte le fasi dei diversi processi di cambiamento: la partecipazione attiva dei vari soggetti organizzativi coinvolti nei progetti di cambiamento. Questo riguarda sia la motivazione che il coinvolgimento delle persone, che svolgono un ruolo fondamentale nel processo di cambiamento.

Una critica che spesso viene sollevata nei confronti del modello degli otto passaggi di Kotter è la sua limitata adattabilità a ogni situazione specifica. Si ritiene che il modello sia eccessivamente rigido e difficile da implementare attraverso tutte e otto le fasi. L'autore stesso riconosce le difficoltà nell'attuazione, soprattutto a causa del comportamento delle persone coinvolte nel processo di cambiamento. Inoltre, il modello non affronta adeguatamente tematiche importanti come la gestione della resistenza al cambiamento, e attualmente mancano teorie che convalidino in modo definitivo l'efficacia di questo approccio.

La resistenza al cambiamento è un fenomeno ampio e dinamico che trova diverse definizioni. In termini semplificati, può essere interpretato come un insieme di forze che contribuiscono a mantenere la stabilità della personalità o dei sistemi sociali.

Per comprendere appieno il significato del termine "forze", è utile fare un accenno al lavoro di Kurt Lewin negli anni '60 sulla teoria delle Forze, nota anche come Field Theory. Questa teoria fornisce una spiegazione teorica delle dinamiche che avvengono verso il cambiamento, concentrandosi in particolare sugli atteggiamenti delle persone coinvolte. Secondo Kurt Lewin, ogni individuo è guidato dalla ricerca di raggiungere determinati obiettivi nella propria vita che influenzano il suo comportamento.

Secondo il modello di Lewin, le persone tendono generalmente a voler mantenere uno stato di stabilità. Qualsiasi compromissione di questa stabilità porta ad un riassetto dell'intero campo verso un nuovo equilibrio determinato dalla potenza delle forze coinvolte.

Le possibili conseguenze sono tre, la prima si verifica quando le forze trainanti sono superiori alle forze frenanti, determinando un livello di performance superiore. La seconda situazione è il mantenimento dell'equilibrio iniziale, quando le forze trainanti e frenanti hanno la stessa potenza e non causano alcun cambiamento nella performance. L'ultima possibilità è quando le forze frenanti superano le forze trainanti, determinando un livello di performance inferiore.

Da questa teoria si può dedurre che ogni individuo ha un comportamento influenzato da un "campo di forze" che spingono, in modo positivo o negativo, verso il raggiungimento

di un equilibrio continuo. Quando si verifica una situazione di resistenza, essa è dovuta principalmente alla maggiore potenza delle forze frenanti rispetto a quelle trainanti.

Questa fonte di "paure" deriva dalla mutazione dei contesti organizzativi contemporanei, che sono meno "routinari" e più instabili, portando ad aumentare le forme di difesa sociale. Queste difese possono manifestarsi in vari modi:

A livello organizzativo, la paura può derivare da una maggiore permeabilità delle organizzazioni ai cambiamenti esterni, che possono destabilizzare le attività e creare insicurezza. È quindi importante trovare un equilibrio tra protezione dagli shock esterni e apertura al cambiamento come forma di adattamento.

A livello di ruolo, l'integrazione verticale (riduzione della gerarchia e aumento della responsabilizzazione dei livelli intermedi) e orizzontale (ampiamento delle mansioni per ogni posizione) può generare ansia performativa, influenzando negativamente le identità lavorative dei soggetti coinvolti.

A livello di autorità, la destrutturazione gerarchica può portare a nuove dinamiche di gestione del potere e di leadership di gruppo, ma allo stesso tempo creare forme di opportunismo o collusione all'interno dei gruppi.

È chiaro che qualsiasi progetto di cambiamento all'interno di un'organizzazione coinvolge emotivamente le persone e scatena una serie di reazioni, che possono variare in intensità e direzione, spaziando dalla forte frustrazione a resistenze più o meno passive, fino all'accettazione e alla proattività nelle azioni organizzative.

Le resistenze individuali riguardano la sfera psico-emotiva dei soggetti coinvolti nel cambiamento. Nella struttura delineata da Daft e Noe (2001), queste resistenze includono:

Incertezza e insicurezza: Quando il cambiamento viene percepito come una minaccia per il proprio ruolo lavorativo, ciò può portare a sensazioni di deresponsabilizzazione, rischio di allontanamento, e così via. La mancanza di comunicazione precisa riguardo alle azioni organizzative può condurre a resistenze, anche se i soggetti riconoscono la necessità del cambiamento per l'azienda. Queste minacce possono essere di carattere psicologico, influenzando sull'identità lavorativa dei soggetti, ma possono anche essere più concrete e razionali, come il timore di una riduzione dello stipendio, un demansionamento o il licenziamento. In entrambi i casi, le conseguenze possono essere demotivazione, riduzione dell'impegno o assenteismo.

Selezione percettiva delle informazioni: Questo si riferisce al modo in cui i soggetti selezionano le informazioni in linea con i loro schemi cognitivi. In altre parole, un cambiamento che entra in conflitto con le credenze e opinioni personali di una persona può generare resistenza. Le persone tendono a interpretare le informazioni in modo selettivo, cercando di confermare le proprie convinzioni preesistenti e ignorando o respingendo ciò che va in contrasto con esse.

Abitudini: Questo riguarda l'ambiente familiare e conosciuto di una persona, caratterizzato da abitudini consolidate e quotidianità. La razionalità, pur essendo limitata, agisce in coerenza con gli schemi mentali acquisiti nel tempo. Pertanto, il cambiamento che interviene su questi schemi può generare una difficoltà di riassetto, portando a resistenza all'ingerenza esterna. Qualsiasi cambiamento che modifichi situazioni radicate, come abitudini consolidate o posizioni personali raggiunte nel tempo, a favore di situazioni sconosciute, crea disagio e conseguente opposizione. Le persone possono vivere l'ambiente lavorativo in modo gratificante quando questo è in grado di generare soddisfazione e gratificazione, sia a livello materiale che immateriale. Al contrario, possono vivere situazioni stressanti ed emotivamente negative quando l'ambiente socio-relazionale con i superiori, i colleghi o altre persone esterne diventa fonte di problemi, conflitti, minacce o abusi. Naturalmente, queste situazioni possono avere conseguenze più o meno intense sulle performance organizzative.

Le conseguenze negative derivanti da situazioni di stress sono considerate uno dei principali fattori di diminuzione di produttività e competitività per le imprese.

Le situazioni di stress legate al lavoro possono originare sia all'interno dell'ambiente lavorativo stesso, come conflitti con i superiori o colleghi e problemi legati alle condizioni di lavoro, sia esternamente ad esso, come pressioni sociali o familiari. Questi fattori possono innescare diverse risposte emotive soggettive, ovvero reazioni "attive" che affrontano i sintomi dello stress, o "passive", con effetti fisici, psichici e comportamentali, che possono portare a un vero e proprio esaurimento.

L'esposizione prolungata a fattori di stress può portare all'esaurimento delle risorse individuali e generare reazioni di cinismo (distanza emotiva e psicologica dal lavoro e dai colleghi) e di inefficacia (perdita di percezione del proprio valore e competenze), noto come "effetto burnout".

Il benessere organizzativo nel luogo di lavoro è un elemento fondamentale che le

organizzazioni devono considerare attentamente. L'analisi della leadership organizzativa e la strutturazione dei processi di cambiamento richiedono approcci flessibili (non gerarchici) e il coinvolgimento dei collaboratori diventa essenziale. Lo stress lavorativo, come accennato, può seriamente compromettere non solo le prestazioni lavorative, ma anche la salute psico-fisica delle persone, con effetti prolungati nel tempo.

La "centralità" delle persone si manifesta attraverso l'analisi e la comprensione delle emozioni dei singoli individui nei contesti lavorativi, fornendo una base operativa per attuare azioni organizzative di trasformazione o adattative mirate a un maggiore coinvolgimento e motivazione dei collaboratori. Queste analisi dovrebbero essere condotte periodicamente per verificare aspetti in cambiamento, positivi e negativi, e per implementare interventi adeguati. Indicatori positivi possono essere la soddisfazione, l'impegno e la partecipazione sia a livello individuale che di gruppo e organizzativo. Al contrario, indicatori negativi possono includere l'aggressività, il senso di inutilità, il disagio nelle relazioni, il disinteresse, il risentimento verso l'organizzazione, la percezione di iniquità, l'isolamento sociale e l'assenteismo.

La partecipazione del personale al processo di cambiamento è di fondamentale importanza poiché permette di accogliere i cambiamenti con maggiore apertura. Un esperimento condotto dai ricercatori Lester Coch e John R.P. French, noto come l'esperimento di Lawrence del 1969, dimostra questo concetto.

Nel contesto di questo esperimento, è stato introdotto un lieve cambiamento nella procedura lavorativa. I dipendenti sono stati suddivisi in diversi gruppi. Il primo gruppo ha ricevuto spiegazioni dettagliate riguardo al cambiamento e le ragioni dietro di esso, ma non ha avuto alcun coinvolgimento attivo nel processo e ha dovuto adattarsi al nuovo sistema. Il secondo gruppo, invece, ha partecipato attivamente al processo decisionale, discutendo con il management e trovando un accordo soddisfacente prima di iniziare a operare con le nuove modalità.

L'esperimento ha dimostrato che il secondo gruppo, che ha avuto la possibilità di partecipare attivamente al processo di cambiamento, ha mostrato maggiore adattamento positivo e accettazione delle nuove modalità rispetto al primo gruppo. Ciò sottolinea l'importanza della partecipazione dei dipendenti nel favorire l'accettazione e il successo dei cambiamenti organizzativi.

Questo approccio offre vantaggi non solo per i dipendenti, ma anche per il management. Infatti, coinvolgendo le linee produttive, il management ha la possibilità di individuare

e affrontare anticipatamente eventuali difficoltà pratiche di produzione legate alle idee del progetto. Inoltre, coinvolgere individui al di fuori del proprio gruppo permette al management di valutare in modo più oggettivo l'effettiva apertura al cambiamento, evitando l'effetto del falso consenso.

Tuttavia, è importante sottolineare che il coinvolgimento dei dipendenti non può essere imposto o creato artificialmente. Esso può avvenire solo se esiste una connessione emotiva autentica, non solo finalizzata all'implementazione del programma. Se il coinvolgimento viene visto come un mero espediente psicologico per imporre un certo pensiero, potrebbe generare diffidenza e resistenza. La partecipazione dei dipendenti, pertanto, non può essere limitata a istruzioni di lettura e discussione successiva, poiché tale approccio risulterebbe inefficace. È necessario un lavoro approfondito per superare i bias cognitivi e rompere le barriere che potrebbero ostacolare il coinvolgimento. La partecipazione dovrebbe essere un processo intrinsecamente radicato nella cultura aziendale, incentivata anche al di fuori dei piani di cambiamento. Affinché la resistenza al cambiamento sia affrontata in modo efficace, è essenziale monitorare costantemente la situazione e cogliere segnali di avvertimento. Capire l'origine della resistenza permette di attenuarla, poiché spesso piccole modifiche possono riportare l'armonia. A tal fine, sono stati individuati due strumenti specifici.

Il primo strumento è rappresentato dai sondaggi, che consentono di ottenere una visione iniziale dell'andamento del progetto. I sondaggi possono indagare diversi aspetti, come il livello di comprensione del cambiamento, la fonte principale di informazioni sulle modifiche e la nuova visione. Queste informazioni possono aiutare a regolare gli obiettivi di comunicazione e a adeguare i comportamenti.

Il secondo strumento sono i feedback, che rappresentano un mezzo per correggere eventuali problemi. È importante sviluppare una cultura aziendale che legittimi e incoraggi la divulgazione di problemi e la discussione di soluzioni. La comunicazione faccia a faccia gioca un ruolo fondamentale in questo processo, poiché permette un'interazione immediata e l'interpretazione accurata del messaggio trasmesso.

Non solo il management dovrebbe fornire feedback per guidare i comportamenti, ma anche i dipendenti dovrebbero avere l'opportunità di esprimere idee e suggerimenti per aumentare la partecipazione. Prevedere ricompense per coloro che partecipano attivamente al processo fornendo suggerimenti può essere un elemento chiave per il successo.

La resistenza nella Pubblica Amministrazione

Nel contesto delle pubbliche amministrazioni, il ruolo di promotore del cambiamento dovrebbe essere affidato a un nuovo tipo di management pubblico. I manager pubblici, infatti, dovrebbero agire in modo strategico, utilizzando le leve a loro disposizione per avviare, guidare e sostenere il cambiamento, nel tentativo di seguire un modello di cambiamento organizzativo lontano da quello tradizionale, rappresentando piuttosto un processo di facilitazione. Inoltre, il tema della conoscenza riveste un ruolo chiave. Spesso, le pubbliche amministrazioni non sfruttano appieno le proprie risorse interne e non valorizzano le aree di innovazione già presenti, trascurando la capacità di coinvolgere il personale in modo attivo nel processo di cambiamento. Risulta essenziale investire in competenze, strumenti e tecniche di analisi e diagnosi organizzativa, progettazione organizzativa e valutazione dei processi di cambiamento per superare questo limite.

Per affrontare questa sfida, è necessario aumentare gli investimenti nelle seguenti aree di competenza, strumenti e tecniche:

- Bisogna condurre un'analisi accurata e una diagnosi dell'organizzazione. Questo processo deve comprendere l'identificazione dei punti di forza e delle aree di miglioramento all'interno dell'organizzazione, nonché la valutazione delle opportunità e delle minacce presenti nel contesto in cui opera. È fondamentale diffondere questi risultati e garantire una valutazione continua, poiché tutto ciò influenzerà in modo significativo l'efficacia del cambiamento.
- La progettazione delle modifiche organizzative dovrebbe essere guidata da dati concreti emersi dall'analisi e dalla diagnosi. Questa progettazione dovrebbe definire chiaramente chi sarà coinvolto, gli strumenti e i tempi necessari, l'approccio metodologico da adottare, e il grado di coinvolgimento e partecipazione. È essenziale evitare piani astratti e garantire che la progettazione sia basata sulla realtà e sull'esperienza concreta.
- La valutazione costante dei processi di cambiamento è un passaggio cruciale. Deve essere possibile misurare i progressi compiuti, identificare gli eventuali ostacoli e apportare modifiche al percorso in base ai risultati ottenuti. Questo processo di valutazione contribuirà in modo significativo all'apprendimento e al miglioramento continuo.

Tali fasi devono essere considerate integrate nella strategia di cambiamento.

La valorizzazione, in generale e nell'ambito delle pubbliche amministrazioni, è intesa come la capacità di mettere le persone al centro del cambiamento, sviluppando una "memoria" organizzativa, riconoscendo il valore del lavoro di squadra e contribuendo a diffondere il patrimonio di esperienze e competenze all'interno dell'organizzazione, evitando così la perdita di conoscenza. Ad esempio, fornire informazioni chiare sul ruolo e sulla funzione di ciascun individuo nel processo di cambiamento, consentire la mobilità interna, definire criteri di valutazione trasparenti, ecc. È importante, inoltre, sottolineare che, nelle dinamiche tra individuo e organizzazione, il gruppo di appartenenza svolge un ruolo intermedio che influenzi in modo significativo le aspettative, le motivazioni e il comportamento degli individui, evitando in tal senso eventuali incoerenze che potrebbero generare frustrazione e resistenza al cambiamento. Le indagini sulla natura delle culture organizzative che influenzano il cambiamento sono state estese al settore della pubblica amministrazione. La maggior parte degli studi su questo argomento ha enfatizzato che le culture organizzative nelle pubbliche amministrazioni sono caratterizzate principalmente da dimensioni culturali forti e stabili.

A differenza delle organizzazioni private, con alcune eccezioni basate su una struttura familiare, le amministrazioni pubbliche sono strutture gerarchiche. In queste organizzazioni, il lavoro è altamente standardizzato e la distribuzione delle responsabilità segue una struttura piramidale, in cui ogni pratica deve seguire un percorso formale definito. Questa rigidità è mantenuta dalle figure e dai ruoli preposti, che non hanno la flessibilità di operare al di fuori delle loro aree di competenza. Questa situazione spesso ostacola l'introduzione di processi di cambiamento.

La mancanza di progresso nella pubblica amministrazione può essere attribuita a vari fattori. Il primo è l'assenza di competizione: mentre le organizzazioni private, agendo in mercati competitivi, sono costrette a innovare con nuovi prodotti e servizi e a cercare nuovi modi per raggiungere livelli di efficienza ed efficacia prefissati, le pubbliche amministrazioni spesso operano in un contesto di monopolio, il che comporta una mancanza di incentivi al cambiamento.

Un altro fattore è il rispetto puramente formale delle regole, che genera rigidità e inerzia. Inoltre, tra i valori che ostacolano il cambiamento c'è spesso una visione a breve termine, non strategica, influenzata da considerazioni elettorali piuttosto che da obiettivi a lungo termine. Questo può essere accompagnato da una tendenza all'avversione al rischio e

dalla mancanza di assunzione di responsabilità (come rilevato da Bekkers et al., 2011; Pollitt, 2011). Tuttavia, molte pubbliche amministrazioni hanno iniziato a riconsiderare la loro cultura organizzativa, specialmente in risposta alle riforme che negli ultimi decenni hanno spinto il settore pubblico ad abbracciare valori come l'interesse comune, la costruzione di fiducia sia internamente che esternamente, e la promozione del servizio alla collettività. Ad esempio, le riforme legislative ispirate al paradigma del *New Public Management* hanno avvicinato la pubblica amministrazione al settore privato, promuovendo così valori come la motivazione personale alla crescita, l'innovazione, l'assunzione di responsabilità e la partecipazione ai processi decisionali.

In particolare, secondo il paradigma del *New Public Management* la cultura organizzativa costituisce il fondamento su cui costruire per migliorare l'ambiente interno e, di conseguenza, l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa. Nonostante spesso si riscontrino tratti culturali caratterizzati da rigidità, staticità e conformità alle regole, è importante notare che la cultura organizzativa può essere modellata. In questo modello, i dirigenti hanno la possibilità di apportare cambiamenti reali nelle procedure di lavoro, nelle pratiche quotidiane e nei servizi offerti al pubblico, creando un clima di lavoro che favorisca la motivazione dei dipendenti, aumentando la produttività e il senso di appartenenza (come evidenziato da Schedler e Proeller, 2007).

Capitolo II

Analisi delle proposte

Gli uffici giudiziari rappresentano una componente fondamentale del sistema legale e sociale di una società. Tuttavia, come qualsiasi altra organizzazione, anche gli uffici giudiziari devono affrontare il cambiamento organizzativo per adattarsi alle mutevoli esigenze e sfide della società moderna.

Il cambiamento organizzativo negli uffici giudiziari non è un processo semplice.

La natura stessa della giustizia è dominata da regole e procedure stringenti, tuttavia in un mondo in costante evoluzione, è essenziale essere flessibili e pronti a modificare le strutture e le procedure per migliorare l'efficacia e l'efficienza del sistema.

Un aspetto critico del cambiamento organizzativo negli uffici giudiziari è la propensione al cambiamento da parte dei membri dell'organizzazione. La cultura organizzativa spesso riflette tradizioni e norme consolidate nel tempo, il che può rendere difficile accettare e abbracciare nuove idee e approcci. Tuttavia, è cruciale che gli uffici giudiziari siano in grado di superare questa

resistenza al cambiamento per rimanere rilevanti e adeguarsi alle esigenze della giustizia contemporanea.

La leadership gioca un ruolo chiave nel facilitare questo processo. I leader negli uffici giudiziari devono essere in grado di comunicare una visione chiara del cambiamento, spiegando il motivo per cui è necessario e quali benefici può portare. Devono essere in grado di coinvolgere e motivare il personale, incoraggiando la collaborazione e l'innovazione. Coinvolgere attivamente i dipendenti è un passo essenziale. Quando i membri dell'ufficio giudiziario sono coinvolti nel processo decisionale e possono fornire feedback e contributi, sono più propensi a sentirsi investiti nel cambiamento e a lavorare insieme per raggiungere gli obiettivi comuni.

La comunicazione efficace è un altro elemento cruciale. Deve essere aperta, trasparente e continua. I membri dell'ufficio devono essere informati in modo tempestivo sui progressi del cambiamento e sui risultati ottenuti. La comunicazione dovrebbe anche includere spiegazioni chiare sui nuovi processi e sulle aspettative.

Inoltre, è importante fornire formazione e supporto adeguati nell' aiutare i dipendenti a sviluppare le competenze necessarie per adattarsi alle nuove condizioni. Questo aiuterà a superare l'ansia legata al cambiamento e consentirà al personale di svolgere i propri compiti in modo efficace all'interno del nuovo contesto.

Il cambiamento organizzativo negli uffici giudiziari è una sfida complessa ma necessaria. Richiede una leadership forte, una cultura aperta al cambiamento e un coinvolgimento attivo dei dipendenti. In Italia è evidente la mancanza di digitalizzazione in vari settori della pubblica amministrazione, compresi i tribunali, dove molte pratiche continuano a basarsi su documenti cartacei e fascicoli, causando continui ritardi nell'espletamento delle procedure. La Riforma Cartabia, che ha la funzione di riformare profondamente la giustizia penale, è stata promossa, anche e soprattutto, con l'obiettivo di spingere verso una maggiore digitalizzazione l'intero iter processuale. Nello specifico, è previsto che il codice di procedura penale venga emendato agli per incoraggiare l'uso della documentazione digitale. Inoltre, l'articolo 148 consentirà l'individuazione di un domicilio telematico per ricevere gli atti giudiziari.

Le cinque proposte presentate sono correlate a questo particolare aspetto della Riforma Cartabia, la quale, va sottolineato, è molto più vasta e comprende altri temi e modifiche non trattati in dettaglio in questo Report.

PROPOSTA 1: Trasmissione delle notifiche di reato (Fascicolo Cartaceo e Digitale)

La prima proposta individuata dal gruppo DEMI riguarda l’emanazione di un ordine di servizio che consenta alla P.G. di accedere direttamente al TIAP. Come ampiamente esplicitato nei report precedenti per TIAP s’intende l’applicativo per la gestione informatica del fascicolo, e precisamente acronimo di “*Trattamento Informatico Atti Processuali*”.

Le implicazioni dell’introduzione della Riforma Cartabia sull’attività della PG sono rilevanti e riguardano diverse aree di intervento. Le nuove disposizioni, che riguardano il deposito degli atti, il fascicolo digitale e il processo telematico, sono state sancite dal decreto legislativo n. 150 del 2022. Questa legislazione è stata concepita per creare un contesto normativo coeso e completo, con l’obiettivo di istituire un ambiente digitale per il procedimento penale. Tale ambiente, definito anche come un ecosistema digitale, mira a facilitare la transizione verso la dimensione digitale sia attraverso dirette prescrizioni normative che tramite interpretazioni delle disposizioni esistenti che favoriscano la digitalizzazione.

Le nuove regole introdotte comprendono:

- (a) la definizione delle modalità di redazione degli atti (art. 110 c.p.p.);
- (b) le disposizioni su data e firma degli atti (art. 111 c.p.p.);
- (c) il deposito telematico degli atti (art. 111bis c.p.p.);
- (d) la strutturazione del fascicolo informatico e l’accesso agli atti (art. 111/er c.p.p.);
- (e) le misure in caso di malfunzionamento dei sistemi informatici (art. 175 bis c.p.p.).

Il decreto legislativo n. 150 ha assegnato al Ministero della Giustizia il compito di definire le regole tecniche relative al deposito, alla comunicazione e alla notificazione telematica degli atti del procedimento penale entro il 31 dicembre 2023, come precisato nell’art. 87 delle disposizioni transitorie.

Nel periodo in cui la nuova disciplina del decreto legislativo n. 150 diventa operativa, la PG dovrà attenersi scrupolosamente alle direttive già emanate dalla Procura di Napoli in merito al deposito esclusivamente telematico delle annotazioni preliminari e dei relativi seguiti sul portale delle notizie di reato. In tal senso, si richiamano gli ordini di servizio nn. 125/2021,

7/2022, 117/2022, 120/2022, 123/2022 e 241/2022 del Procuratore della Repubblica. Questi ordini hanno stabilito che, salvo alcune eccezioni (come comunicazioni relative ad arresti, fermi, sequestri e perquisizioni), la registrazione delle comunicazioni di reato attraverso il portale delle notizie di reato sarà adottata per i procedimenti attribuiti alle sezioni specializzate e ai gruppi di lavoro intersezionali della Procura di Napoli. Inoltre, per questi procedimenti, il fascicolo cartaceo verrà limitato alla copertina e ai provvedimenti di iscrizione ed assegnazione.

La Procura della Repubblica di Napoli ha da tempo avviato il processo di digitalizzazione degli atti del procedimento penale grazie all'implementazione del Sistema Informatizzato della Cognizione Penale (S.I.C.P.) e del sistema documentale TIAP-Documenti. Questo processo è stato guidato da un approccio graduale e ben coordinato, tenendo conto delle evoluzioni nei sistemi informativi e delle iniziative di innovazione organizzativa promosse a partire dal 2011.

Parallelamente, la polizia giudiziaria è tenuta ad aderire alle direttive relative alla firma digitale degli atti, emesse dall'Ufficio il 3 maggio 2021 con il protocollo n. 2455.

Attualmente, le notifiche vengono inviate dalla Polizia Giudiziaria tramite Posta Elettronica Certificata (PEC). Tuttavia, questo metodo presenta dei problemi. La ricezione delle notifiche avviene all'indirizzo PEC della Segreteria centralizzata, il che può causare sovraccarichi e compromettere il funzionamento corretto del sistema. La Segreteria centralizzata è incaricata di inoltrare le notifiche alla Polizia Giudiziaria, che le stampa e le inserisce nel fascicolo cartaceo. A causa dell'aumento delle notifiche ai sensi degli articoli 408 e 411 del Codice di Procedura Penale effettuate tramite Posta Certificata e dell'inaccessibilità al sistema TIAP (al quale la Polizia Giudiziaria non ha accesso), la scansione dei documenti nel fascicolo non sta contribuendo alla digitalizzazione, ma sta invece richiedendo passaggi sia in formato cartaceo, che digitale.

L'abilitazione della Polizia Giudiziaria al sistema PEC/TIAP consentirebbe di ottimizzare le attività di notifica, eliminando la necessità di ulteriori passaggi amministrativi specifici; ciò semplificherebbe e ridurrebbe la necessità di passaggi cartacei per l'inoltro delle notifiche tramite PEC dalla Segreteria centralizzata e per la ricezione delle conferme di notifica nello stesso account. Inoltre, si eviterebbe il passaggio aggiuntivo dalla Segreteria alla Polizia Giudiziaria per la stampa e l'inserimento nel fascicolo cartaceo.

La Procura della Repubblica presso il Tribunale di Napoli, il 4 gennaio 2023, ha emesso la direttiva n. 1/2023, fornendo indicazioni operative per l'applicazione uniforme della nuova normativa (Riforma Cartabia). Questa direttiva dedica il paragrafo 2 alle regole sul deposito

degli atti, il fascicolo digitale e il processo telematico. Di conseguenza, l'Ordine di Servizio proposto implementerebbe le linee guida della direttiva n. 1/2023, contribuendo alla digitalizzazione definitiva del fascicolo.

Da notare che la comunicazione delle notizie di reato e le denunce/querela hanno un'origine digitale, poiché vengono acquisite all'Ufficio Nazionale del Registro già in formato digitale (.pdf). Il fascicolo digitalizzato presso l'Ufficio Nazionale del Registro viene poi stampato e inviato in formato cartaceo allo SDAS, secondo l'ordine stabilito dal SICP, tramite personale incaricato. Pertanto, la Polizia Giudiziaria avrebbe già accesso al fascicolo digitalizzato al momento della notifica ai sensi degli articoli 408 e 411 c.p.p. In questo contesto, l'atto da notificare potrebbe essere caricato direttamente su TIAP, eliminando la necessità di formati cartacei e di invio tramite Posta Elettronica Certificata.

La soluzione proposta sfrutta le possibilità offerte dalla digitalizzazione per riorganizzare la struttura. Nel medio periodo, l'obiettivo dell'Ordine di Servizio è la completa dematerializzazione dei documenti, comprese le notizie di reato e i loro seguiti. L'invio cartaceo all'Ufficio GIP verrebbe sostituito da un accesso diretto al TIAP, consentendo l'acquisizione di tutti i dati e i documenti in formato digitale.

Inoltre, questa proposta allinea i processi amministrativi alle tecnologie già disponibili presso l'Ufficio Giudiziario, in linea con quanto già realizzato in diverse sezioni della Procura della Repubblica di Napoli.

Infine, grazie alla dematerializzazione del fascicolo e all'uso degli strumenti attuali per la formazione del fascicolo elettronico con atti nativi digitali, si avvia un'iniziativa che anticipa l'obbligo del processo penale telematico previsto dalla Riforma Cartabia. Questo approccio comporta evidenti vantaggi, sia nella preparazione del personale amministrativo, della polizia giudiziaria e della magistratura, che nella previsione di adeguate misure organizzative necessarie al cambiamento.

PROPOSTA 2: Creazione di una stanza firme per i P.M Coordinatori

La seconda proposta individuata dal gruppo DEMI, riguarda la predisposizione di una stanza firme per P.M coordinatori, al fine di ridurre i tempi di trasferimento e di limitare lo spostamento fisico dei fascicoli, anche tramite l'istituzione di processi telematizzati. Partendo dall'analisi delle difficoltà emerse dal Report precedente, all'interno del contesto del progetto dei modelli organizzativi sono due le problematiche chiave

individuate:

1) la considerevole quantità di fascicoli che affluiscono presso lo SDAS

2) la necessità di garantirne la tracciabilità.

Un ulteriore ostacolo che accentua tali problematiche è costituito dalla dislocazione fisica delle risorse umane all'interno dell'unità SDAS, dove le sezioni coinvolte si trovano, spesso, fisicamente su piani differenti.

Questa separazione fisica ha portato a prolungamenti dei tempi di elaborazione dei fascicoli e a comprometterne la loro tracciabilità, rendendo anche difficile annotare e monitorare i passaggi dei fascicoli tra i vari partecipanti al processo, in quanto gli stessi sono allocati senza un reale criterio di efficienza.

Questa situazione rappresenta una sfida significativa per l'efficienza operativa.

Una delle possibili soluzioni consiste nell'adozione della digitalizzazione degli atti, che offre sicuramente, una strategia promettente per superare queste sfide in modo adeguato. Anche se la digitalizzazione non è attualmente obbligatoria per lo SDAS, è indubbiamente un'opzione di rilievo.

In questo contesto, un altro aspetto fondamentale è che lo SDAS sia stato creato nel 2017, soprattutto per gestire casi di reato di rapida risoluzione, caratterizzati dalla semplicità delle procedure coinvolte. Quindi, è comune pensiero che questa struttura sia stata istituita per semplificare l'assegnazione dei casi ai Sostituti procuratori, sottolineando il carattere insito di questo istituto.

Allora, per far fronte all'esigenza di una maggiore efficienza del sistema organizzativo e per risolvere le precedenti criticità emerse, il gruppo di ricerca appartenente al DEMI ha proposto la creazione di una "stanza firme" dedicata ai P.M. coordinatori. Questa proposta mira a ridurre i tempi di spostamento dei fascicoli ed a minimizzarli.

Il processo si attuerebbe come segue: dopo l'elaborazione del fascicolo, il VPO lo deposita nella suddetta "stanza firme", in attesa di essere approvato e rivisto dai P.M. coordinatori, ottimizzando così i tempi di spostamento di un fascicolo da un piano all'altro. In caso positivo, in cui la proposta venga accolta, il procedimento segue normalmente, come da prassi; in caso contrario, negativo, vengono annotati i motivi per i quali il visto non sia stato apposto sul fascicolo cartaceo.

In quest'ottica, si propone altresì un sistema di gestione documentale, con lo scopo di monitorare il ciclo di un fascicolo.

Nel caso specifico, emerge un'altra necessità critica: l'introduzione di uno strumento di *workflow management*. Questo strumento sarebbe in grado di gestire e monitorare lo

stato dei fascicoli in tempo reale, consentendo un monitoraggio più accurato degli spostamenti dei fascicoli e rilevando eventuali ostacoli o ritardi nei processi. Questa esigenza è emersa chiaramente dalla riunione del 17 luglio, durante la quale è stato evidenziato il bisogno di controllare e monitorare gli spostamenti dei fascicoli.

Non a caso, nella relazione finale (15 gennaio 2022) della Commissione interministeriale per la Giustizia del Sud e Isole, vengono riportate delle analisi svolte su peso, performance e capacità di smaltimento dei flussi in entrata degli Uffici del Sud, attraverso anche il confronto con le altre macroaree del Paese ed in generale sullo stato di salute degli Uffici, tenendo conto anche dell'arretrato. In particolare, è emerso, in merito alla durata dei processi nelle macroaree del Paese (con dati facenti riferimenti al 2019), con focus su Corte d'Appello e Tribunali, che al Sud la stessa sia il 50% in più rispetto al Nord (Est e Ovest). Inoltre, per quanto concerne lo smaltimento dell'arretrato che, come sappiamo, identifica il sottoinsieme dei procedimenti pendenti che ha superato i termini di ragionevole durata previsti dalla legge (tre anni per i procedimenti dinanzi al Tribunale e due anni per quelli dinanzi alla Corte di Appello), è emerso, a seguito della relazione di due fattori, ovvero DT (*disposition time* che fornisce una stima prospettica del tempo medio prevedibile di definizione dei procedimenti, mettendo a confronto il numero dei procedimenti pendenti alla fine dell'anno con quello dei procedimenti definiti nell'anno stesso) e il CR (*clearance rate* che è un indicatore della capacità dell'Ufficio di smaltire i flussi in entrata), che ad esempio la Corte di Appello di Napoli, pur avendo un arretrato elevato (56%), vanta un CR estremamente alto (146%); anche se, l'incidenza dell'arretrato ha un peso in termini di durata: anche a parità di clearance rate, la durata (*disposition time*) è generalmente più elevata dove l'incidenza dell'arretrato è maggiore.

E' possibile affermare che ci sono stati dei miglioramenti, rispetto agli anni precedenti ma che ciò non è bastato in quanto restano non poche difficoltà, soprattutto in termini organizzativi come l'aumento del turnover di magistrati, la carenza di figure tecniche e profili innovativi o ancora la forte diversità territoriale non solo in termini di dati ma anche in termini di performance e delle modalità di gestione degli Uffici Giudiziari.

PROPOSTA 3: Pianificare un calendario di presenza per VV.PP. OO

La terza proposta individuata dal gruppo DEMI riguarda la pianificazione di un

calendario per i VV.PP.OO; i Vice-Procuratori Onorari sono magistrati onorari che svolgono funzioni di giudice o pubblico ministero e la loro presenza è fondamentale per il funzionamento della giustizia minore, infatti, si occupano di sostituire la pubblica accusa in processi di minore impatto o difficoltà, oltre a preparare la documentazione per processi più importanti.

Nonostante svolgano attività che richiedono continuità e dedizione, essi vengono considerati lavoratori autonomi particolari e ricevono un'indennità di carica anziché una retribuzione. Questo li priva di tutela in caso di malattia, invalidità, pensione, maternità, assegni familiari e altre prestazioni previdenziali. I giudici onorari hanno smesso di essere considerati un'opzione occasionale e secondaria e ora vengono considerati una risorsa ordinaria per l'amministrazione della giustizia. Nonostante essi collaborino con i magistrati della Procura della Repubblica e svolgano un lavoro unitario e continuativo, non hanno un vincolo di subordinazione e, di conseguenza, non rientrano nella categoria dei pubblici dipendenti.

Il ruolo giuridico della magistratura onoraria rappresenta un tema critico per l'intero sistema giurisdizionale, poiché i giudici onorari, pur riconosciuti dalla Costituzione e inseriti nell'ordinamento giudiziario, hanno un inquadramento "diverso" rispetto ai giudici togati. Questi giudici onorari svolgono una percentuale significativa di controversie e rappresentano una risorsa fondamentale per la giustizia italiana, specialmente nelle funzioni giudicante e requirente.

In Italia, si è creato un sistema anomalo in cui i giudici onorari svolgono un ruolo essenziale per il funzionamento della giurisdizione, oltre alle previsioni costituzionali e normative, senza le quali alcuni uffici giudiziari non potrebbero funzionare adeguatamente. Tuttavia, è importante fare un passo indietro e analizzare le origini di questa figura, che è emersa a seguito di una modifica attuata dal legislatore alla fine degli anni Novanta, quando venne ristrutturato l'assetto degli uffici giudiziari di primo grado.

I magistrati onorari sono stati introdotti con la cosiddetta "Legge Carotti" (d.l. 51/1998) e sono stati destinati principalmente a trattare casi giurisdizionali semplici. Questo approccio aveva l'obiettivo di sollevare i magistrati ordinari da questo tipo di incarichi. Tuttavia, la situazione ha subito varie evoluzioni. L'art. 245 del d.lgs n.51/1998 aveva previsto un termine di cinque anni per un riordino delle funzioni e del ruolo della magistratura onoraria, che non è stato rispettato. Inoltre, sono state prorogate le posizioni che prevedevano diverse modalità di retribuzione per i giudici di pace, i

giudici onorari di tribunale e i viceprocuratori onorari. Questi ultimi, in particolare, non avevano coperture previdenziali e assistenziali.

Successivamente, il decreto legislativo n. 116/2017, noto come Riforma Orlando, ha ridotto le figure di giudici onorari a due categorie: i giudici di pace e i viceprocuratori onorari. Questo decreto ha stabilito che il loro incarico avrebbe avuto una durata quadriennale e non sarebbe stato esclusivo. I viceprocuratori onorari avrebbero collaborato con i magistrati professionisti, svolgendo attività preparatorie utili per l'esercizio della funzione giudiziaria, inclusa l'analisi dei fascicoli.

In questo complesso contesto, si inserisce la Riforma Cartabia, parte della quale ha introdotto il controverso tema dei giudici onorari nella legge finanziaria del 2022, e questo ha portato a un cambiamento significativo nel ruolo di questa componente della magistratura. La norma prevede che tutti i magistrati onorari siano stabilizzati nelle funzioni giudiziarie e ricevano uno stipendio fisso equivalente a quello di un funzionario del Ministero. Per ottenere lo status di dipendente e accedere alle tutele previdenziali e assistenziali, i magistrati onorari devono superare una fase concorsuale, che include una prova scritta e un colloquio orale. Tuttavia, nonostante queste disposizioni, molti magistrati onorari che hanno superato le valutazioni e sono stati nominati nel 2022, sono in attesa della stabilizzazione. Quest'ultima verrà effettuata gradualmente nel corso dei prossimi anni, permettendo al magistrato di poter scegliere se adottare il regime esclusivo, decidendo di lavorare a tempo pieno, oppure il regime non esclusivo, con un impegno orario minore.

I magistrati onorari confermati possono scegliere entro 30 giorni dalla comunicazione dell'esito della procedura valutativa di aderire al regime di esclusività delle funzioni onorarie. Tuttavia, la legge n. 234 del 2021, che ha introdotto questa possibilità, non fornisce alcuna indicazione chiara sulla natura del reddito ottenuto dai magistrati onorari in regime di esclusività. Inoltre, non specifica il regime previdenziale da applicare, il quale dovrebbe essere allineato alla natura giuridica del rapporto di lavoro dei magistrati onorari confermati.

Mentre per i magistrati onorari che non scelgono il regime di esclusività nulla cambia dal punto di vista previdenziale, per coloro che optano per questa opzione la situazione previdenziale rimane poco chiara. Il Ministero della Giustizia stesso, attraverso una circolare del 31 marzo 2023, ha affermato che il nuovo quadro normativo non fornisce indicazioni specifiche sulla natura del reddito e sul regime previdenziale e fiscale da applicare, elementi che sono collegati alla natura giuridica del lavoro svolto dai

magistrati onorari confermati.

È importante sottolineare che il trattamento economico ricevuto dai magistrati onorari in regime di esclusività non è cumulabile con i redditi da pensione, da lavoro dipendente o da lavoro autonomo. Inoltre, diventa difficile per un magistrato onorario che sceglie l'esclusività svolgere contemporaneamente altre attività lavorative o professionali.

Si riscontra un ambiente molto incerto e frustrante per tutti i VV.PP.OO della Procura in attesa di stabilizzazione, la proposta che prevede la calendarizzazione di questa figura in Procura, sebbene presenti alcuni vantaggi, pone alcune problematiche rilevanti, in parte legate alla Riforma Cartabia. Attualmente la presenza dei VV.PP.OO. non è “calendarizzata”, in quanto non sono indicati giorni di presenza stabiliti né su base mensile, né settimanale. I VV.PP.OO pur non avendo una calendarizzazione precisa hanno obblighi come le udienze e le direttissime che hanno date stabilite da dover rispettare. Calendarizzare la presenza dei viceprocuratori onorari anche per altre attività, consentirebbe di sfruttare al meglio le risorse disponibili, perché la loro presenza potrebbe essere programmata in base alle esigenze specifiche, consentendo alla procura di adattarsi ai carichi di lavoro variabili o alle emergenze impreviste.

L'efficace calendarizzazione dei viceprocuratori onorari richiede un'adeguata comunicazione e coordinamento con la procura. Una comunicazione interna inefficace porta ad un aumento della resistenza del personale. Questa resistenza deriva da particolari distorsioni cognitive che portano a una percezione errata del cambiamento, con conseguente sviluppo di comportamenti avversi.

La disponibilità e le competenze di ciascun viceprocuratore onorario devono essere valutate e conciliate con le esigenze dei casi, delle indagini o delle udienze. Poiché i VV.PP.OO non hanno vincoli riguardanti le ore e i giorni in cui devono essere presenti in procura, la gestione del loro calendario potrebbe essere percepita come una restrizione e un mezzo per esercitare un controllo eccessivo. Già alle prese con l'incertezza riguardo al futuro dell'organizzazione e delle loro stesse carriere, la percezione di essere controllati potrebbe peggiorare il senso di insicurezza e portare a un calo del benessere emotivo dei dipendenti. Le ragioni di queste resistenze possono includere:

Mancanza di informazioni: I magistrati possono sentirsi incerti riguardo alla gestione di nuove responsabilità a causa di una mancanza di informazioni chiare riguardo agli obiettivi del cambiamento.

Mancanza di visione dei vantaggi: Una comunicazione poco chiara riguardo agli obiettivi può far sì che i magistrati non comprendano i benefici (sia personali che organizzativi) che possono derivare dal cambiamento.

Opportunismo: I cambiamenti che minacciano "privilegi" o posizioni di potere possono causare resistenze da parte di coloro che beneficiano di queste condizioni.

I VV.PP.OO potrebbero preferire un coinvolgimento occasionale o limitato, rendendo difficile la pianificazione e l'assegnazione di compiti specifici.

I viceprocuratori onorari godono di una certa autonomia nello svolgimento delle loro funzioni, e potrebbero considerare il calendario presenze come un elemento di controllo che limita la loro indipendenza e libertà decisionale. Ancora, potrebbero ritenere che un calendario presenze sia superfluo, poiché l'importante è garantire la qualità del lavoro e l'adempimento delle responsabilità assegnate, indipendentemente dalla presenza fisica in determinati giorni o orari. Allo stesso tempo, è fondamentale considerare come tutta questa flessibilità potrebbe avere effetti negativi sulla produttività e l'efficienza dell'ufficio. L'assenza di un orario fisso potrebbe portare a difficoltà nell'organizzazione delle attività, con possibile sovrapposizione di responsabilità e mancanza di una chiara suddivisione dei compiti. La questione dell'utilizzo di un calendario presenze da parte dei viceprocuratori onorari è complessa e dipende da molteplici fattori, tra cui le pratiche organizzative dell'ufficio, le esigenze lavorative e le preferenze personali dei magistrati coinvolti. Alcuni uffici giudiziari potrebbero optare per una maggiore formalità e un maggiore controllo delle presenze, mentre altri potrebbero preferire una gestione più flessibile e basata sulla fiducia reciproca tra i membri del team giudiziario. Al momento l'idea di un calendario presenze non è completamente nuova, perché le procure di Torino e Busto Arsizio ne fanno uso, confermando la validità dell'idea.

Inoltre, potrebbe essere utile valutare la possibilità di un periodo di prova per questa proposta all'interno della Procura di Napoli, in modo da valutare l'efficacia e l'adeguatezza del modello flessibile e apportare eventuali correzioni in base ai risultati ottenuti. In conclusione, la situazione dei giudici onorari è ancora incerta, nonostante la riforma avviata dal governo precedente e proseguita dal governo attuale. La mancanza di pagamenti adeguati e di chiarezza sulle questioni previdenziali crea una situazione difficile per questi magistrati. Sebbene la proposta possa rappresentare un'opportunità

interessante, è essenziale affrontare le criticità sopra menzionate e adottare misure atte a garantire una gestione efficace ed equa dei VV.PP.OO all'interno dell'ufficio.

Punti di Forza	Punti di Debolezza
<p>•Ottimizzazione delle risorse: Calendarizzare la presenza dei VV.PP.OO consente di sfruttare al meglio le risorse disponibili. Poiché i viceprocuratori onorari possono lavorare in modo flessibile o a tempo parziale, la pianificazione delle loro presenze consente di coprire i periodi di picco di lavoro o le esigenze specifiche senza dover assumere personale a tempo pieno.</p> <p>•Supporto supplementare: I VV.PP.OO possono fornire un supporto supplementare al personale a tempo pieno della procura. Possono assumere responsabilità specifiche, come la revisione della documentazione legale, l'assistenza nelle indagini o l'elaborazione di casi minori, liberando tempo per i procuratori a tempo pieno che possono concentrarsi su compiti più complessi o urgenti.</p> <p>•Flessibilità operativa: La presenza dei VV.PP.OO può offrire maggiore flessibilità operativa alla procura. Possono essere programmati in base alle esigenze specifiche, consentendo alla procura di adattarsi ai carichi di lavoro variabili o alle emergenze impreviste</p>	<p>•Flessibilità: L'utilizzo di un calendario presenze potrebbe limitare la flessibilità con cui i VV.PP.OO possono dedicarsi all'incarico. Potrebbero preferire di organizzare il proprio lavoro in base alle necessità e alle urgenze, senza vincoli rigidi imposti da un calendario. La loro attività potrebbe essere influenzata da vari fattori esterni, come la disponibilità di casi giudiziari o l'andamento delle udienze. Un calendario presenze potrebbe risultare troppo rigido e non consentire loro di adattarsi alle esigenze variabili del lavoro giudiziario.</p> <p>•Ruolo non esclusivo: I VV.PP.OO spesso svolgono altre attività lavorative, in quanto il loro incarico non richiede un impegno a tempo pieno. Potrebbero non considerare un calendario presenze necessario, poiché il loro lavoro è integrato con altre attività. Molti svolgono l'incarico come attività secondaria e non a tempo pieno. Questo significa che potrebbero avere altri impegni lavorativi o personali che rendono difficile rispettare un calendario fisso e predefinito.</p> <p>•Procedure informali: In alcuni casi, l'organizzazione e il funzionamento degli uffici in cui operano i VV.PP.OO possono basarsi su procedure informali o accordi non scritti. Un calendario presenze potrebbe essere visto come un elemento formale che non si adatta alla cultura organizzativa esistente. In alcuni uffici giudiziari, l'organizzazione del lavoro dei vice procuratori onorari potrebbe essere più informale e basata su accordi verbali o consuetudini consolidate. Un calendario presenze formale potrebbe essere considerato eccessivamente burocratico o poco adatto a una realtà lavorativa più flessibile.</p>

PROPOSTA 4: Le criticità della notifica e la delega alla PG

La quarta proposta individuata dal gruppo DEMI riguarda la delega diretta alla P.G di

elezione a domicilio della persona offesa, al fine di ridurre tempi e fasi burocratiche presso lo SDAS II.

Occorre precisare, che tali criticità sono state individuate nel periodo da settembre 2022 a febbraio 2023, le quali possibili soluzioni sono precedenti alla pubblicazione dei nuovi interventi normativi del marzo 2023.

Dalle analisi svolte nel corso del progetto condotto dal Dipartimento DEMI del Università Federico II di Napoli emerge che sono due le criticità principali che portano ad un rigetto/archiviazione dei fascicoli lavorati dallo SDAS II della Procura di Napoli da parte del GIP:

1) Definizione/ Respingimento/Rigetto per irreperibilità dell'imputato,

2) Archiviazione per impossibilità di notifica alla persona offesa.

Si precisa che, tra le due, la più forte criticità riscontrata negli output processuali, circa il 20% delle archiviazioni, dello SDAS II della Procura della Repubblica presso il Tribunale di Napoli riguarda proprio l'archiviazione del fascicolo a causa dell'impossibilità di notifica della persona offesa.

Questo è anche spesso legato alla natura dei reati, che essendo "Affari Semplici" possono essere di minore interesse per la persona offesa, che dati i tempi lunghi e i costi potrebbe non manifestare volontà di prosecuzione anche attraverso una non identificazione del domicilio e la non elezione di un difensore, da qui la grande difficoltà di notifica.

Queste due fattispecie per quanto bilateralmente opposte, in quanto da un lato trattasi della persona che subisce il reato, dall'altra la persona che lo commette, hanno in comune il problema *della notifica*, e l'impossibilità che la stessa giunga al destinatario, pertanto, è possibile proporvi un simile rimedio.

Tale problematica è dovuto anche al fatto che per i soggetti querelanti/denuncianti l'elezione a domicilio come disciplinata dall'art 161 c.p.p non era un elemento essenziale per la presentazione dell'esposto; mentre per i soggetti indagati è la PG che deve occuparsi di rintracciarne il domicilio, almeno nella fase iniziale delle indagini preliminari.

Per indagare sulla soluzione bisogna anzitutto indagare sull'origine del problema.

In primo luogo, occorre evidenziare anzitutto che la prima macrofase, come denominata nei report precedenti "Creazione del Fascicolo", ha origine, sempre ed in ogni caso, da un input esterno alla procura ed in particolare esterno dall'Ufficio SDAS II del Tribunale di Napoli, così come per tutti gli Uffici giudiziari. Questo input esterno è la ricezione di una

denuncia, ovvero, di una querela da parte dell'UNR della Polizia Giudiziaria.

Occorre anzitutto distinguere le due fattispecie:

- Si definisce querela: prevista nell'art. 336 del codice di procedura penale – l'atto con cui la persona offesa dal reato manifesta la volontà di perseguire penalmente il fatto costituente reato che essa stessa abbia subito- pertanto ha diritto di querela “ogni persona offesa da un reato per cui non debba procedersi d'ufficio o dietro richiesta o istanza” (art. 120 c.p.)
- Si definisce denuncia: l'atto con il quale chiunque abbia notizia di un reato perseguibile d'ufficio ne informa il pubblico ministero o un ufficiale di polizia giudiziaria. La denuncia è un atto facoltativo, ma diventa obbligatorio in alcuni casi espressamente previsti dalla legge, non verranno trattati in questa sede. Non per forza colui che sporge denuncia, il denunciante, è la persona offesa. ES. un soggetto potrebbe sporgere denuncia per aver assistito ad una rapina, ma potrebbe non aver subito il furto in prima persona.

Da questa precisazione, alquanto sottile ma fondamentale, emerge la prima criticità del sistema, in quanto mentre la querela è sporta dal soggetto offeso, il quale si deve necessariamente identificare a mezzo di un documento di riconoscimento valido, ma non era comunque obbligato ad eleggere un proprio domicilio, la denuncia può essere presentata da chiunque ne abbia conoscenza del fatto illecito e quindi non per forza viene identificata la persona offesa, e di conseguenza il domicilio di quest'ultima.

Il secondo problema riguarda gli elementi essenziali della querela e della denuncia che sono:

- 1) Per la querela la volontà e l'identificazione della parte offesa, nonché l'identificazione del reato
- 2) Per la denuncia la conoscenza di un fatto di reato e l'identificazione del reato

Il riconoscimento dell'indagato non può essere un elemento essenziale in quanto il soggetto denunciante/querelante può non essersene a conoscenza; pertanto, spetterà agli addetti alle indagini l'identificazione di tale soggetto. Anche in questo caso non c'è obbligo di elezione

a domicilio.

Queste prime criticità seppur già esistenti al momento di rilevazione della denuncia/querela, in sede di UNR della Polizia Giudiziaria, non sono, da quest'ultima, ad oggi prese in considerazione, in quanto il compito della PG è quello di inviare a mezzo telematico (PEC, si rimanda alla prima proposta del presente Report) alla Procura la notizia di reato con le informazioni in possesso. L'iter continua con inoltro telematico alla procura, che smisterà secondo competenza la singola denuncia/querela a chi preposto, nel caso di specie l'ufficio SDAS II della Procura di Napoli, il quale poi a mezzo dei VV.PP.OO, valuterà il fascicolo, ed inizierà l'iter delle indagini preliminari. Anche in questa fase non è competenza dei VV.PP.OO. rigettare o meno il fascicolo per l'irreperibilità della persona offesa o dell'imputato. È anche da sottolineare che gli addetti dell'Ufficio SDAS II non hanno contatti con i soggetti esterni (es. avvocati, querelanti, indagati), pertanto, possono solo esprimersi sul merito del fatto e non possono integrare i fascicoli con altre informazioni di tipo sostanziale come il domicilio di imputati e persone offese.

Senza soffermarsi ulteriormente sull'iter che porta alla fase di definizione, si può notare che la più comune causa di rigetto/archiviazione da parte del GIP sia da un lato *l'irreperibilità dell'imputato, dall'altra l'omessa notifica alla parte offesa*. Pertanto, il GIP che emetterà un decreto di archiviazione/rigetto è l'unico in grado di poter far emergere tale vizio, nonostante sia l'ultimo interlocutore giudiziario delle indagini preliminari.

Quest'ultima fattispecie è molto importante, in quanto riuscire a stabilire in una fase precedente la mancata notifica alla parte offesa e all'imputato potrebbe generare maggiore efficienza dei processi di lavoro, in quanto permetterebbe una minore saturazione delle risorse, e maggiore efficienza economica di tempi e costi per la procura.

Appare evidente che una carenza effettiva di uno dei soggetti dell'indagine può non portare ad una sentenza di condanna, ma ad una di archiviazione/rigetto, generando uno spreco di risorse e tempo.

Attraverso l'introduzione di un *Ordine di Servizio allo SDAS – delega alla P.G. di elezione a domicilio in ossequio alla direttiva n. 1/2023* si otterrebbe uno sgravio di lavoro e un miglior utilizzo delle risorse per lo SDAS, in quanto si provvederebbe direttamente ad un rigetto/archiviazione del fascicolo prima che questo sia soggetto a valutazione dei VV.PP.OO. Occorre anche precisare che queste criticità sono note sia alla Procura del Tribunale di Napoli sia al Ministero della Giustizia; infatti già nell'ottobre 2020 con le prime indiscrezioni sulla Riforma Cartabia si parlava del problema dell'elezione a domicilio.

Infatti, il 04/01/2023 il Procuratore della Repubblica presso il tribunale di Napoli ha emanato la direttiva n.1/2023 che forniva le prime indicazioni in merito al recepimento della Riforma Cartabia, con la compiuta identificazione di tutte le persone interessate alle indagini ed in particolare il denunciante/querelante, le persone informate sui fatti e l'indagato.

Il gruppo DEMI propone di integrare detta direttiva da un Ordine di Servizio con cui specificamente si chiedi ai VV.PP.OO. di verificare l'esatta esecuzione della direttiva di cui sopra ed in caso di esito negativo, sollecitarli a delegare alla Polizia Giudiziaria onde identificare ed invitare ad eleggere domicilio anche alla persona offesa.

Pertanto, il VPO prima di iniziare l'iter dovrebbe prima verificare la corretta attuazione della direttiva ed ove vi fosse una precisa indicazione della persona offesa potrebbe iniziare l'iter processuale, ove non ci fosse potrebbe egli stesso non dare adito alle fasi successive, o rimandando il fascicolo alla PG o in alternativa dichiarandone l'archiviazione. Quindi il fascicolo non è trasmesso al GIP, riducendo visibilmente la mole di lavoro del GIP e del VPO, il quale non procede più ad un'indagine sul merito di una querela che è già di per sé da archiviare.

Detta proposta, non creerebbe alcun aggravio di lavoro per la Procura, Ufficio SDAS in quanto allo stato attuale il fascicolo va comunque processato, e ove fosse identificata correttamente la persona seguirebbe il normale iter processuale, viceversa, nel caso in cui ciò non avvenga, l'attività da attuare si tramuterebbe in una mera delega rivolta alla P.G.

Per la criticità attinente all'emissione di decreti penali di condanna da parte del GIP nei confronti di soggetti irreperibili, l'Ordine di Servizio dovrebbe sollecitare la corretta esecuzione della direttiva, ed in caso di esito negativo, delegare alla PG l'attuazione dell'art. 161 c.p.p. Così facendo si è certi che, allorquando, verrà richiesto e poi emesso il decreto penale di condanna non si potranno verificare problematiche attinenti alla reperibilità dell'imputato e quindi di rigetto.

Tali proposte risultano potrebbero essere di facile attuazione e fattibilità.

In questa sede è necessario però effettuare un focus sulle ultime novità in tema; infatti, il 1° marzo 2023 entra in vigore la "Riforma Cartabia", che tratta proprio di tale argomento.

Lo scopo della Riforma Cartabia è principalmente l'efficienza del processo penale, visto anche in un'ottica di digitalizzazione, riduzione della burocrazia e soprattutto celerità dei processi.

La riforma, pertanto, al fine di agevolare l'iter delle notificazioni, si basa su due essenziali direttrici, in risposta alla criticità evidenziate in tema decreto di rigetto per irreperibilità

dell'imputato e di archiviazione per mancata notifica della persona offesa:

- 1) La prima riguarda l'implementazione del Processo Penale Telematico, con la modifica dell'art. 161 comma 1 c.p.p. sull'elezione a domicilio, che introduce la possibilità di inserire per il pervenuto (anche senza un difensore eletto) una PEC o un altro canale di identificazione certificato, per chiunque sia soggetto interessato ai fatti;
- 2) La seconda riguarda una complessiva riscrittura del sistema di notifiche all'imputato, in attuazione dell'art. 1, comma 6, lett. b) e ss., l. n. 134 del 2021.
- 3) Più precisamente, la regola fondamentale a cui il legislatore delegato ha dovuto attenersi è quella per cui tutte le notificazioni effettuate al prevenuto non detenuto successive alla prima, con l'eccezione di quelle attraverso le quali si realizza la citazione in giudizio, devono essere effettuate al difensore, indifferentemente se di fiducia o d'ufficio.

Sul primo punto quindi l'innovazione al fine di risolvere la criticità sarebbe quella di introdurre a valle del processo di indagine l'elezione a domicilio dei soggetti interessanti anche mediante l'indicazione di recapiti telefonici o di indirizzi di posta elettronica principalmente sarebbe in conformità con quello proposto dal gruppo di ricerca nel Report II quella di delegare la Polizia Giudiziaria di occuparsi in via preliminare dell'identificazione di tutte le persone in quale modo interessate alle indagini, in modo che in caso di esito negativo il fascicolo non venga proprio preso in considerazione dallo SDAS, dai VV.PP.OO. e infine dal GIP; essendo il processo di rigetto lungo e ricco di fasi.

Il secondo punto, di più difficile soluzione, si basa su tre innovazioni processuali:

- 1) La prima è volta ad adeguare la normativa sull'irreperibilità; le modalità di notifica previste in caso di dichiarazione di irreperibilità non garantiscono l'effettiva conoscenza del processo, viene modificato l'art. 160 c.p.p. In ragione di ciò, il decreto di irreperibilità cessa di avere efficacia non più con l'emanazione del provvedimento che definisce l'udienza preliminare, ma con la notificazione dell'avviso di conclusione delle indagini preliminari (art. 10, comma 1, lett. n), quindi non si andrebbe a sentenza GIP, ma ci sarebbe una mera conclusione delle indagini.
- 2) La seconda modifica impatta sul sistema di notificazioni al latitante, non di

competenza dello SDAS II della Procura di Napoli; quindi, non verrà trattato in questa sede.

- 3) La terza modifica riguarda le notificazioni all'imputato all'estero, un caso possibile visti anche i casi di truffe informatiche di cui tratta lo SDAS II, disciplinate dal novellato art. 169 c.p.p. si potrà disporre la notifica anche nel luogo in cui l'imputato esercita abitualmente l'attività lavorativa.

In conclusione, la Riforma Cartabia pone l'attenzione su un problema rilevante per lo SDAS II della Procura di Napoli, in quanto tale problema di notifica genera un eccesso di lavoro per dei fascicoli che non potranno mai andare a condanna, e quindi un uso improprio e non necessario di risorse umane, di tempo ed economiche. L'ordine di servizio proposto che può autorizzare già i VV.PP.OO. al controllo dell'identificazione degli interessati da parte della PG, può essere implementato anche alla luce della Riforma.

I VV.PP.OO. potrebbero oltre ciò che già evidenziato in precedenza:

- 1) richiedere alla PG, ove il domicilio non fosse corretto, l'elezione da parte delle persone interessate di domicilio elettronico (PEC), già in una fase di prima istruttoria senza andare dinanzi al GIP.
- 2) Richiedere il domicilio del difensore per cui vale ogni notifica a partire dalla seconda.

In conclusione, alla luce della Riforma le modalità di notifica diventano quattro e sono:

- 1) Notifica presso il domicilio eletto o dichiarato
- 2) Notifica presso un indirizzo/recapito telematico
- 3) Consegna al difensore eletto
- 4) Deposito presso la Segreteria del tribunale

Tali modifiche sono di fondamentale importanza ai fini del raggiungimento della persona offesa e dell'imputato.

PROPOSTA 5: Sistema di monitoraggio

La quinta proposta individuata dal gruppo DEMI riguarda l'implementazione di uno strumento generale telematico di raccolta dei dati e l'implementazione di un percorso formativo del personale.

L'analisi dei precedenti Report evidenziava l'esigenza dell'implementazione di uno strumento generale telematico di raccolta dei dati e l'implementazione di un percorso formativo del personale in tal senso. Ciò, tra le altre cose, rappresenta uno degli elementi fondamentali degli interventi governativi proposti e implementati a livello centrale. Nel corso del 2022, infatti, veniva avviato un importante e strutturato lavoro di analisi di dettaglio dello stato delle infrastrutture fisiche (mura, accessi fisici, dislocazione spazi, ecc.) e degli impianti (condizionamento, elettrico, antincendio, ecc.) di tutte le sale server degli uffici giudiziari, con l'obiettivo di attuare delle politiche di Business Continuity e Disaster Recovery, nonché di garantire alle sale server nazionali il livello Tier 3, secondo gli standard internazionali. Nel corso del 2023, avrebbe dovuto avere inizio il progetto di consolidamento delle sale distrettuali in quelle nazionali, per garantire un adeguato livello di sicurezza dei dati e delle infrastrutture. A tal fine, infatti, si prevedeva il potenziamento della connettività e della banda di rete, per la cui realizzazione l'Amministrazione si è risolta ad affiancare al punto di uscita internet presso il data center di Napoli un secondo punto di uscita, a Milano, così da bilanciare il traffico di dati ed avere un'alternativa della connettività Internet in caso di eventi catastrofici (Disaster Recovery). È in programma, inoltre, la creazione delle uscite Internet dedicate al traffico generato dagli strumenti di collaborazione (es. Office, Teams, Mail, etc.) nei principali palazzi di Giustizia, con la funzione di alleggerire la banda primaria. Tra gli interventi di maggiore complessità si annovera l'implementazione dell'archivio delle intercettazioni che avrebbe dovuto avere inizio già nel 2022. L'Amministrazione Centrale, infatti, si è resa protagonista dello sviluppo di un'adeguata infrastruttura tecnologica a supporto della gestione di tale archivio inclusivo di materiale documentale digitale e di materiale multimediale. Si è, dunque, proceduto con adeguamenti infrastrutturali per le sedi con criticità di spazio e sono stati avviati studi per la reingegnerizzazione della soluzione ADI (Archivio Digitale Intercettazioni).

Il progetto task force dell'Ufficio del processo prevede la transizione verso un sistema di Disaster Recovery che consentirà di mantenere in assoluta sicurezza i contenuti già inseriti negli archivi digitali dei singoli uffici sui sistemi inter-distrettuali, sempre sotto il controllo del titolare dell'Ufficio. A tale scopo, difatti, è stata sviluppata la "Consolle del Procuratore

della Repubblica”, che consente di svolgere in modo agevole le attività di verifica che la legge affida al capo dell’ufficio.

Il progetto di digitalizzazione proposto rappresenta un cambiamento davvero significativo in quanto in precedenza **i contenuti e le modalità di acquisizione degli atti**, così come lo svolgimento del processo, si distinguevano dal passato esclusivamente in quanti vi era il trasferimento in formato digitale delle informazioni espresse in formato analogico. Nella fase attuale, invece, le informazioni sono direttamente prodotte e organizzate in modo da essere processabili dalle macchine e assumono caratteristiche che le rendono esplorabili direttamente con tecniche di intelligenza artificiale che operano sui dati e non sui documenti.

In sostanza, l’elemento portante dell’innovazione in campo giudiziario è rappresentato dal passaggio dai documenti ai dati.

Appare fondamentale evidenziare che uno dei vincoli maggiormente significativi nella realizzazione di tale sistema è rappresentato dal sistema di autorizzazioni per il trattamento di informazioni altamente sensibili come quelle elaborate da tali uffici. Tuttavia, tale vincolo può essere gestito attraverso l’implementazione di sistemi di sicurezza costituiti da “chiusure” e “aperture” di talune aree informative o attività (ad esempio limitando le visualizzazioni di alcune informazioni ad alcuni uffici specifici; disabilitando la funzione atta a modificare le informazioni per specifici utenti/operatori che potranno soltanto visualizzare il contenuto di un fascicolo). L’aspetto fondamentale è di creare uno spazio comune in cui raccogliere tutte le informazioni necessarie ai flussi di lavoro dei singoli uffici e dei singoli operatori, tracciando tutte le attività realizzate.

In tal modo, si costruisce un *data warehouse* che prevede l’integrazione delle informazioni in un unico ambiente gestito anche da diversi sistemi gestionali riferibili alle diverse microaree titolari dell’informazione e che presenta le caratteristiche di permanenza, storicizzazione, soggettività e integrazione.

Nella fattispecie oggetto di osservazione, il sistema di data collection della Procura della Repubblica di Napoli, in merito alla materia SDAS, elabora una raccolta di dati aggregati, la quale, se da un lato fornisce una visione dei trend della sopravvenienza dei fascicoli e della definizione, non evidenzia le motivazioni delle restituzioni e delle cause di restituzione (Numerosità di casi di omessa notifica, ovvero errore di calcolo della pena, ovvero di valutazione nel merito del GIP ovvero, errore sulla competenza) ergo delle conseguenti dilazioni dei tempi di definizione dei fascicoli e di accumulo di arretrato. Pertanto, si rende necessaria l’implementazione di uno strumento di raccolta dati e di monitoraggio degli esiti. La raccolta e l’analisi dei suddetti dati è fondamentale per migliorare il processo di *decision-*

making per il miglioramento dello SDAS, sia in un'ottica di ottimizzazione delle risorse sia di congruità del sistema organizzativo. La soluzione proposta prevede che, a valle di un'analisi a campione, da svolgersi sui fascicoli di un trimestre dal Team assegnato, e delle risultanze acquisite, la Procura potrà valutare di potenziare il sistema di acquisizione dei dati. L'inserimento degli esiti a sistema con una patch ad hoc potrebbe favorire l'adozione di un sistema di monitoraggio degli esiti.

L'adozione e l'implementazione di sistemi automatici di registrazione e di sistemi di monitoraggio rappresentano il fattore abilitante per l'individuazione delle situazioni indicatrici di condizioni di difficoltà e origine di errore; per il monitoraggio delle materie o delle risorse umane che necessitano verifica – anche attraverso ispezioni specifiche; per l'analisi comparata delle risultanze delle attività o dei settori che presentino caratteristiche strutturali o funzionali simili; per la proposta di soluzioni di ottimizzazione del lavoro delle risorse umane e di riorganizzazione dell'Ufficio

Poiché non è disponibile l'accesso ai dati storici, il sistema dovrebbe raccogliere i dati in tempo reale. Una possibile roadmap per realizzare questo sistema potrebbe essere:

Identificazione delle fonti di dati disponibili: è importante individuare tutte le fonti di dati disponibili presso l'ufficio giudiziario, come il registro delle sentenze, l'integrazione con i sistemi informatici vigenti per un'acquisizione diretta o qualsiasi altro registro che potrebbe contenere informazioni pertinenti. Inoltre, potrebbe essere necessario creare nuove fonti di dati, come ad esempio un sistema di registrazione digitale.

Creazione di un sistema di registrazione dei dati in tempo reale: una volta identificate le fonti di dati e le variabili di interesse, è necessario creare un sistema di registrazione dei dati in tempo reale. Questo sistema potrebbe essere basato su un software di gestione dati, che consenta di raccogliere e registrare le informazioni in modo efficiente e accurato.

Formazione del personale: è importante fornire al personale dell'ufficio giudiziario la formazione necessaria per l'utilizzo del sistema di registrazione dei dati in tempo reale. In particolare, il personale dovrebbe essere istruito su come raccogliere e inserire correttamente i dati nel sistema, per garantire l'affidabilità delle informazioni.

Implementazione di controlli di qualità: per garantire l'accuratezza dei dati registrati nel sistema, è importante implementare controlli di qualità, ad esempio verifiche incrociate tra le diverse fonti di dati o controlli automatici sui dati inseriti nel sistema.

Monitoraggio continuo: una volta implementato il sistema di registrazione dei dati in tempo reale, è importante monitorare continuamente la sua efficienza e l'accuratezza dei dati raccolti. Questo potrebbe essere fatto attraverso l'utilizzo di report regolari sulle prestazioni

del sistema e l'analisi periodica dei dati raccolti.

In questa attività di monitoraggio si potrebbe valutare anche di proporre al Ministero di istituire un UPP anche per la Procura della Repubblica (oggi previsto per la Procura Generale in Corte di Cassazione) onde fornire supporto ai P.M. ed alla Procura tutta; così da approntare anche un corretto monitoraggio degli esiti, rilevare compiutamente le criticità ed adottare gli opportuni correttivi onde pervenire nei tempi previsti ad una drastica riduzione della durata dei procedimenti anche pendenti in Procura.

Il team di ricerca del progetto UPP, nel corso della fase successiva del progetto, potrebbe iniziare una fase empirica di sperimentazione istruendo e affiancando il personale dell'Ufficio Giudiziario nell'implementazione del modello di monitoraggio di dati nonché di trattazione dei fascicoli digitali.

Questo passaggio assume una rilevanza strategica in quanto in vista dell'entrata in vigore del processo telematico, potrebbe rivelarsi utile e opportuno un primissimo *trial* di digitalizzazione e uso dei fascicoli digitali con gli applicativi attualmente a disposizione, complimentati da iniziative di formazione del personale riguardo la trattazione dei fascicoli in digitale e non più in analogico, e per altro sperimentare in anticipo le soluzioni organizzative conseguenziali.

La creazione di un sistema di registrazione dei dati in tempo reale: realizzazione di un "Data Warehouse"

Nell'ambito della proposta di progetto di digitalizzazione del sistema informativo dell'Ufficio SDAS è prevista, quindi, la realizzazione di un sistema informatizzato centrale di raccolta dei dati, c.d. *datawarehouse* del Servizio per la Definizione degli Affari Semplici al fine di consentire le elaborazioni statistiche di supporto alle attività dell'Ufficio.

Il datawarehouse rappresenterà la principale fonte per ogni valutazione quantitativa e dovrà essere utilizzato in tutte le fasi del flusso di lavoro delle attività esperite e delle procedure che richiedano una qualsiasi elaborazione del fascicolo. Tale contenitore, conserverà i singoli dati relativi alle statistiche per magistrato, sezione o unità organizzativa e ufficio in considerazione delle esigenze esposte. Il sistema proposto recepisce le indicazioni emerse nel corso dell'interazione con i Responsabili e con il personale dell'Ufficio conciliandole con le scelte organizzative ed economiche necessarie per avviare un sistema complesso e assolutamente innovativo. In primo luogo, si è proceduto all'identificazione dei macro-requisiti di sistema, al fine di identificare le esigenze dello SDAS in materia di valutazione dei flussi e della qualità e quantità di lavoro, elementi indispensabili per un corretto esercizio della propria funzione di autogestione delle attività. In secondo luogo, è stata realizzata

l'analisi quali-quantitativa dell'attività dell'Ufficio in quanto il nuovo strumento dovrebbe fornire elementi utili alla valutazione nell'ambito di tutte le procedure che richiedano una elaborazione dei flussi di lavoro ad ogni livello di unità organizzativa (di magistrato, di ufficio, di sezione). L'elaborazione degli output, poi, potrebbe generare tabelle e piani organizzativi dedicati all'ufficio giudiziario, l'identificazione di standard di produttività ed eventuale valutazione del personale. Tale analisi dei flussi di lavoro, poi, andrebbe perfezionata con l'analisi quali-quantitativa dell'attività dell'ufficio giudiziario ad ogni suo livello. A tal fine, quindi, occorre costituire un patrimonio informativo composto almeno dai dati riferiti almeno agli ultimi 4 anni, periodo target per poter elaborare gli input raccolti e restituire le suddette statistiche per i periodi temporali di preferenza. Tali dati sono ricavabili dalle informazioni che gli uffici giudiziari gestiscono attraverso i loro sistemi informativi, spesso informatizzati ma in alcuni casi ancora gestiti in maniera cartacea o con mezzi digitali isolati non integrati (es. pec). In tal modo, quindi, potrà rendersi possibile la creazione di un sistema integrato di informazioni che consenta l'analisi incrociata dei dati. Al fine di aumentare l'efficacia di tale sistema e generare una migliore efficienza, il data warehouse potrebbe accogliere anche le nuove informazioni che perverranno attraverso l'implementazione delle altre proposte elaborate (Calendario di presenze per i VV.PP.OO, predisposizione di una stanza firme per i P.M. coordinatori, l'abilitazione della P.G. al sistema PEC/TIAP, etc.) nonché essere coniugato con il *Work Flow Management* reso fruibile nel breve termine dal Ministero della Giustizia.

Tra le principali esigenze informative emerse assume un ruolo rilevante anche l'analisi della propria stessa attività e quindi dei flussi di lavoro in entrata e in uscita della II sezione SDAS. La nuova struttura del sistema informatizzato, quindi, si baserà sulla catalogazione degli oggetti delle pratiche attraverso una tabella il cui utilizzo verrà esteso a tutti gli uffici che lavorano il fascicolo, consentendo una analisi complessiva di tutti i flussi di lavoro. La pubblicazione dei risultati statistici è prevista all'interno di due specifiche aree del nuovo sistema informatizzato, ossia l'archivio digitale dell'ufficio e l'archivio digitale del singolo magistrato auspicando alla realizzazione della concertazione con il cruscotto del singolo magistrato o operatore dell'ufficio.

Lo sviluppo del sistema sarà chiaramente suddiviso in step prevedendo varie fasi, dall'accoglimento dei flussi e delle strutture dati attualmente provenienti dagli uffici giudiziari alla creazione di report e documenti di analisi corrispondenti alle funzionalità stabilite.

Per quanto concerne l'identificazione delle problematiche che possono emergere nel corso

dell'implementazione è certamente oggetto di attenzione la garanzia della qualità dei dati. Difatti, per quanto la correzione dei dati a valle rappresenta un'operazione praticabile attraverso una serie di controlli di qualità aggiuntivi, appare assolutamente necessario procedere alla bonifica dei dati sin dall'inserimento, a partire da quelli attuali e riferibili ai quattro anni precedenti o di quelli ancora cartacei. Ulteriori verifiche a monte dovrebbero essere realizzate in considerazione di eventuali fascicoli "sospesi" mediante un controllo diretto dei singoli procedimenti volto ad eliminare ad esempio eventuali chiusure di pratiche/fascicoli esclusivamente con annotazioni scritte a mano o a margine dello stesso. Allo stesso modo dovranno individuarsi quali fascicoli degli uffici giudiziari sono ancora gestiti, totalmente o parzialmente, con registri cartacei.

Nelle fasi di utilizzazione del sistema, invece, occorrerà procedere alla eliminazione degli interventi manuali correttivi dei dati o delle informazioni, prevedendo che tali modifiche siano sempre realizzate attraverso il programma di gestione pratiche nonché alla adozione di linee guida per la corretta tenuta del sistema informatico, oggetto del piano formativo proposto. Appare, quindi, necessario che vengano introdotte prassi virtuose nella tenuta dei registri garantendo la qualità del dato, evitando gli errori che normalmente vengono effettuati e che determinano poi conseguenze in termini di inattendibilità della quantificazione delle pendenze e delle definizioni dei fascicoli.

Il Processo di digitalizzazione degli uffici SDAS: Il Piano Formativo

La digitalizzazione dei processi offre l'opportunità di instaurare un nuovo rapporto proficuo con la pubblica amministrazione, grazie allo snellimento di alcune procedure, la condivisione di dati che possono aiutare a conoscere meglio le comunità e i territori in cui operano e progettare attività e iniziative rivolte alla cittadinanza. Potremmo pensare alla possibilità di attivare percorsi per lo sviluppo delle competenze digitali dei cittadini e aumentare il livello di alfabetizzazione oltre all'opportunità di mitigare le carenze culturali coniugando l'aspetto tecnico e servizi al territorio come ad esempio è avvenuto con il processo di digitalizzazione degli uffici giudiziari

Dal punto di vista dell'organizzazione degli uffici giudiziari, l'impulso al digitale può favorire o implementare alcuni comparti: formazione del personale, comunicazione e collaborazione tra soggetti. Il lavoro da remoto e una progressiva diffusione di una cultura maggiormente attenta all'equilibrio vita privata-lavoro portano a considerare alcune opportunità, come nuovi modelli organizzativi e di business che favorirebbero una maggiore ottimizzazione delle risorse a disposizione con la riduzione dei costi per l'organizzazione

.Grazie a questo strumento, infatti, gli uffici giudiziari promuovono la propria immagine all'esterno, verso gli utenti e gli stakeholders, e migliorano i propri servizi telematici, incidendo sulla qualità della vita di cittadini e avvocati. Il miglioramento della capacità di comunicazione nei confronti dell'ambiente esterno è l'obiettivo principale, seguito dalla fruibilità dei servizi interattivi erogati online: nel complesso, emerge dunque una volontà di sviluppare migliori servizi per l'utenza attraverso offerte e supporto di servizio online.

Il percorso formativo è rivolto a al personale degli uffici giudiziari per:

rafforzare / ampliare le competenze digitali, per realizzare la formazione necessaria per l'utilizzo del sistema di registrazione dei dati in tempo reale, istruendolo sulle modalità di raccolta e caricamento dati per garantire l'affidabilità delle informazioni nonché l'implementazione di controlli di qualità attraverso il controllo dell'accuratezza dei dati registrati nel sistema

Il passaggio dall'impostazione “analogica” a quella digitale si inserisce dunque all'interno di un cambiamento epocale dovuto all'integrazione delle tecnologie digitali all'interno dei processi di produzione. Si mira dunque alla “digitalizzazione del processo” ovvero alla strategia di implementazione di tecnologie digitali in un'ottica di reingegnerizzazione del processo, al fine di migliorare l'efficacia e l'efficienza complessiva del flusso di lavoro. Esistono certamente alcuni elementi strutturali che ostacolano lo sviluppo di tecnologie digitali nell'ambito degli uffici giudiziari, ma la necessità di adottare pratiche sostenibili nei confronti della corretta gestione di attività di processo sempre più complesse, porta a mirare alla costruzione di un modello organizzativo con un suo posizionamento strategico nell'Europa dell'era del digitale.

La formazione e l'aggiornamento continuo del personale, l'investimento sulle conoscenze, sulle capacità e sulle competenze delle risorse umane costituiscono allo stesso tempo un mezzo per garantire l'arricchimento professionale dei dipendenti stimolandone anche la motivazione e uno strumento strategico volto al miglioramento continuo dei processi interni indispensabile per assicurare il buon andamento, l'efficienza ed efficacia dell'attività amministrativa.

Dal punto di vista normativo la programmazione e la gestione delle attività formative devono essere condotte tenuto conto delle numerose disposizioni di legge che nel corso degli anni si sono susseguite allo scopo di favorire la predisposizione di piani mirati allo sviluppo delle risorse umane. In questa sede, si intende far riferimento ai seguenti interventi normativi:

D.lgs. 165/2001, art.1, comma 1, lettera c), che prevede la “*migliore utilizzazione delle risorse umane nelle Pubbliche Amministrazioni, curando la formazione e lo sviluppo*”

professionale dei dipendenti”;

Artt. 49-bis e 49-ter del CCNL del personale degli Enti locali del 21 maggio 2018, che stabiliscono le linee guida generali in materia di formazione, intesa come metodo permanente volto ad assicurare il costante aggiornamento delle competenze professionali e tecniche e il suo ruolo primario nelle strategie di cambiamento dirette a conseguire una maggiore qualità ed efficacia dell’attività delle amministrazioni;

Il “Patto per l’innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale”, siglato in data 10 marzo 2021 tra Governo e le Confederazioni sindacali, il quale prevede, tra le altre cose, che la costruzione della nuova Pubblica Amministrazione si fondi sulla valorizzazione delle persone nel lavoro, anche attraverso percorsi di crescita e aggiornamento professionale (*reskilling*) con un’azione di modernizzazione costante, efficace e continua per centrare le sfide della transizione digitale e della sostenibilità ambientale; che, a tale scopo, bisogna utilizzare i migliori percorsi formativi disponibili, adattivi alle persone, certificati e ritenere ogni pubblico dipendente titolare di un diritto/dovere soggettivo alla formazione, considerata a ogni effetto come attività lavorativa e definita quale attività esigibile dalla contrattazione decentrata;

La legge 6 novembre 2012, n. 190 “*Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione*”, e i successivi decreti attuativi (in particolare il D.lgs. 33/13 e il D.lgs. 39/13), che prevedono tra i vari adempimenti, (articolo 1: comma 5, lettera b; comma 8; comma 10, lettera c e comma 11) l’obbligo per tutte le amministrazioni pubbliche di formare i dipendenti destinati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione garantendo, come ribadito dall’ANAC, due livelli differenziati di formazione: *a)* livello generale, rivolto a tutti i dipendenti, riguardante l’aggiornamento delle competenze e le tematiche dell’etica e della legalità; *b)* livello specifico, rivolto al responsabile della prevenzione, ai referenti, ai componenti degli organismi di controllo, ai dirigenti e funzionari addetti alle aree di rischio. In questo caso la formazione dovrà riguardare le politiche, i programmi e i vari strumenti utilizzati per la prevenzione e tematiche settoriali, in relazione al ruolo svolto da ciascun soggetto dell’amministrazione.

Articolo 15, comma 5, del decreto Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62, in base a cui: “*Al personale delle pubbliche amministrazioni sono rivolte attività formative in materia di trasparenza e integrità, che consentano ai dipendenti di conseguire una piena conoscenza dei contenuti del codice di comportamento, nonché un aggiornamento annuale e sistematico sulle misure e sulle disposizioni applicabili in tali ambiti*”;

Il Regolamento generale sulla protezione dei dati (UE) n. 2016/679, la cui attuazione è decorsa dal 25 maggio 2018, il quale prevede, all'articolo 32, paragrafo 4, un obbligo di formazione per tutte le figure (dipendenti e collaboratori) presenti nell'organizzazione degli enti: i Responsabili del trattamento; i Sub-responsabili del trattamento; gli incaricati del trattamento del trattamento e il Responsabile Protezione Dati;

Il Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD), di cui al decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82, successivamente modificato e integrato (D.lgs. n. 179/2016; D.lgs. n. 217/2017), il quale all'art 13 "Formazione informatica dei dipendenti pubblici" prevede che: 1. Le pubbliche amministrazioni, nell'ambito delle risorse finanziarie disponibili, attuano politiche di reclutamento e formazione del personale finalizzate alla conoscenza e all'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, nonché dei temi relativi all'accessibilità e alle tecnologie assistive, ai sensi dell'articolo 8 della legge 9 gennaio 2004, n. 4. 2. 1-bis. Le politiche di formazione di cui al comma 1 sono altresì volte allo sviluppo delle competenze tecnologiche, di informatica giuridica e manageriali dei dirigenti, per la transizione alla modalità operativa digitale;

D.lgs. 9 aprile 2008, n. 81, coordinato con il D.lgs. 3 agosto 2009, n. 106 "Testo Unico sulla Salute e Sicurezza sul Lavoro" il quale dispone all'art. 37 che: *"Il datore di lavoro assicura che ciascun lavoratore riceva una formazione sufficiente ed adeguata in materia di salute e sicurezza, con particolare riferimento a: a concetti di rischio, danno, prevenzione, protezione, organizzazione della prevenzione aziendale, diritti e doveri dei vari soggetti aziendali, organi di vigilanza, controllo, assistenza; b rischi riferiti alle mansioni e ai possibili danni e alle conseguenti misure e procedure di prevenzione e protezione caratteristici del settore o comparto di appartenenza dell'azienda e che i "dirigenti e i preposti ricevono a cura del datore di lavoro, un'adeguata e specifica formazione e un aggiornamento periodico in relazione ai propri compiti in materia di salute e sicurezza del lavoro"*.

Per poter progredire davvero verso una maggiore efficienza del procedimento penale non è sufficiente intervenire solamente sul dato normativo se ciò non è accompagnato da una seria dotazione di risorse e un'ideale implementazione di strutture organizzative. Non a caso una delle linee di intervento più significative del Progetto si sviluppa nella rimodulazione organizzativa degli uffici, assolutamente in sintonia con le aspirazioni di supporto e facilitazione dell'attività giudiziaria. Il progetto non si ferma alla sola ricognizione dello stato di fatto e di diritto della giustizia penale telematica, ma tenta altresì di fornire dei moduli operativi, spesso articolati in appositi step da attuare gradualmente, attraverso i quali

avanzare in concreto verso la transizione digitale. Uno tra questi è sicuramente l'avvio di azioni di sensibilizzazione e formazione alla cultura digitale, indirizzate al personale degli uffici interessati.

LA S.W.O.T. ANALISYS

Per quanto riguarda i fabbisogni formativi rilevati nell'identificazione delle aree tematiche nell'ambito delle quali ricadono, in coerenza con le esigenze formative legate ai processi in atto, un loro dettaglio che fornirà indicazioni utili alla taratura dell'erogazione dei contenuti, deriverà dalla lettura dell'*Analisi Swot*:

S.W.O.T. ANALYSIS	
<p>Punti di Forza</p> <p>Adozione di soluzioni tecnologiche già sperimentate</p> <p>Diffusione di un approccio integrato sull'intero territorio</p> <p>Condivisione di informazioni a livello nazionale</p> <p>Accompagnamento al cambiamento attraverso azioni formative e di supporto all'avvio</p>	<p>Punti di Debolezza</p> <p>Necessità di ingenti investimenti per colmare il gap con il resto d'Europa.</p> <p>Basso livello di skills e cultura digitale negli uffici interessati</p> <p>Frammentazione delle risorse e duplicazione degli investimenti.</p> <p>Mancata tracciabilità del flusso di lavoro</p>
<p>Rischi</p> <p>Complessità del sistema giudiziario</p> <p>Differenze di dimensioni, di contesti culturali tra gli uffici</p> <p>Invecchiamento della popolazione lavorativa</p> <p>Numero rilevante degli uffici che devono prendere parte al processo di transizione digitale</p> <p>Resistenza del personale all'introduzione di nuove metodologie di lavoro</p>	<p>Opportunità</p> <p>Attività di dematerializzazione dei fascicoli</p> <p>Centralità su cittadini nella progettazione dei servizi.</p> <p>Tracciabilità dei flussi di lavoro tra i diversi Uffici che lavorano il fascicolo</p> <p>Orientamento all'evoluzione della rete.</p>

	<p>Switch-off dei tradizionali canali di interlocuzione con gli uffici giudiziari</p> <p>Nuovi investimenti derivanti da economie rese possibili dalla razionalizzazione della spesa ICT (Information and Communication Technologies)</p> <p>Riduzione dei fascicoli “sospesi”</p>
--	--

La formazione del personale

A seguito dell’individuazione del quadro dei fabbisogni formativi è possibile procedere alla implementazione di alcune indicazioni relative ad un piano formativo costruito *ad hoc* sulle esigenze rilevate dalla analisi sopra esposta. Si tratta di un programma organico di azioni formative rispondente alle esigenze dell’Ufficio, condivise e concordate con le risorse che ne saranno protagoniste. L’azione formativa rappresenta l’unità minima di cui può comporsi un Piano Formativo e si differenzia in considerazione delle diverse metodologie utilizzate: lezioni front-end in aula, partecipazione a convegni, seminari, workshop, action learning, auto apprendimento con formazione a distanza – FAD, affiancamento, training on the job, etc. Il modello proposto è di tipo *misto* ed è dotato di un elevato grado di flessibilità in quanto può essere implementato in maniera differente a seconda delle esigenze riscontrate. Difatti, gli interventi formativi proposti sono di carattere trasversale, seppure intrinsecamente specialistici, e interessano e coinvolgono dipendenti appartenenti a diverse aree dell’Ufficio target.

Alcune indicazioni relative ad attività formative

DESTINATARI	Personale dell'ufficio giudiziario deputato all'utilizzo del sistema di registrazione dei dati in tempo reale da istruire sulla raccolta e sull'inserimento dei dati nel sistema, per garantire l'affidabilità delle informazioni.
OBIETTIVI	<p>Il percorso si propone di accrescere l’interesse per le tecnologie digitali ovvero per le tecnologie della società dell’informazione e il loro utilizzo con dimestichezza e spirito critico e responsabile per apprendere, lavorare e partecipare alla società.</p> <p>Esso comprende l’alfabetizzazione informatica e digitale, la comunicazione e la collaborazione,</p>

	<p>l'alfabetizzazione mediatica, la sicurezza (compreso l'essere a proprio agio nel mondo digitale), le questioni legate alla proprietà intellettuale, la risoluzione di problemi e il pensiero critico.</p> <p>Il personale interessato dovrebbe comprendere in che modo le tecnologie digitali possono essere di aiuto alla comunicazione, alla creatività e all'innovazione, pur nella consapevolezza di quanto ne consegue in termini di opportunità, limiti, effetti e rischi. Dovrebbe comprendere i principi generali, i meccanismi e la logica che sottendono alle tecnologie digitali in evoluzione, oltre a conoscere il funzionamento e l'utilizzo di base di diversi dispositivi, software e reti.</p> <p>Il personale degli uffici giudiziari dovrebbe essere in grado di utilizzare le tecnologie digitali come ausilio per la cittadinanza attiva e l'inclusione sociale, la collaborazione con gli altri e la creatività nel raggiungimento di obiettivi personali, sociali o commerciali.</p> <p>Le abilità comprendono la capacità di utilizzare, accedere a, filtrare, valutare, creare, programmare e condividere contenuti digitali.</p> <p>I discenti, alla fine del percorso, devono essere in grado di:</p> <ul style="list-style-type: none"> Raccogliere e inserire dati in tempo reale gestire e proteggere informazioni, contenuti, dati e identità digitali Interagire con tecnologie e contenuti digitali con un atteggiamento riflessivo e critico, ma anche improntato alla curiosità, aperto e interessato. avere anche un approccio etico, sicuro e responsabile all'utilizzo di tali strumenti.
<p>METODOLOGIA</p>	<p>Il percorso dura 45 ore erogate nell'arco di 2 mesi.</p> <p>Sarà utilizzata una strumentazione metodologica, basata, oltre che sull'apprendimento formale, su relazione, sullo scambio, sul lavoro di gruppo e individuale, selezionata per la sua potenziale efficacia nello specifico della formazione che include:</p> <p>La didattica laboratoriale che introduce il passaggio da un modello centrato su apprendimenti formali e verticali</p>

	ad un apprendimento nel quale il discente opera da protagonista in contesti con forti caratteri operativi e comunicativo - relazionali, in una dimensione concreta, significativa, costruttiva, informale.
OUTPUT	<p>Analisi stato dell'arte tecnologie informatiche e loro livello di utilizzo</p> <p>Analisi delle competenze informatiche e del fabbisogno formativo del personale</p> <p>Studio di fattibilità per la realizzazione di una soluzione informatica</p> <p>Sviluppo di competenze informatiche</p> <p>Linee guida e/o supporto alla diffusione presso l'ufficio di specifiche soluzioni Informatiche</p> <p>semplificazione servizi, riduzione tempi, interscambio informativo dematerializzato.</p>

Macro-risultati	Risultati specifici collegati
Miglioramento dei servizi interni e dei flussi di lavoro	<p>Riduzione dei tempi interni: avvio procedura e gestione documentale dei flussi di lavoro</p> <p>Riduzione degli oneri amministrativi e burocratici a carico degli operatori</p> <p>Miglioramento della soddisfazione degli operatori interni</p> <p>Riduzione degli errori nelle procedure di lavoro</p> <p>Riduzione del personale nei processi di presa in Carico ed erogazione dei servizi</p>
Miglioramento e qualificazione dei servizi per l'utenza	<p>Riduzione complessiva dei tempi di erogazione dei servizi per gli utenti finali</p> <p>Miglioramento della soddisfazione degli utenti</p> <p>miglioramento dell'efficienza organizzativa</p> <p>Aumento della quantità di informazioni disponibili in via informatica agli utenti</p> <p>potenziamento dei sistemi finalizzati all'accesso ai servizi da parte dell'utenza</p>

La modalità di realizzazione degli interventi formativi e l'indicazione nominativa del personale interessato verrà periodicamente individuata dal Responsabile dell'Ufficio, tenuto conto del contenuto e dei destinatari delle specifiche iniziative formative. In concomitanza alla fruizione delle diverse attività formative si stabilisce anche un sistema di monitoraggio

dell'apprendimento *in itinere*, al fine di verificare l'efficacia dell'azione formativa proposta. Pertanto, al termine di ciascun corso, al partecipante potrà essere chiesto di compilare un questionario, contenente indicazioni e informazioni che possano riguardare gli aspetti dell'attività di ufficio rispetto ai quali potrà trovare applicazione quanto appreso attraverso il corso, il grado di utilità riscontrato; il giudizio sull'organizzazione del corso e sul formatore.

Capitolo III

Il consolidamento del rapporto tra Stakeholder attraverso il cambiamento organizzativo

La Procura è per definizione un organo di giustizia che insegue un pubblico interesse di giustizia, ovvero la soddisfazione di un pubblico bisogno, che è anche legato ad una serie di bisogni individuali condivisi dai singoli Stakeholders, i portatori di interessi.

Tali interessi possono essere comuni oppure differenziati a seconda della tipologia di stakeholder. Pertanto, appare quindi necessario prima di analizzarne l'interazione e come i cambiamenti, per lo più digitali, possano migliorarne il soddisfacimento, individuare chi siano tali soggetti.

La Procura e nel caso di specie l'Ufficio SDAS Sezione II della Procura del Tribunale di Napoli, interagisce con un ampio numero di soggetti che sono portatori di interesse e possono essere sia interni all'organizzazione, cioè, fanno parte dell'organizzazione del Tribunale, sia esterni, che non fanno parte dell'organizzazione, ma che possono per qualsivoglia bisogno entrare in relazione con questo.

Tali soggetti pertanto possono essere influenzati e possono influenzare la Procura, quindi l'ufficio SDAS. La mobilitazione degli attori attorno a un progetto e l'attiva responsabilizzazione delle persone richiedono il loro coinvolgimento come agenti del cambiamento. Pertanto, al fine di garantire che l'organizzazione si evolva come un sistema integrato invece di un insieme disconnesso di componenti, è essenziale che le amministrazioni riconoscano il valore aggiunto del personale. Infatti, nel contesto dei processi di cambiamento organizzativo, la gestione delle risorse umane svolge un ruolo chiave. Questo significa che la strategia di cambiamento dovrebbe concentrarsi in modo significativo sulla valorizzazione e il riconoscimento dei contributi individuali (Russo e Silvestri, 2012).

Gli attori interessati al cambiamento organizzativo (stakeholders) possono essere suddivisi ulteriormente in due gruppi (Max B. E. Clarkson 1995), Stakeholder primari e secondari.

Gli Stakeholder primari sono coloro che hanno un interesse diretto nel sistema organizzativo e includono:

1. Il management (o dirigenti nel settore pubblico), con cui si discute la definizione dei nuovi orientamenti gestionali.
2. Il personale coinvolto, interessato ai cambiamenti organizzativi e culturali che seguono l'operazione.
3. I clienti (cittadini/utenti), sui quali potrebbero riflettersi cambiamenti nel sistema e nei servizi.
4. I sindacati, impegnati nelle negoziazioni per tutelare gli interessi dei dipendenti.
5. Altri enti/aziende (interlocutori istituzionali) che operano in concorrenza o in partnership con l'organizzazione.

Gli Stakeholder secondari non sono direttamente colpiti dal processo di cambiamento ma possono esercitare poteri di influenza. Questi includono:

1. Gruppi di opinione, associazioni e movimenti.
2. Mass-media.
3. Partiti politici e organi elettivi.
4. Istituzioni.

Queste distinzioni aiutano a comprendere meglio i vari attori coinvolti in un processo di cambiamento organizzativo e i loro ruoli all'interno dell'organizzazione.

Gli Stakeholder nella Pubblica Amministrazione

A questo punto si individuano i principali interlocutori della Procura di Napoli, suddivisi tra stakeholder interni ed esterni.

Stakeholder interni: “Chiunque contribuisca alle responsabilità interne dell’azienda può essere considerato uno stakeholder interno”

- 1) Personale di Magistratura e dal Personale Amministrativo
- 2) Polizia Giudiziaria

3) Polizia Militare

4) dipendenti vari

Stakeholder esterni: “Chiunque sia interessato dall’organizzazione, ma che non contribuisce alle operazioni interne”

Per gli stakeholder esterni, secondo la classificazione proposta dal Tribunale di Napoli, si possono individuare due categorie principali: stakeholder istituzionali/amministrativi e stakeholder privati.

Gli Stakeholders istituzionali/amministrativi:

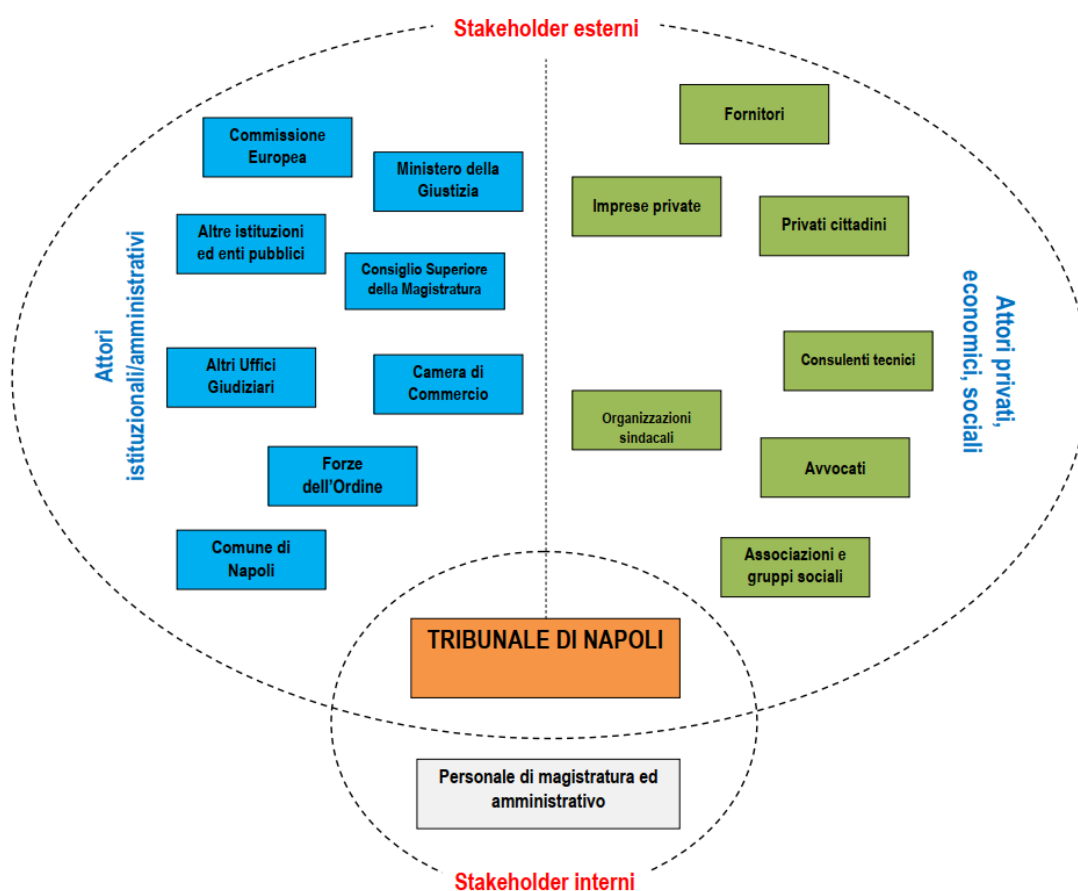
- 1) Altri Uffici Giudiziari: la Procura mantiene contatti costanti con altri Uffici Giudiziari, in particolare con: Il tribunale di giustizia ordinario, il Tribunale penale minorile, con i Giudici di Pace del Circondario, UNEP, Cassazione
- 2) Il Ministero della Giustizia: è l’interlocutore di riferimento dell’Ufficio Giudiziario per numerosi aspetti che vanno dall’interpretazione delle norme tramite circolari alle direttive per il personale amministrativo;
- 3) Consiglio Superiore della Magistratura: il Consiglio Superiore della Magistratura (CSM) ha il compito di rappresentare i magistrati, di tutelarli ma anche di emanare le cosiddette “tabelle” che definiscono le competenze e l’allocazione di ciascun magistrato;
- 4) Le forze dell’ordine: composte da numerosi corpi nazionali e locali quali Carabinieri, Polizia di Stato, Guardia di Finanza, Polizia Penitenziaria, Corpo Forestale dello Stato, Guardia Costiera, Polizia Municipale e altri corpi di Polizia locale;
- 5) Commissione Europea; eroga finanziamenti tramite la Regione Campania per progetti di innovazione degli Uffici Giudiziari
- 6) Altre Istituzioni ed enti pubblici

Gli Stakeholders privati, economici e sociali

- 1) Gli avvocati: in qualità di difensori delle parti, costituiscono un importante interlocutore per la Procura
- 2) I privati cittadini
- 3) Le associazioni ed i gruppi sociali del territorio
- 4) Fornitori di qualsivoglia genere che rendono possibile il funzionamento della struttura, Es. fornitore di cancelleria

Da tale suddivisione si evince che la Procura non deve seguire un unico interesse volto al soddisfacimento di un bisogno di giustizia per i reati penali; tuttavia, deve essere attento ad una pluralità di singoli bisogni che si differenziano per ogni portatore d'interesse, da qui anche la difficoltà di relazionarsi con più soggetti diversi.

MAPPATURA DEGLI STEKEHOLDER DELLA PROCURA DI NAPOLI



Generalmente ogni cambiamento deriva da un bisogno che deve essere soddisfatto, e pertanto il primo step è creare urgenza e necessità di cambiare.

Nel corso del decennio trascorso, il bisogno più importante che si è manifestato all'interno dell'ufficio della Procura e quindi dello SDAS II di Napoli è stata la necessità di abbracciare "il mondo digitale". L'urgenza di cambiamento si è manifestata in quanto l'ambiente esterno alla procura era in continua trasformazione, in tempi rapidissimi, e quindi è stato necessario introdurre strumenti digitali. Il processo di digitalizzazione è ancora, comunque, in corso; infatti, dagli studi effettuati sul campo e dalle interviste fatte, è emersa proprio la necessità di incrementare quel processo di digitalizzazione già avviato precedentemente.

Tuttavia, appare evidente che data la molteplicità di soggetti con cui interagisce l'organizzazione sia difficile coinvolgere tutti gli stakeholder nel processo di cambiamento, in quanto alcuni interessi potrebbero non collimare tra di loro.

Nel caso di specie della Procura, e quindi dell'ufficio SDAS, occorre sottolineare che la maggior parte dei cambiamenti deriva da Input esterni, in gran parte di natura istituzionale, dinnanzi ai quali gli stakeholder non possono far altro che recepirli.

Qui emerge una forte difficoltà di coinvolgimento, in quanto l'interesse istituzionale, statale e comunitario, potrebbe non essere adatto al singolo bisogno degli uffici più piccoli, come nel caso dello SDAS.

È emerso, pertanto, che il fattore di maggiore successo nell'ufficio SDAS II di Napoli, al fine di un coinvolgimento e di un miglioramento di interazione tra i vari addetti, è: **l'introduzione di corsi di formazione**, non solo per i cambiamenti a carattere digitale, ma anche per tutti i cambiamenti normativi che nella materia penale sono continui e repentini, in quanto la legge cambia velocemente, in base alle necessità della comunità esterna. Tanto più velocemente cambia il mondo esterno, tanto più veloce deve essere l'adeguamento della legislatura.

Inoltre, questo processo di cambiamento, attraverso l'avvento della digitalizzazione, si è fortemente velocizzato, travolgendo i soggetti del settore e mettendoli in uno stato di confusione iniziale, dati i forti problemi di conoscenza sulla materia digitale.

Ad oggi grazie a continui corsi di aggiornamento il problema appare risolto anche se resta necessaria una continua formazione per gli addetti.

Il gruppo DEMI dell'università Federico II di Napoli si è concentrato su quelli che sono i bisogni dello SDAS II della Procura di Napoli, e su come il cambiamento possa coinvolgere i singoli stakeholder. Pertanto, le 5 proposte, individuate nel Report precedente, rispondono ad alcuni bisogni di stakeholder interni ed esterni, ed hanno lo scopo di migliorarne le interazioni e di agevolare il processo di lavoro, soprattutto attraverso alcune politiche di digitalizzazione

Nel corso del precedente Report, redatto nel mese di febbraio dal dipartimento DEMI dell'università di Napoli Federico II, le 5 proposte rispondono a 5 bisogni specifici di varie categorie di stakeholder (interne ed esterne).

Occorre premettere che lo studio sia stato fatto all'interno dell'Ufficio SDAS e quindi, i bisogni prendono in esame principalmente bisogni di addetti interni. Nonostante ciò, hanno lo scopo di migliorare l'interazione anche con gli Stakeholder esterni.

Lo studio fatto nel corso di questi mesi aveva quindi proprio lo scopo di individuare alcune criticità e bisogni al fine di migliorare il processo di lavoro e l'interazione tra i vari portatori d'interesse. Di

seguito si individua, a titolo esemplificativo, su quali categorie di Stakeholder potrebbe impattare positivamente la proposta e qual è il bisogno individuato:

1. Ordine di servizio che consenta alla P.G. di accedere direttamente al TIAP:

- a. Bisogno: Velocità, efficienza, certezza nella notifica attraverso un ampliamento della digitalizzazione fornendo l'accesso alla PG;
- b. Stakeholder interno: personale amministrativo (cancellieri);
- c. Stakeholder Esterno: Polizia Giudiziaria.

2. Predispone una stanza firme per P.M coordinatori:

- a. Bisogno: al fine di ridurre i tempi di trasferimento e di limitare lo spostamento fisico dei fascicoli, anche tramite l'istituzione di processi telematizzati
- b. Stakeholder interni: PM coordinatori, personale amministrativo, VVPPOO

3. Pianificazione di un calendario per i VV.PP. OO:

- a. Bisogno: dare certezza di una presenza per i VVPPOO in un dato momento di tempo, al fine di poter comunicare agli altri stakeholder la presenza in procura
- b. Stakeholder interni: Personale Amministrativo
- c. Stakeholder esterni: Avvocati e difensori

4. Delega diretta alla P.G di elezione a domicilio della persona offesa:

- a. Bisogno: efficienza nella notifica, e soprattutto possibilità di notificare facilmente alla persona offesa e con certezza immediata
- b. Stakeholder interni: VVPPOO, personale Amministrativo
- c. Stakeholder esterni: soggetti privati, polizia giudiziaria, difensori

5. Implementazione di uno strumento generale telematico di raccolta dei dati e l'implementazione di un percorso formativo del personale

- a. Bisogno: necessità di un unico strumento che monitori il passaggio cartaceo del fascicolo e necessità di corsi di formazione per gli stakeholder interni
- b. Stakeholder interno: personale amministrativo, VVPPOO

Il processo di indagine, presso la Procura della Repubblica di Napoli

Per individuare le opinioni degli addetti alla Procura riguardo le proposte e come la Sezione II dell'ufficio SDAS si appropria al cambiamento organizzativo si è scelto il metodo dell'intervista semi strutturata. Attraverso incontri periodici e affiancamento presso gli uffici della Procura, si è ricostruito un quadro che ha messo in evidenza criticità ed opportunità legate alle singole proposte e come la riforma Cartabia abbia in qualche modo accelerato ed ostacolato alcuni aspetti.

Un'intervista semi-strutturata è una tecnica di ricerca qualitativa che combina elementi di struttura e flessibilità per raccogliere dati da parte dei partecipanti a uno studio. In un'intervista semi-strutturata, l'intervistatore segue un elenco di domande chiave o argomenti predefiniti ma ha la flessibilità di adattarsi alle risposte dei partecipanti e di esplorare argomenti aggiuntivi che emergono durante l'intervista stessa. Questo approccio consente di ottenere dati dettagliati e approfonditi, consentendo ai partecipanti di esprimere le proprie opinioni e prospettive in modo più naturale.

In particolare, sono stati condotti focus group ed incontri con il personale della Procura nei quali, agendo come collaboratori/osservatori si sono raccolte informazioni e spunti di riflessione riguardanti le proposte.

Valutazioni effettuate e risultati ottenuti

Durante l'attività di affiancamento, si è avuto modo di collaborare con Stakeholder interni ed esterni alla Procura. Poiché l'obiettivo era esplorativo, si è ritenuto che un gruppo più piccolo avrebbe potuto analizzare più approfonditamente gli aspetti culturali dell'organizzazioni già esaminate attraverso l'intervista. Un numero limitato di partecipanti è ideale quando l'argomento trattato è complesso e ben noto ai partecipanti stessi, poiché favorisce un maggiore coinvolgimento e previene frustrazioni dovute alla difficoltà nell'esprimere le proprie opinioni. Inoltre, abbiamo scelto di creare un gruppo il più diversificato possibile, perché non tutti i dipendenti della Procura sono coinvolti allo stesso modo dalle proposte, pur essendo colleghi che lavorano nella stessa organizzazione.

Nel corso del presente documento sono state analizzate le proposte individuate nel Report precedente, in particolare n'è stata valutata la fattibilità e la possibilità di attuazione.

Al fine di valutarne tali elementi si è resa necessaria un'attività sul campo, principalmente di interazione con gli stakeholder di riferimento delle singole proposte e di affiancamento agli stessi.

Pertanto, al fine di valutarne opinioni e sentimenti si è reso necessario predisporre un'intervista fatta su un campione di Stakeholder:

Interni:

- a) Personale amministrativo
- b) VPO

Esterni:

- a) Polizia giudiziaria

Le domande sono state poste solo ai soggetti che avevano interesse in quel determinato ambito. La scelta di tale campione di soggetti da intervistare è stata effettuata sempre sul presupposto che l'intero progetto è stato svolto internamente allo SDAS Sezione II, e quindi si è potuto interagire solo con soggetti facilmente reperibili negli uffici della Procura. L'intervista è stata guidata affrontando per prima cosa le percezioni dei dipendenti al cambiamento, interpretando le loro risposte alla luce dei concetti di Change Management illustrati in precedenza.

L'ambiente all'interno della Procura è notoriamente resistente ai cambiamenti, e ciò è dovuto a una serie di motivi ben fondati. In primo luogo, va considerato che si tratta di una pubblica amministrazione, il che implica una struttura altamente centralizzata e fortemente burocratica. Questa caratteristica si accentua ulteriormente negli uffici giudiziari, dove l'azione individuale è limitata. Questa realtà costituisce un ostacolo significativo per qualsiasi iniziativa di cambiamento organizzativo, in quanto non è possibile prendere decisioni in modo isolato per un singolo ufficio senza dover affrontare il complesso adattamento delle normative nazionali e la potenziale necessità di coinvolgere altri uffici che potrebbero non avere le stesse esigenze.

Un altro ostacolo rilevante è la dimensione considerevole della Procura del Tribunale di Napoli, che deve affrontare una mole di lavoro di grande portata. Gestire questa quantità di lavoro in modo efficiente e contemporaneamente implementare cambiamenti richiede una pianificazione attenta e una strategia di gestione del cambiamento ben strutturata.

La gestione del personale rappresenta una questione particolarmente delicata all'interno di questo contesto. Come accennato in precedenza, le opportunità per l'iniziativa individuale sono limitate, il

che può causare frustrazione tra i dipendenti, che potrebbero sentirsi trascurati e non compresi dalla loro organizzazione.

Occorre anche evidenziare che nel corso del periodo di affiancamento è apparso evidente che tutti i cambiamenti che vengono attuati all'interno dell'organizzazione provengono da input di stakeholder esterni, principalmente dal Ministero di Giustizia, dalla Commissione Europea e dal CSM. Questo fa pertanto emergere che difficilmente vengono ascoltati i bisogni del singolo ufficio.

Invece, il gruppo appartenente al DEMI dell'università Federico II si è orientato al soddisfacimento dei bisogni di una singola microarea del sistema di giustizia penale, in tal modo le proposte individuate sono realizzate ad hoc sulla fattispecie dello SDAS Sezione II di Napoli; infatti, non sarebbe neppure corretto affermare con certezza che i bisogni riscontrati siano per forza attuabili anche in altri uffici SDAS.

Infatti, per il personale dello SDAS II di Napoli, le proposte presentate rispondono a dei bisogni individuali dell'ufficio, ma tuttavia gli stessi addetti non sono certi della reale fattibilità di alcuni di essi. In quanto ci sono alcune problematiche di carattere burocratico e di tipo individuale che potrebbero ostacolare l'attuazione.

Nonostante possa apparire un processo intricato e distante dalla realtà quotidiana dello SDAS, è interessante notare che sembra aver seguito una serie di meccanismi simili a quelli proposti da Kotter nei suoi famosi "8 step per il cambiamento". Si potrebbe sostenere che il lavoro svolto dal gruppo di ricerca DEMI abbia attraversato questi stessi 8 passi nel corso del processo di cambiamento organizzativo dello SDAS.

Le proposte e le iniziative sono nate dopo un'attenta serie di incontri con lo SDAS durante l'anno. Questo processo ha contribuito a creare una sensazione di urgenza (Step 1), indicando che il cambiamento era necessario per migliorare le condizioni esistenti.

Il processo di cambiamento è stato sostenuto da diverse figure all'interno dell'organizzazione. Queste figure hanno riconosciuto il valore del lavoro degli altri e hanno manifestato la volontà di collaborare per garantire il successo complessivo del cambiamento. Questo approccio ha favorito la coesione e la sinergia tra i vari attori coinvolti (Step 2).

Grazie all'efficace utilizzo di presentazioni e comunicazioni adeguate, è stata delineata una chiara visione del cambiamento, illustrando gli obiettivi da raggiungere e i benefici attesi (Step 3 e 4). Questo passo è stato fondamentale per coinvolgere e motivare il personale verso il nuovo percorso ed è stato attuato con la presentazione del 17 Luglio 2023. La presentazione si è rivelata anche l'occasione per i dipendenti della Procura di confrontarsi su temi molto interessanti, favorendo la comunicazione ed il processo di team building.

La rimozione degli ostacoli si è rivelata una sfida complessa e potrebbe essere uno dei passi più impegnativi del processo di cambiamento futuro. È comprensibile che alcune proposte non siano ancora state attuate, poiché la rimozione degli ostacoli richiede tempo e l'appoggio della normativa vigente.

Il raggiungimento dei risultati e il successo a lungo termine del cambiamento sono aspetti che richiedono una gestione attenta e costante. Mantenere e interiorizzare il cambiamento all'interno dell'organizzazione può risultare complesso ma è essenziale per garantire che il nuovo modo di operare diventi parte integrante della cultura aziendale. In sintesi, anche se il processo di cambiamento può sembrare ostico e distante dalla realtà quotidiana, è evidente che lo SDAS stia intraprendendo un percorso parallelo a quello proposto da Kotter. Questo rafforza l'importanza di applicare i principi del Change Management in modo consapevole ed efficace per garantire una transizione organizzativa di successo.

Dal punto di vista della singola validità delle proposte, possiamo affermare che queste rispondono ad esigenze lavorative legate principalmente a caratteristiche di velocità nell'elaborazione delle pratiche, la cui risoluzione nella maggioranza dei casi è un ampliamento della digitalizzazione dell'ufficio. Con la presentazione svolta a mezzo di conferenza in procura, sono stati riportati i dati e i bisogni riscontrati, che sono stati confermati anche dagli addetti presenti, i quali erano concordi sulle criticità riscontrate. Dalla presentazione è apparso evidente che per gli uffici SDAS l'avvento della digitalizzazione (tutti gli uffici SDAS in quanto la presentazione si basava su un'analisi anche di tipo comparativo) abbia notevolmente agevolato il lavoro, in quanto grazie a procedimenti più veloci e meno legati a passaggi intermedi del cartaceo si è snellito molto l'intero processo; è anche evidente che non tutti hanno accesso ai programmi digitali, quindi vi sono ancora delle fasi in cui vi è un passaggio di cartaceo, come ampiamente descritto nei report.

È emersa, anche in sede di presentazione, che la più grande criticità per gli uffici SDAS, che accomuna tutte le sezioni, è l'elezione a domicilio della persona offesa. Tale problema deriva proprio dalla difficoltà che ha la polizia giudiziaria di individuare il domicilio delle parti attraverso la notifica fatta dalla polizia locale di riferimento.

Infatti, a parere degli addetti intervistati, sia in sede di conferenza sia in sede di intervista, la proposta più utile è assolutamente l'introduzione della modalità telematica per l'elezione a domicilio. Come più volte è stato detto l'ufficio SDAS è legato molto alla velocità dei procedimenti; quindi, deve essere assolutamente pronto a recepire le novità, anche se sarebbe opportuno inserire corsi di formazione per gli addetti sia in materia digitale che in materie di diritto. Gli strumenti digitali sono i principali veicoli per segnalare eventuali problemi/suggerimenti. Le segnalazioni di problemi

interni e/o malfunzionamenti, o segnalazioni di carattere di lavoro devono sempre avvenire a mezzo mail ed inviate al soggetto di riferimento.

Per il personale amministrativo senza dubbio l'intervento della digitalizzazione ha reso più efficiente e veloce il processo in quanto è tutto telematico; tuttavia, gli altri stakeholder ritengono che tale digitalizzazione abbia una funzione positiva legata a:

- 1) Impatto ambientale positivo
- 2) Velocità di trasmissione dati

Il fascicolo cartaceo ha la sua funzione e non può essere dismesso, la Polizia Giudiziaria, fortemente, esprime la necessità di un fascicolo cartaceo durante indagini ed interrogatori, inoltre emerge che la necessità deriva anche dal fatto che la denuncia/querela che viene proposta all'UNR nasce sempre cartacea con firma autografa e tale fatto non può essere cambiato dalle riforme di digitalizzazione, per ragioni di tutela e di certezza della persona.

Tutti gli addetti, in merito alla digitalizzazione, hanno fortemente manifestato la necessità di corsi di aggiornamento professionale specifici a cadenza trimestrale (normativa vigente, utilizzo software, digitalizzazione, normativa privacy, etc.). Possibilità di affiancamento e tutoraggio soprattutto per l'utilizzo dei software. Gli stessi infatti spiegano che comunque qualsivoglia programma, che sia TIAP o SICP, è in continuo aggiornamento e che spesso si trovano aggiornamenti strutturali per i quali spesso non si hanno le conoscenze di base. Ma ciò non rappresenta l'unico bisogno espresso dai dipendenti. Essi sostengono che sia altresì necessaria una formazione di natura giuridica. Dato il costante cambiamento della normativa, gli operatori sono tenuti a mantenersi informati e pertanto ritengono che sarebbe estremamente vantaggioso e apprezzato avere formazioni specifiche con cadenza trimestrale.

Proprio in merito ai concetti di formazione e di tutoraggio, gli addetti vengono intervistati riguardo la prima proposta. Infatti, l'accesso al TIAP per la P.G. è un'esigenza manifestata sia dalla cancelleria sia dagli stessi rappresentanti della P.G.; tuttavia la PG esprime delle perplessità in merito alla formazione. Gli stessi sostengono che per l'attuazione della proposta è necessaria una preliminare pianificazione di un piano formativo realizzato ad hoc per la preparazione specifica del personale. In tal modo, potrebbe essere possibile un'integrazione sistemica tra i sistemi TIAP e SICP. La principale difficoltà riscontrata dalla PG nella notifica ai soggetti privati è rappresentata dall'attività di notificazione a causa delle prolungate tempistiche con cui si realizza. Il ritardo più che interessare l'iter interno alla Procura pare sia maggiormente riconducibile all'eccessivo carico di lavoro della polizia locale. La notifica, oggi, può avvenire attraverso due modalità diverse in considerazione della tipologia dell'atto:

1) Notifica a mezzo UNEP (Uffici notificazioni esecuzioni e protesti istituito presso la Corte di Appello di Napoli) - Ufficiali giudiziari

2) P.G. e Polizia Municipale

Il funzionario U.N.E.P.

- compie tutti gli atti demandati dalle norme all'ufficiale giudiziario
- cura la connessa attività istruttoria amministrativo-contabile,
- amministra tutte le somme riscosse dall'unità organica N.E.P.
- dirige l'unità organica N.E.P.
- partecipa all'attività didattica dell'Amministrazione per le materie di competenza
- svolge, dietro incarico, attività ispettiva nel settore inerente alla sua funzione.

L'Ufficiale giudiziario.

- cura l'attività di notificazione
- cura l'attività di esecuzione, se richiesto. Sono attività di esecuzione sfratti, pignoramenti, sequestri, riconsegne di beni, offerte reali
- eleva i protesti cambiari

La PG comunque ritiene l'UNEP più veloce ed efficiente della Polizia Municipale, in quanto l'UNEP ha già accesso diretto ai dati, ed è meno oberata di partiche esterne ai tribunali, in quanto principalmente si occupa di notifiche, mentre la polizia locale ha una moltitudine di competenze che saturano il processo di lavoro.

Il problema del TIAP come riportato dalla PG deriva anche da un difetto di competenze in quanto la PG fa parte del Ministero degli Interni, mentre il TIAP è gestito dal Ministero di Giustizia. Un ulteriore problema riguarda la necessità di formazione che la PG richiede in merito al programma TIAP.

Ad ogni modo fanno anche presente che nella Sezione SDAS IV, in parte con la sola funzione di visualizzare e non modificare, c'è un ordine di servizio che autorizza la PG ad utilizzare il TIAP; quindi, ritengono questa proposta fattibile ed anzi quasi necessaria. L'accesso al TIAP è un problema anche in tema di VPO. I VV.PP.OO. attualmente non hanno accesso al TIAP, tuttavia gli stessi intervistati non lo rilevano come un problema; infatti, sostengono che l'eventuale predisposizione di un sistema che ne consenta il collegamento non risulterebbe efficace in quanto non sussiste l'interesse di apportare modifiche e le informazioni di interesse sono già accessibili attraverso la consolle magistrati. I VVPPOO fanno presente che la funzione di modificare non dovrebbe essere conferita anche per problemi di responsabilità e di competenza. Tuttavia, fanno presente che nel

caso in cui fosse ampliata al TIAP una funzione di consultazione delle pratiche/fascicoli per i VVPPOO di cui si è responsabili sarebbe.

In merito alla terza proposta “Il calendario presenze VVPPOO” si percepisce che si tratta di argomento molto delicato. In quanto i VVPPOO hanno un regime particolare, nel senso che non sono internalizzati alla procura, sono paragonabili a “liberi professionisti”, hanno un tesserino di accesso e uscita, ma non sono tenuti a rispettare orari specifici, l’importante è l’adempimento dei compiti che vengono assegnati loro. Questo fa sorgere un grande limite, a prescindere dalla validità e l’apprezzamento della proposta, sarebbe impossibile imporre il calendario ai VV.PP.OO, ed anche per questo motivo che gli intervistati ci riportano che con la nuova normativa del mese di Giugno, saranno internalizzati, in base a criteri di anzianità, fino a quando non verranno stabilizzati ed inseriti nell’organico.

La proposta di maggiore importanza individuata nel Report redatto in precedenza è senza dubbio la delega diretta alla PG di elezione domicilio della persona offesa. Tale proposta ha riscontrato il maggior interesse in quanto apporterebbe notevoli benefici in termini di riduzione dei tempi e delle fasi di lavorazione del fascicolo. Ad esempio, la possibilità di richiedere alla PG l’elezione di domicilio (eventualmente anche elettronico) già in una fase iniziale di istruttoria del fascicolo, prima che arrivi al GIP potrebbe risultare utile e vantaggioso. In quanto la PG potrebbe fare direttamente un invio di notifica, senza passare per enti locali ed UNEP, inoltre la consegna sarebbe certa e senza dubbi, in quanto la PEC rilascia direttamente ricevuta. Fanno anche presente che anche la notifica direttamente al difensore sarà di grande supporto alle indagini. Anche qui, però, manifestano la necessità di corsi di formazione in merito alle nuove procedure telematiche e in merito alla Riforma Cartabia, infatti uno degli addetti dice: *“La legge è comunque un’interpretazione”*, a suo parere servirebbe un corso di formazione per avere almeno una linea comune, e limitare le responsabilità interpretative del singolo.

In merito alla quinta ed ultima proposta, cioè l’implementazione di un sistema di monitoraggio, è opinione comune degli operatori che tale sistema di monitoraggio è troppo oneroso da attuare, seppur avrebbe una sua utilità in ottica di controllo del fascicolo. Infatti, gli stessi fanno presente che in molte fasi il fascicolo è cartaceo, quindi sarebbe difficile monitorare con esattezza dove il fascicolo si trova.

Gli operatori alla fine spiegano che la Procura di Napoli, in generale, sta lavorando per creare un unico programma integrato SICP e TIAP, in modo tale da avere un unico database. Loro stessi addetti dello SDAS II DI NAPOLI affermano di essere pronti a recepire il cambiamento, di grande portata, ma che sarà necessario istituire corsi di formazione, team building, etc. per tutti gli addetti della Procura.

Conclusioni

Le proposte individuate hanno due nature ben distinte: alcune sono state formulate con l'obiettivo di semplificare e rendere più efficienti determinate procedure, mentre altre hanno un carattere prevalentemente organizzativo. In un contesto notoriamente poco incline al cambiamento e caratterizzato da una rigidità strutturale, è comprensibile che le proposte di natura organizzativa possano essere fraintese e interpretate dai dipendenti come un'ingerenza o una limitazione alla loro autonomia. Al contrario, le iniziative volte a snellire le attività e semplificare i processi sono generalmente accolte in modo più positivo. È essenziale sottolineare l'importanza di un approccio bilanciato sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione al fine di soddisfare le esigenze delle diverse parti interessate e preparare il personale al cambiamento. Lavorare internamente significa promuovere la comprensione delle proposte organizzative tra i dipendenti, comunicando chiaramente gli obiettivi e i benefici che ne derivano. È fondamentale coinvolgere il personale nel processo decisionale e fornire spazi per il dialogo e il feedback, in modo da mitigare eventuali resistenze al cambiamento e favorire una maggiore accettazione delle modifiche.

Allo stesso tempo, è cruciale lavorare esternamente, coinvolgendo tutte le parti interessate esterne all'organizzazione, come ad esempio i clienti o i partner. Questo permette di raccogliere input preziosi, considerare gli effetti delle modifiche sull'ecosistema esterno e garantire che il cambiamento sia in linea con le aspettative e le esigenze di tutte le parti coinvolte. I cambiamenti potrebbero incontrare ostacoli nella loro attuazione, quindi non è garantito che, anche se validi, verranno effettivamente messi in pratica. Tuttavia, il lavoro svolto ha evidenziato una serie di iniziative estremamente utili che potrebbero migliorare il funzionamento dell'ufficio del pubblico ministero senza la necessità di modifiche normative complesse. In particolare, è emerso quanto siano cruciali i focus group e gli incontri volti a favorire lo scambio di opinioni tra il personale. I focus group e gli incontri volti allo scambio di opinioni rappresentano un'opportunità preziosa per coinvolgere il personale e raccogliere idee e prospettive diverse. Questi strumenti promuovono il dialogo aperto e la condivisione delle esperienze, contribuendo così a migliorare la coesione del team e l'efficacia complessiva dell'ufficio della Procura. Gli insights emersi da tali discussioni possono anche guidare l'adozione di nuove strategie e iniziative, consentendo alla Procura di adattarsi meglio ai cambiamenti nel contesto legale e alle esigenze interne allo SDAS. Inoltre, il lavoro ha messo in luce l'importanza della formazione, un aspetto spesso trascurato ma di vitale importanza per il miglioramento delle competenze e delle capacità del personale.

La formazione è fondamentale all'interno della Procura poiché offre agli operatori l'opportunità di acquisire e sviluppare competenze critiche. In un contesto legale in continua evoluzione, la formazione continua garantisce che il personale sia sempre aggiornato sulle ultime leggi e

regolamenti. Ciò è essenziale per garantire che le indagini e le procedure giuridiche siano condotte nel rispetto della legge e per mantenere elevati standard professionali.

Inoltre, la formazione può contribuire a migliorare le capacità comunicative e interpersonali dei membri del team dell'ufficio del pubblico ministero. Questo è particolarmente importante in un ambiente in cui la collaborazione e la condivisione di informazioni sono cruciali per il successo. Una formazione efficace può anche aiutare a creare un clima di lavoro positivo e a rafforzare il senso di appartenenza al team.

In definitiva, un approccio olistico al cambiamento, considerando sia le dinamiche interne che esterne, è essenziale per preparare l'organizzazione e il suo personale a intraprendere con successo un processo di trasformazione, assicurando che le proposte siano ben comprese e accettate nel contesto specifico dell'organizzazione.

Fonti:

1. Abbatino, G., & Angeletti, S. (2013). *Gestire e valutare le risorse intangibili delle amministrazioni pubbliche*. Rimini: Maggioli Editore.
2. Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model.
3. Alsharari, N. M., & Daniels, B. (2023). Management accounting practices and organizational change aspects in the public sector: contextual/processual approach.
4. Amoroso, M. C., Bove, V., Carusillo, E., Filocamo, F., Galati, V., Mauro, A., ... Toriello, M. (2023). Relazione su novità normativa La 'Riforma Cartabia', Corte Suprema di Cassazione.
5. Appelbaum, S., Habashy, S., Malo, J., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. In V. Bekkers, J. Edelenbos, & B. Steijn (Eds.), *Innovation in the public sector*, 35-43. New York: Palgrave MacMillan.

6. Beckard, R., & Harris, R. T. (1977). *Organizational Transition: Managing Complex Change*. Addison Wesley, Reading, Mass.
7. Bonaretti, M., & Testa, P. (2004). Un' agenda per migliorare le relazioni nel lavoro pubblico: nuove proposte per la gestione del personale e la contrattazione integrativa. *Risorse Umane*, 2, 118-130.
8. Bove, V. (2017). Notificazioni e comunicazioni telematiche nel procedimento penale: lo stato dell'arte ed i più recenti arresti giurisprudenziali.
9. Burke, W. (2010). *Il cambiamento organizzativo. Teoria e pratica*. Franco Angeli.
10. Butera, F. (1990). *Il castello e la rete*. Milano: Franco Angeli.
11. Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
12. Choi, M., & Ruona, W. (2010). Individual Readiness for Organizational Change and Its Implications for Human Resource and Organization Development.
13. Crozier, M. (1969). *Il fenomeno burocratico*. Milano: Etas Libri.
14. Crozier, M. (1990). *L'impresa in ascolto*. Milano: Il Sole 24 Ore libri.
15. Crozier, M., & Friedberg, E. (1978). *Attore sociale e sistema: sociologia dell'azione organizzata*. Milano: Etas Libri.
16. Daft, R. L., & Noe, R. A. (2001). *Organizational behaviour*. Fort Worth: Harcourt College Publishers.
17. Del Giudice, S. (2022). Art. 161 c.p.p. - Domicilio dichiarato, eletto o determinato per le notificazioni.
18. Di Florio, A. (2021). Il nuovo ufficio per il processo: proposte per la Corte di Cassazione, *Questione Giustizia*.
19. Di Florio, A. (2023). Lo stato giuridico della magistratura onoraria: un cantiere ancora aperto, *Questione Giustizia*.
20. Dell'Aringa, C., & Della Rocca, G. (1999). *Razionalizzazione e relazioni industriali nella Pubblica Amministrazione*. Milano: Franco Angeli.
21. Elving, W., J.L. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), 129-138.
22. Fumagalli, L. (2016). *Il cambiamento nelle organizzazioni*. Baicr, *Cultura della relazione*.
23. Gialuz, M. (2022). Per un processo penale più efficiente e giusto. Guida alla lettura della riforma Cartabia (profili processuali), *Sistema Penale*.
24. Greco, A. (2022). Differenze tra denuncia e querela.

25. Lu, D., & Chen, C. H. (2022). The Impact of Public Service Motivation on Job Satisfaction in Public Sector Employees: The Mediating Roles of Work Engagement and Organizational Commitment.
26. Kotter, J. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.
27. Kotter, J. P. (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 68(3), 103-111.
28. Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*.
29. McCann, J. (2004). *Organizational Effectiveness: Changing Concept for Changing Environments*. Human Resource Planning.
30. Minelli, E. A., & Rebora, G. (2009). *Imprese e amministrazioni pubbliche. Due modi diversi di gestire il cambiamento?* Liuc Papers.
31. Nunziata, E. (2007). *Gestione strategica e cambiamento organizzativo nelle amministrazioni pubbliche: il potere di una visione condivisa*. In G. Rebora (a cura), *Il Change Management nelle imprese e nelle Pubbliche Amministrazioni*.
32. Russo, S., & Silvestri, G. (2012). *Pubblica amministrazione, innovazione e cambiamento organizzativo. Il caso Agenzia delle entrate*. Roma: Aracne Editrice.
33. Rebora, G., & Minelli, E. (2007). *Change Management. Come vincere la sfida del cambiamento in azienda*.
34. Schedler, K., & Proeller, I. (2007). Public management as a cultural phenomenon. Revitalizing societal culture in international public management research. *International Public Management Review*, 8(1), 186-194.
35. Tanese, A. (2001). *L'efficacia del cambiamento organizzativo*. In M. Bergamaschi, *L'organizzazione nelle aziende sanitarie*. Milano: McGraw Hill.
36. Todem, R. (2005). Organisational Change Management: A Critical Review. *Journal of Change Management*, 5(49), pp. 369 –380).
37. Treu, T. (2014). *Welfare aziendale, migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*. IPSOA Gruppo Wolters Kluwer.

Fonti Normative

1. Articoli 110, 111-bis e 111-ter del Codice di Procedura Penale (CPP)
2. Articolo 120 del Codice Penale (CP)
3. Articolo 120 del Codice Penale (CP)
4. Articoli 161 del Codice di Procedura Penale (CPP)

5. Articolo 161 Codice di procedura penale (D.P.R. 22 settembre 1988, n. 477) Domicilio dichiarato, eletto o determinato per le notificazioni.
6. Articoli 175-bis del Codice di Procedura Penale (CPP)
7. Articoli 408 e 411 del Codice di Procedura Penale (CPP)
8. Articolo 1, comma 6, lettera b) e seguenti, Legge n. 134 del 2021
9. Articolo 15, comma 5, del Decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62
10. Articolo 171 Codice di procedura penale (D.P.R. 22 settembre 1988, n. 477) Nullità delle notificazioni.
11. Articolo 245 del Decreto Legislativo n. 51/1998
12. Articolo 336 del Codice Penale (CP)
13. Articolo 175-bis del Codice di Procedura Penale (CPP)
14. Articolo 1, comma 6, lettera b) e seguenti, Legge n. 134 del 2021
15. Decreto Legislativo n. 116/2017
16. Decreto Legislativo n. 150 del 2022
17. Decreto Legislativo n. 51/1998
18. Direttiva n. 1/2023
19. D.lgs. 33/13 e D.lgs. 39/13
20. D.lgs. 9 aprile 2008, n. 81, coordinato con il D.lgs. 3 agosto 2009, n. 106
21. D.lgs. n. 179/2016; D.lgs. n. 217/2017
22. Legge 6 novembre 2012, n. 190
23. Legge n. 234 del 2021
24. Ordini di Servizio nn. 125/2021, 7/2022, 117/2022, 120/2022, 123/2022 e 241/2022 del Procuratore della Repubblica
25. Articoli 49-bis e 49-ter del CCNL del personale degli Enti locali del 21 maggio 2018
26. Regolamento (UE) n. 2016/679

Appendice:

Domande Intervista

1. In riferimento allo step 1 del cambiamento (Creare Urgenza), le proposte avanzate incontrano le esigenze lavorative dello SDAS?

2. In riferimento allo step 3 e 4 (Definire una visione), quali sono le opinioni dopo la presentazione del 17 luglio?
3. Ritieni l'ufficio SDAS, più in generale la procura, sia pronto a recepire tutte le novità?
4. In riferimento a quanto detto nell'ultimo incontro, qual è l'iter delle segnalazioni/proposte che vengono fatte internamente allo SDAS?
5. Ritieni che le innovazioni digitali abbiano reso più efficiente il lavoro? Se sì potrebbe indicarci in che modo ritiene il lavoro più efficiente?
6. Viste tutte le innovazioni digitali da introdurre ritiene necessario un percorso di formazione e tutoraggio per gli addetti?
7. Secondo lei al fine di rendere ancora più efficiente il lavoro dello SDAS II sarebbe utile fornire al P.G un accesso al TIAP, così da creare un unico database digitale dove tutti abbiano accesso?
8. A suo parere fornire l'accesso al TIAP ai VVPPOO potrebbe essere utile all'elaborazione del fascicolo? Se sì perché?
9. Dati i tempi di elaborazione dei fascicoli, ritiene che l'iter che segue il singolo fascicolo debba essere modificato, oppure, tali tempi sono legati principalmente a tempi burocratici non modificabili?
10. Alla luce della proposta effettuata nel Report 2. Ritieni che le nuove modalità di elezione a domicilio della persona offesa siano efficaci a rispondere all'esigenze dell'Ufficio SDAS?
11. In che modo viene organizzata la presenza dei VV.PP.OO non ancora stabilizzati all'interno della Procura? Qual è l'opinione riguardo un calendario presenze?
12. Potrebbe descrivere gli impatti positivi che potrebbe avere sul suo lavoro l'introduzione di uno strumento di raccolta dati aggregati che segua il flusso di lavoro del fascicolo?
13. Alla luce della Riforma Cartabia quali sono, secondo voi, le innovazioni più importanti da attuare nello SDAS?
14. In che modo l'accesso al TIAP ampliato alla P.G potrebbe apportare miglioramenti all'ufficio SDAS?
15. Potrebbe indicare quale delle cinque proposte realizzate ritiene prioritaria rispetto alle altre descrivendone le motivazioni?

Intervista

Domanda 1. In riferimento allo step 1 del cambiamento (Creare urgenza), le proposte avanzate incontrano le esigenze lavorative dello SDAS?

Alla domanda gli intervistati del Personale Amministrativo hanno fornito una risposta positiva, spiegando che le proposte presentate sembrano soddisfare effettivamente le esigenze esposte. Tuttavia, è importante sottolineare che l'attuazione di tali proposte potrebbe incontrare ostacoli, principalmente di natura burocratica e individuale. Una delle sfide evidenziate riguarda la complessità dell'organizzazione, con alcune figure coinvolte che appartengono a due diverse amministrazioni. Questa dualità potrebbe comportare difficoltà nell'armonizzare le procedure e le decisioni tra le due entità. Inoltre, alcune proposte potrebbero toccare limiti di discrezionalità, il che rende difficile ridurre alcuni procedimenti senza compromettere la flessibilità e la libertà decisionale in alcune situazioni specifiche. Tuttavia, va notato che, in generale, la maggior parte delle proposte sembra rispondere alle esigenze operative dello SDAS. Queste esigenze sono principalmente legate alla necessità di accelerare i tempi di elaborazione delle pratiche. Quindi, nonostante le sfide burocratiche e di discrezionalità, c'è un riconoscimento generale che le proposte hanno il potenziale per migliorare l'efficienza e la tempestività delle operazioni del SDAS.

Domanda 2. In riferimento allo step 3 e 4 (Definire una visione), quali sono le opinioni dopo la presentazione del 17 luglio?

Alla domanda gli intervistati del Personale Amministrativo, Polizia Giudiziaria e VV.PP.OO. hanno evidenziato che la presentazione ha effettivamente agito come un catalizzatore per stimolare il coinvolgimento di tutti i dipendenti, creando un'opportunità unica di condivisione delle loro visioni

e delle loro prospettive. Questo tipo di riunione non solo ha permesso di comprendere meglio le proposte in discussione, ma ha anche permesso ai dipendenti di esprimere le proprie opinioni. In un contesto in cui le persone spesso lavorano operano in compartimenti stagni e le comunicazioni possono essere limitate, questa presentazione ha agito da ponte, consentendo a tutti di esprimere liberamente le loro idee e preoccupazioni. Inoltre, il fatto che le perplessità riguardo al lavoro siano state affrontate in modo aperto e trasparente durante la presentazione dimostra un clima organizzativo sano e favorevole al miglioramento continuo. Questa è una dimostrazione di leadership e gestione consapevole, che riconosce il valore dell'ascolto attivo e della collaborazione nella crescita dell'organizzazione.

Domanda 3. Alla luce della nuova riforma Cartabia, quali sono, secondo lei, le innovazioni più importanti da attuare nello SDAS e l'ufficio è pronto a recepirle?

Alla domanda gli intervistati del Personale Amministrativo hanno affermato che l'introduzione della modalità telematica per l'elezione a domicilio rappresenta un passo avanti significativo nel miglioramento dei processi all'interno dell'Ufficio SDAS. Essa promette di semplificare notevolmente le procedure, riducendo i tempi di elaborazione e migliorando la flessibilità nell'interazione con i clienti e le altre entità coinvolte. Questo è particolarmente rilevante considerando l'importanza attribuita alla velocità dei procedimenti in un contesto in cui la tempestività delle decisioni può avere un impatto significativo. Tuttavia, è altrettanto importante sottolineare l'aspetto della formazione. L'adozione di nuove tecnologie e pratiche richiede un adeguato investimento nella preparazione dei membri del team. I corsi di formazione in materia digitale possono aiutare a garantire che tutti siano in grado di utilizzare in modo efficace gli strumenti telematici, mentre la formazione in materia di diritto assicura che gli addetti comprendano appieno le implicazioni legali e le responsabilità connesse all'elezione a domicilio.

Domanda 4. In riferimento a quanto detto nell'ultimo incontro, qual è l'iter delle segnalazioni/proposte che vengono fatte internamente allo SDAS?

Alla domanda gli intervistati del Personale Amministrativo hanno affermato che, principalmente, le segnalazioni di problemi interni e/o malfunzionamenti, o segnalazioni di carattere professionale devono sempre avvenire a mezzo mail ed inviate al soggetto di riferimento. Appare opportuno attuare un'implementazione di una produttiva procedura di non conformità (ovvero, mancato soddisfacimento di un requisito applicabile) che includa la definizione delle modalità per l'analisi delle cause della stessa, della correzione e delle azioni preventive da adottare e riportando, in tal modo e nel minor tempo possibile, lo stato in conformità. Partendo dal presupposto che anche la

Procura, intesa anche come un complesso di risorse e quindi come organizzazione, possa imbattersi in incidenti o avvenimenti derivanti da cause esterne, da cui possono scaturire delle deviazioni che si ripercuotono negativamente sull'operato.

Ciò significa che tale procedura debba essere messa in atto non solo per risolvere il manifestarsi di eventuali problematiche, attraverso azioni correttive o preventive, quanto piuttosto presentarsi come un sistema di analisi delle cause insite a tali problemi ed evitare che possano accadere nuovamente.

Domanda 5. Ritiene che le innovazioni digitali abbiano reso più efficiente il lavoro? Se si potrebbe indicarci in che modo ritiene il lavoro più efficiente?

Per il personale amministrativo, è innegabile che l'introduzione della digitalizzazione abbia notevolmente migliorato l'efficienza e la velocità del processo, poiché ora tutto è gestito in modo telematico. Tuttavia, è importante notare che gli altri stakeholder coinvolgono la digitalizzazione in un contesto più ampio e positivo.

La trasmissione telematica dei dati è notevolmente più rapida rispetto ai metodi tradizionali, consentendo una comunicazione più efficiente tra le diverse parti coinvolte. Tuttavia, va sottolineato che il fascicolo cartaceo conserva ancora la sua rilevanza. La Polizia Giudiziaria sottolinea la sua necessità durante le indagini e le denunce, evidenziando che alcune denunce e querelle presentate devono essere compilate con firma autografa. Questo aspetto è irrinunciabile per motivi di tutela dei diritti delle persone coinvolte.

Domanda 6. Viste tutte le innovazioni digitali da introdurre ritiene necessario un percorso di formazione e tutoraggio per gli addetti?

Si evidenzia il punto di vista del Personale Amministrativo, della Polizia Giudiziaria e dei VV.PP.OO.

Tutte le parti coinvolte sono giunte a una conclusione unanime: è essenziale introdurre programmi di formazione professionale mirata, che vengano erogati con una frequenza trimestrale. Questi corsi avrebbero lo scopo di fornire una preparazione costante e aggiornata su una serie di argomenti cruciali, tra cui la legislazione attuale, le competenze nell'uso del software, la digitalizzazione e le normative sulla privacy, tra gli altri. Un aspetto particolarmente rilevante su cui tutti concordano è la necessità di offrire la possibilità di affiancamento e tutoraggio, soprattutto per quanto riguarda la padronanza e l'efficace utilizzo dei software. Questa componente di affiancamento svolge un ruolo fondamentale nell'aiutare gli addetti a superare le sfide pratiche e a implementare con successo le competenze acquisite nei corsi di formazione. La decisione unanime di introdurre corsi trimestrali

mirati alla formazione professionale è una testimonianza dell'impegno collettivo a rimanere all'avanguardia delle competenze e delle conoscenze necessarie per affrontare le sfide sempre crescenti nel contesto digitale e legale in cui operano. Il supporto continuo attraverso il tutoraggio sottolinea l'importanza di garantire che le competenze acquisite vengano effettivamente integrate nella pratica quotidiana.

Domanda 7. Secondo lei al fine di rendere ancora più efficiente il lavoro dello SDAS II sarebbe utile fornire al P.G un accesso al TIAP, così da creare un unico database digitale dove tutti abbiano accesso?

Si evidenzia sia il punto di vista del Personale Amministrativo che quello della Polizia Giudiziaria. Per chiarire la questione, è fondamentale iniziare con una premessa fondamentale. Si dovrebbe tenere presente che la Polizia Giudiziaria (P.G.) e la Procura operano sotto amministrazioni separate, ognuna con competenze e archivi distinti ai quali è difficile accedere. Di conseguenza, sebbene sia possibile accedere al sistema TIAP, non è possibile apportare modifiche.

Inoltre, bisogna sottolineare che la Seconda Sezione non ha accesso al TIAP, a differenza della Quarta Sezione, dove tale accesso è concesso. Tuttavia, nella Quarta Sezione, le credenziali consentono solo la visualizzazione dei fascicoli dei VV.PP. OO, ma non dei magistrati. In questo contesto, emerge la necessità da parte della cancelleria della sezione e dei rappresentanti della P.G. di accedere al TIAP. Tuttavia, tale accesso deve essere preceduto da un piano formativo specifico per il personale al fine di prepararli adeguatamente all'utilizzo del sistema. Questo piano potrebbe aprire la strada a un'integrazione tra i sistemi TIAP e SICP. Una sfida rilevante segnalata dalla P.G. riguarda l'attività di notificazione a soggetti privati, che spesso subisce ritardi a causa del carico di lavoro eccessivo della polizia locale. Le notifiche possono essere effettuate in due modi diversi, a seconda del tipo di atto:

Notifica tramite UNEP (Uffici notificazioni esecuzioni e protesti istituito presso la Corte di Appello di Napoli), dove gli ufficiali giudiziari svolgono tutte le attività richieste dalla normativa e gestiscono le somme riscosse.

Notifica tramite P.G. e Polizia Locale, dove l'ufficiale giudiziario si occupa principalmente della notificazione e, se richiesto, delle attività di esecuzione, come sfratti, pignoramenti, sequestri e riconsegne di beni, oltre a trattare i protesti cambiari.

La P.G. non può accedere ai dati del TIAP fino a quando la polizia locale non abbia completato la notifica. Questa situazione è complicata anche a causa della differenza di competenza, poiché la P.G. fa parte del Ministero degli Interni, mentre il TIAP è gestito dal Ministero di Giustizia. Tuttavia, è importante notare che nella Quarta Sezione, in parte, esiste un ordine di servizio che

autorizza la P.G. all'uso del TIAP, anche se in una capacità di sola visualizzazione e senza la possibilità di apportare modifiche. Pertanto, questa proposta è considerata fattibile e molto utile. In sintesi, la questione dell'accesso al TIAP è complessa e richiede una pianificazione attenta e la formazione del personale. Tuttavia, esiste un precedente positivo nella Quarta Sezione che potrebbe essere un modello per affrontare queste sfide.

Domanda 8. *A suo parere fornire l'accesso al TIAP ai VV.PP.OO. potrebbe essere utile all'elaborazione del fascicolo? Se sì perché?*

Alla domanda hanno risposto alcuni VV.PP.OO.

Considerando che l'accesso al sistema TIAP è già di per sé limitato a causa della natura sensibile dei dati nei fascicoli, è importante notare che i VV.PP.OO. attualmente non hanno accesso al TIAP. L'eventuale sviluppo di un sistema che consenta loro di accedervi potrebbe non essere efficace per diverse ragioni. In primo luogo, non sembra esserci un interesse diretto da parte dei VV.PP.OO. ad apportare modifiche ai dati nei fascicoli. Inoltre, le informazioni di interesse per i VV.PP.OO. sono già accessibili attraverso la console dei magistrati. Questo applicativo consente attualmente ai VV.PP.OO. di visualizzare i verbali dei processi in cui sono coinvolti in qualità di "parte". Tuttavia, potrebbe essere vantaggioso abilitare una funzione di consultazione, consentendo loro di accedere alle informazioni senza la possibilità di apportare modifiche ai fascicoli. Questo approccio potrebbe risultare utile per i VV.PP.OO., consentendo loro di accedere alle informazioni rilevanti in modo più efficiente e semplificato, senza la necessità di interagire direttamente con i dati sensibili dei fascicoli. In questo modo, si preserva la sicurezza e la riservatezza dei documenti, garantendo al contempo l'accesso alle informazioni necessarie per svolgere le proprie funzioni.

Domanda 9. *Dati i tempi di elaborazione dei fascicoli, ritiene che l'iter che segue il singolo fascicolo debba essere modificato, oppure, tali tempi sono legati principalmente a tempi burocratici non modificabili?*

Alla domanda hanno risposto alcuni VV.PP.OO. Il processo di elaborazione dei fascicoli presso l'Ufficio SDAS è intrinsecamente veloce, il che significa che non si verificano significative inefficienze burocratiche o ritardi significativi nel lavoro. Di conseguenza, i VV.PP.OO. non riescono a individuare lacune temporali evidenti nel processo di lavoro.

Tuttavia, vi è un passaggio che presenta un rallentamento, ovvero la fase di "delega di indagine," che segue un iter piuttosto prolungato. In questa fase, la delega deve tornare indietro una volta che i commissariati hanno risposto. Il problema principale risiede nella carenza di personale all'interno

dei commissariati, e questa è una questione che richiederebbe una discussione più ampia per essere affrontata adeguatamente.

In alternativa, potrebbe essere presa in considerazione la possibilità di rendere la procedura di delega più veloce quando riguarda questioni di maggiore rilevanza. In questo modo, si potrebbe affrontare il rallentamento specifico associato a casi importanti senza necessariamente dover affrontare la complessa questione della carenza di personale nei commissariati. Mentre il processo complessivo all'Ufficio SDAS è efficiente, l'ottimizzazione della procedura di delega di indagine potrebbe essere una via da esplorare per migliorare ulteriormente l'efficienza nei casi che richiedono un intervento più tempestivo.

Domanda 10. *Alla luce della proposta effettuata nel Report 2. Ritiene che le nuove modalità di elezione a domicilio della persona offesa siano efficaci a rispondere all'esigenze dell'Ufficio SDAS?*

Per il Personale Amministrativo e per i VV.PP.OO. la delega diretta alla Polizia Giudiziaria (P.G.) per l'elezione a domicilio della persona offesa è una delle iniziative che ha suscitato il maggior interesse, poiché promette notevoli vantaggi in termini di accelerazione dei tempi e semplificazione delle fasi di elaborazione del fascicolo. Per esempio, la possibilità di richiedere alla P.G. di effettuare l'elezione di domicilio, incluso un possibile utilizzo di metodi telematici, già nella fase iniziale dell'istruttoria del fascicolo, prima che il caso giunga al Giudice per le Indagini Preliminari (GIP), potrebbe dimostrarsi estremamente vantaggiosa. In questo modo, si potrebbe giungere rapidamente a una decisione di archiviazione, come previsto dall'articolo 161 del Codice di Procedura Penale (c.p.p.), seguendo le direttive della Riforma Cartabia. Questo approccio consentirebbe un processo decisionale più rapido e snodato, riducendo la necessità di ulteriori fasi di valutazione e consentendo una gestione più efficiente dei casi. In definitiva, l'implementazione di questa proposta potrebbe rappresentare un passo significativo verso l'ottimizzazione dei processi all'interno dell'Ufficio SDAS, migliorando al contempo la celerità delle procedure investigative.

Domanda 11. *In che modo viene organizzata la presenza dei VV.PP.OO non ancora stabilizzati all'interno della Procura? Qual è l'opinione riguardo un calendario presenze?*

Si evidenzia il punto di vista del Personale Amministrativo e dei VV.PP.OO

Attualmente, la gestione della presenza dei VV.PP.OO. non stabilizzati è basata sulla collaborazione tra il personale e gli avvocati, con l'obiettivo di coordinare gli appuntamenti in base alle disponibilità dei VV.PP.OO. In questo modo, si cerca di pianificare con cura i giorni e gli orari per fissare gli appuntamenti, garantendo al contempo una rapida elaborazione delle richieste. In effetti, grazie a

questa metodologia, è come se già esistesse una sorta di calendario delle presenze informale. Tuttavia, l'idea di introdurre un calendario delle presenze formalizzato potrebbe comportare vantaggi significativi in termini di efficienza e produttività complessiva. Tuttavia, è essenziale verificare se questa proposta sia compatibile con quanto previsto contrattualmente per i VV.PP.OO. Quando si completerà il processo di stabilizzazione di tutti i VV.PP.OO. e saranno risolte le questioni relative ai contributi e ai diritti a loro spettanti, avremo una base più solida per valutare la fattibilità pratica di questa proposta. In tal modo, si potranno considerare gli aspetti organizzativi e contrattuali con maggiore chiarezza, garantendo al contempo una gestione ottimale delle risorse e una maggiore efficienza nell'Ufficio SDAS.

Domanda 12. Potrebbe descrivere gli impatti positivi che avrebbe sul suo lavoro l'introduzione di uno strumento di raccolta dati aggregati che segua il flusso di lavoro del fascicolo?

Si evidenzia il punto di vista del Personale Amministrativo e della Polizia Giudiziaria

L'introduzione di un sistema integrato per la visualizzazione dei fascicoli è una mossa positiva, ma da sola non è sufficiente. È cruciale implementare anche un sistema di sicurezza che limiti la possibilità di apportare modifiche ai documenti nei fascicoli. Questa precauzione è fondamentale, data la natura altamente sensibile delle informazioni contenute nei fascicoli penali. Tale sistema dovrebbe essere attentamente regolamentato e personalizzato per soddisfare le esigenze specifiche di ciascun ufficio e tener conto del ruolo individuale di ciascun operatore. Ciò significa che non tutti gli utenti dovrebbero avere lo stesso livello di accesso e che le autorizzazioni dovrebbero essere assegnate in modo mirato, in linea con le responsabilità di ciascun operatore.

Per comprendere appieno l'attuale funzionamento del TIAP, è importante considerare diversi aspetti. Durante la fase delle indagini preliminari, ad esempio, il fascicolo è visibile solo al Pubblico Ministero titolare e agli utenti ad esso collegati. Tuttavia, c'è anche la possibilità di autorizzare specifici utenti a accedere al fascicolo, se necessario.

Quando si tratta della richiesta di misure cautelari, il Pubblico Ministero può creare un sotto fascicolo virtuale durante le indagini preliminari e trasmetterlo all'ufficio del Giudice per le Indagini Preliminari (GIP). In questo caso, il fascicolo diventa accessibile al Giudice designato e agli utenti collegati a lui, come i cancellieri. La trasmissione degli atti al Tribunale del Riesame segue un processo simile, e gli atti pertinenti vengono inviati insieme all'ordinanza applicativa della misura cautelare.

Una volta che il fascicolo raggiunge lo stato "415Bis / GIP/GUP," diventa visibile al Magistrato titolare, a coloro che hanno ricevuto autorizzazioni specifiche e agli utenti collegati a loro. Per quanto riguarda la fase del dibattimento, gli utenti interessati possono accedere al fascicolo, ma solo

per i documenti etichettati in quella fase specifica. Tuttavia, è fondamentale assegnare un numero R.G. DIB al fascicolo e attribuirlo al magistrato o collegio responsabile. Infine, è importante sottolineare che un percorso formativo è auspicabile, soprattutto in previsione delle prossime modifiche previste dalla Riforma e delle nuove disposizioni del Ministero. Ad esempio, l'integrazione tra il sistema SICP (Sistema informativo della cognizione penale) e il TIAP potrebbe portare numerosi vantaggi. Tuttavia, per massimizzare i benefici di tali cambiamenti, il personale deve essere adeguatamente formato per adattarsi e utilizzare efficacemente queste nuove funzionalità.

Domanda 13. Alla luce della nuova Riforma Cartabia quali sono, secondo voi, le innovazioni più importanti da attuare nello SDAS?

Si evidenzia il punto di vista del Personale Amministrativo.

L'introduzione della Riforma Cartabia ha portato notevoli benefici all'ufficio SDAS, soprattutto per quanto riguarda le notifiche, un aspetto fondamentale dell'attività svolta dall'ufficio. In particolare, l'Ufficio è coinvolto nelle notifiche in base all'articolo 408, che riguardano i casi in cui il Pubblico Ministero presenta una richiesta di archiviazione al Giudice. In tali situazioni, è essenziale notificare l'avviso della richiesta alla persona offesa che abbia dichiarato di desiderare essere informata in merito all'eventuale archiviazione, a meno che non intervenga la rimessione della querela. Grazie all'implementazione della Riforma, ora è possibile procedere con la notifica anche al difensore o all'indirizzo di posta elettronica certificata fornito dalla parte nella denuncia o nella querela. Questo supera le problematiche precedentemente affrontate, in cui era necessario coinvolgere la Polizia Giudiziaria, comportando alcune difficoltà, come discusso in precedenza.

Inoltre, la Polizia Giudiziaria è ora tenuta a verificare se la parte lesa dispone di un indirizzo elettronico certificato e, se lo ha, a registrarlo. In sostanza, la Riforma ha adattato il sistema alla modernità, introducendo diverse iniziative per la digitalizzazione dei processi, con l'obiettivo di accelerare le operazioni e migliorare l'efficienza complessiva nel campo delle notifiche. Questo rappresenta un passo importante verso una gestione più veloce ed efficiente dei procedimenti giudiziari.

Domanda 14. In che modo l'accesso al TIAP ampliato alla P.G. potrebbe apportare miglioramenti all'Ufficio SDAS?

Si evidenzia il punto di vista del Personale Amministrativo.

L'introduzione di un sistema di accesso ai fascicoli digitali rappresenterebbe un importante passo avanti nell'ottimizzazione delle operazioni svolte dall'ufficio SDAS. Questa iniziativa avrebbe un

impatto positivo su diversi aspetti del flusso di lavoro, contribuendo a semplificare le attività di notificazione e accelerando il processo di gestione dei fascicoli penali.

Se tale accesso fosse esteso anche all'abilitazione completa, consentirebbe al personale dell'ufficio di svolgere le proprie mansioni in modo ancora più efficiente. Ad esempio, sarebbe possibile accedere rapidamente a tutte le informazioni necessarie per gestire i procedimenti giudiziari, riducendo il tempo e lo sforzo necessario per recuperare documenti cartacei o per richiedere informazioni a terzi. Tuttavia, anche la possibilità di un accesso limitato alla sola visualizzazione del fascicolo sarebbe un passo positivo. Questo consentirebbe al personale di notificare in modo più celere le parti coinvolte nei procedimenti, migliorando la tempestività delle comunicazioni e riducendo il rischio di ritardi. È incoraggiante notare che i vertici dell'Ufficio hanno manifestato la loro volontà e disponibilità a procedere in questa direzione, dimostrando un forte impegno nell'adozione di soluzioni che migliorino l'efficienza e l'efficacia complessiva dell'ufficio nell'ambito della giustizia penale. Questo atteggiamento proattivo è fondamentale per affrontare le sfide e le opportunità offerte dalla digitalizzazione e per garantire un servizio giudiziario più efficiente e moderno.

Domanda 15. Potrebbe indicare quale delle cinque proposte realizzate ritiene prioritaria rispetto alle altre descrivendone le motivazioni?

Senza dubbio, l'introduzione dell'elezione a domicilio della persona offesa tramite modalità telematiche rappresenterebbe un passo avanti significativo nell'ottimizzazione del processo. Questa proposta porterebbe con sé una serie di vantaggi, in particolare migliorerebbe notevolmente la tempestività delle notifiche e, di conseguenza, l'efficienza generale nella gestione dei fascicoli penali.

Attualmente, l'attività di notificazione è uno degli aspetti più critici all'interno del flusso di lavoro, principalmente a causa del carico di lavoro elevato che grava sugli uffici preposti a questa funzione. La notificazione, in particolare, diventa particolarmente complessa quando si tratta di soggetti non rappresentati da un difensore legale.

Tuttavia, è importante notare che alcuni sviluppi positivi sono attesi grazie all'introduzione delle innovazioni previste dalla Riforma Cartabia. Questa riforma, infatti, attribuisce un ruolo centrale alla notificazione con modalità telematiche nell'ottica di una digitalizzazione più ampia dei fascicoli, coerentemente con quanto suggerito dall'attività di ricerca in corso. In particolare, la Riforma Cartabia introduce la domiciliatura automatica dell'indagato o dell'imputato presso il difensore di fiducia o d'ufficio per la notificazione degli atti diversi da quelli introduttivi del giudizio. Questo approccio mira a semplificare e accelerare la notificazione degli atti giudiziari attraverso il digitale,

il che è in linea con le proposte avanzate nell'ambito del progetto di ricerca in corso. L'adozione dell'elezione a domicilio telematica per la persona offesa rappresenterebbe un progresso significativo nella modernizzazione dei processi giudiziari, promuovendo la celerità e l'efficienza nell'ambito della gestione dei fascicoli penali.

Relazione relativa all'Indicatore di Output

“Report analitici”

Linea di Intervento 3 - Azione 3.2

Affiancamento sul campo del personale degli Uffici Giudiziari nell'implementazione del modello organizzativo

[allegato b 3.2dip]

Report analitici [con riferimento alla Corte d'Appello di Napoli]

Il gruppo di lavoro del Dipartimento di Economia, Management, Istituzioni presso la Corte d'Appello di Napoli ha svolto attività in particolare rispetto all'area civile. Sono stati svolti una serie di incontri presso la corte e via teams con il Presidente della Corte, e con il Magistrato referente, Dott. Antonio Mungo. In una prima fase si è cercato di recuperare materiali riguardanti le piante organiche e le statistiche prodotte all'interno della Corte d'Appello. Successivamente si è proceduto, in collaborazione con il Dipartimento di Ingegneria Industriale, all'analisi delle statistiche evidenziando le criticità e le mancanze informative presenti sulle stesse. A questo punto si è proceduto a realizzare un controllo di gestione sulla base degli indici del Ministero della Giustizia cercando di rilevare alcuni dati fondamentali per poter procedere al lavoro di analisi dell'efficienza e dell'efficacia dell'Ufficio per il Processo presso la Corte d'Appello. A seguito della produzione di un controllo di gestione realizzato sulle statistiche già prodotte, si è deciso di avere un nuovo confronto con il Presidente della Corte e con il referente dott. Mungo. A seguito del confronto si è deciso di procedere alle interviste con i funzionari responsabili dei singoli Uffici, con gli addetti UPP, e con i Presidenti delle singole Sezioni. Sono quindi state effettuate interviste (alcune riportate in allegato a titolo esemplificativo) alle nove Sezioni presenti presso la Corte d'Appello dell'area civile. Dalle analisi svolte emerge che presso la Corte è stato previsto un modello organizzativo unico per tutte le Sezioni il cui programma prevede la presenza degli addetti all'Ufficio per il Processo solo a supporto della magistratura e per un solo giorno a settimana a disposizione della cancelleria di riferimento. Tale modello in realtà nelle diverse Sezioni viene poi differenziato attraverso rotazioni mensili degli addetti ai singoli Magistrati e attraverso una gestione interna con differenze sulla base della produzione di atti, ricognizione giurisprudenziale, realizzazione bozze, e produzione di bozze di sentenze. Da non sottovalutare che all'interno della Corte d'Appello gli addetti all'Ufficio per il Processo presenti hanno un'età mediamente tra i 25 e i 40 anni: questo dato risulta estremamente importante in quanto dalle interviste è emerso un altissimo tasso di giovani in fase di preparazione per il concorso di magistratura ma con poca esperienza di lavoro sul campo. Questo dato è sicuramente un elemento che determina una resistenza da parte di un numero elevato di Magistrati ad accettare pienamente l'idea dell'Ufficio per

il Processo, in quanto la poca esperienza sul campo determina poca formazione in merito ai procedimenti di interesse della Corte, dove i processi di secondo grado per la loro complessità non possono subire ulteriori rallentamenti in termini di tempo per formare gli addetti. Tra l'altro spesso si tratta di fascicoli molto corposi e complessi difficilmente affidabili a giovani inesperti: infatti una delle caratteristiche della Corte d'Appello è che i Magistrati assegnati sono Magistrati ordinari di lungo corso, e che per obbligo normativo devono passare un periodo in Corte d'Appello per poter ambire a posizioni direttive e semi direttive, di conseguenza si tratta di Magistrati di esperienza.

Un'altra criticità riscontrata riguarda l'utilizzo dello smart working. Presso la Corte circa il 99% degli addetti all'Ufficio per il Processo usufruiscono di smart working per due giornate a settimana. Gli addetti sono tutti presenti nel giorno di udienza, nonché per il giorno di solito almeno antecedente la stessa (per ogni sezione è stabilito un giorno a settimana).

In alcune Sezioni è stato deciso di far usufruire nelle stesse giornate lo smart working a tutti gli addetti, questo comporta l'assenza di personale addetto all'Ufficio per il Processo in due dei cinque giorni della settimana. Inoltre alcune cancellerie hanno manifestato la poca presenza degli addetti presso i loro uffici essendo principalmente a supporto della magistratura, limitando in questo modo la possibilità di poter utilizzare risorse anche nella funzione amministrativa. All'interno della Corte d'Appello la funzione amministrativa ha una pianta organica ben organizzata, in cui non si necessita della presenza piena degli UPP.

Intervista Addetti UPP – 1

- **Ingresso** – febbraio 2022
- **Fascia di età** – tra 40/50 anni
- **Esperienza pregressa** -- avvocato
- **Sezione di riferimento** – Sezione Prima
- **Attuale supporto** – Supporto ufficio cancelleria
- **Funzione** – Ricezione atti telematici, gestione depositi e crediti, firma degli atti
- **Smart working**: 2 gg a settimana
- **Produttività**: tra i 60 e i 70 atti al giorno
- **Materie oggetto dell'attività** – passaggi in giudicato, recupero crediti, pubblicazione sentenze
- **Valutazione dell'attività**: mancanza di una gestione dell'arretrato, ma assolutamente standardizzabile attraverso una maggiore programmazione e controllo
- **Sistemi informatici utilizzati** – SICID, repertorio CTU
- **Formazione** : Webinar Ministero della Giustizia – Formazione in sede con tutor/affiancamento

Intervista Addetti UPP – 2

- **Ingresso** – febbraio 2022
- **Fascia di età** – tra 30/40 anni
- **Esperienza pregressa** -- avvocato
- **Sezione di riferimento** – Sezione Prima
- **Attuale supporto** – Supporto ufficio cancelleria
- **Funzione** – Ricezione atti telematici, gestione depositi e crediti, firma degli atti
- **Smart working**: no
- **Produttività**: tra i 60 e i 70 atti al giorno
- **Materie oggetto dell'attività** – passaggi in giudicato, recupero crediti, pubblicazione sentenze
- **Valutazione dell'attività**: mancanza di una gestione dell'arretrato, ma assolutamente standardizzabile attraverso una maggiore programmazione e controllo
- **Sistemi informatici utilizzati** – SICID, repertorio CTU
- **Formazione** : Webinar Ministero della Giustizia – Formazione in sede con tutor/affiancamento

Intervista Addetti UPP – 3

- **Ingresso** – febbraio 2023
- **Fascia di età** – tra 30/40 anni
- **Esperienza pregressa** – praticante avvocato
- **Sezione di riferimento** – Sezione Prima
- **Attuale supporto** – Supporto ufficio cancelleria
- **Funzione** – atti tra le parti e professionisti, passaggio in giudicato, soprattutto famiglia
- **Smart working**: no
- **Produttività**: in fase di affiancamento
- **Materie oggetto dell'attività** – passaggi in giudicato, verifica fascicoli, pubblicazione sentenze
- **Valutazione dell'attività**: ancora in fase di affiancamento, non ha ancora una propria opinione in merito
- **Sistemi informatici utilizzati** – SICID
- **Formazione** : Webinar Ministero della Giustizia – Formazione in sede con tutor/affiancamento

Relazione relativa all'Indicatore di Output

“Report analitici”

Linea di Intervento 3 - Azione 3.2

Affiancamento sul campo del personale degli Uffici Giudiziari nell'implementazione del modello organizzativo

[allegato c 3.2dip]

Report analitici [con riferimento alla Procura della Repubblica presso il Tribunale per i Minorenni, Napoli]

Il gruppo di lavoro del Dipartimento di Economia, Management, Istituzioni presso la Procura della Repubblica presso il Tribunale per i Minorenni di Napoli ha svolto attività di catalogazione e digitalizzazione dei dati contenuti nei supporti cartacei, in particolare raccolta dei dati di tutti i minorenni presenti nelle strutture di accoglienza addette, situate in tutta la regione Campania; valutazione e monitoraggio sull'efficacia delle attività svolte, sui risultati ottenuti e sulle possibili ragioni di esiti negativi.

Il processo di digitalizzazione avveniva mediante la creazione di un file Excel ulteriormente suddiviso in diversi fogli, uno per ciascun minore, popolati partendo dalla documentazione cartacea a disposizione. Ogni documento cartaceo registra il luogo di provenienza del minorenne, la data di nascita, il motivo dell'ingresso, la struttura a cui è stato assegnato, la presenza di eventuali altri familiari in struttura, il numero massimo di posti disponibili in struttura ed il magistrato competente. I borsisti hanno pertanto svolto attività di verifica e monitoraggio in itinere dell'efficacia dell'applicazione del modello, a sostegno dell'implementazione dei modelli organizzativi all'interno degli Uffici Giudiziari, l'attività di catalogazione e digitalizzazione dei dati contenuti nei supporti cartacei, in particolare raccolta dei dati di tutti i minorenni presenti nelle strutture di accoglienza addette, situate in tutta la regione Campania.

Hanno inoltre svolto attività di definizione delle necessarie azioni correttive volte ad assicurare il raggiungimento degli obiettivi prefissati in relazione a ciascuna singola attività monitorata.

Sul piano operativo l'attività di affiancamento ha riguardato l'utilizzo del pacchetto Excel al fine di riordinare e digitalizzare i dati contenuti nei supporti cartacei.

In particolare, sono state riportate su Excel le seguenti informazioni:

- magistrato che ha curato la pratica;
- denominazione, indirizzo, capienza e numero di minori presenti presso la casa-famiglia;
- per ogni casa-famiglia le informazioni riguardanti i minori (dati anagrafici, ragione dell'arrivo presso la casa-famiglia e presenza di eventuali parenti presso la casa-famiglia).

L'attività svolta ha consentito di mappare le case-famiglia presenti sul territorio di Napoli e provincia e i minori presenti presso le stesse. In relazione a ciascuna attività monitorata, è stato possibile individuare le necessarie azioni correttive volte ad assicurare il raggiungimento degli obiettivi prefissati. La sistematizzazione del database, così come svolta, ha permesso e potrà permettere le seguenti verifiche:

- 1) Comprendere quali sono le strutture completamente libere e quanti posti sono eventualmente ancora disponibili all'interno di una determinata struttura.
- 2) Valutare la presenza di ragazzi che potrebbero aver compiuto la maggiore età e devono, pertanto, essere al più presto trasferiti presso altre strutture o presso il carcere per maggiorenni.

Dall'attività di analisi svolta, è però emerso che l'Ufficio presentava un eccessivo volume di documentazione cartacea che rendeva poco agevole sia la catalogazione dell'informazione sia la ricerca delle stesse. Ne derivava un'impasse operativa per quanto concerne le seguenti attività:

- monitoraggio delle disponibilità di posti letto nelle case-famiglia;
- monitoraggio dei minori presenti nelle case-famiglia e di quelli già usciti dalle case-famiglia;
- monitoraggio di eventuali inefficienze del sistema giudiziario (es. presenza del minore presso la casa-famiglia per troppo tempo).

In particolare, dall'attuale modalità di gestione del processo, svolto da un'unica persona fino a quel momento e in modalità part-time, si è potuto rilevare il rischio di non aggiornamento in tempo reale dei fascicoli. Difatti, la produzione della documentazione cartacea, che porta con sé variazioni delle assegnazioni dei minori alle strutture, avveniva (e avviene) a ritmi più veloci rispetto alla digitalizzazione dei dati, con conseguenti problematiche riscontrate in fase di assegnazione di nuovi ingressi ai diversi centri di accoglienza. Questo perché in fase di assegnazione dei minori ai centri si fa affidamento sul file Excel che, come detto, non risulta puntualmente aggiornato sulla situazione corrente delle diverse strutture.

Il repentino aggiornamento dei dati, e il conseguente adeguamento della loro modalità di gestione, è dettato da condizioni esterne che comportano una necessità di rispondere al cambiamento del contesto. Da questo punto di vista, pertanto, un primo passo nel breve termine in ottica di miglioramento e velocizzazione del processo, porta a suggerire la necessità di assegnare in maniera più stabile a questa attività altre risorse stante l'esigenza di aggiornare abbastanza in maniera continuativa il database.

Un secondo passo può essere quello, nel medio-lungo periodo, di considerare l'introduzione di un database più professionalizzato rispetto al programma Excel che possa servire ad un più immediato

aggiornamento e monitoraggio dei dati e che possa ridurre la probabilità di incorrere nelle problematiche sopra esposte.

Con riferimento a tali attività di cambiamento, che in ogni caso può essere solo di natura incrementale data la necessità di digitalizzare in primo luogo un elevato volume di documentazione cartacea, non sono state rilevate particolari criticità o resistenze dal personale. In ogni caso, sarebbe auspicabile procedere con un'attività di formazione del personale sull'importanza della gestione dei dati immessi nel database, della necessità di aggiornarli costantemente ma anche sulle modalità di utilizzo dapprima del programma Excel con relativi fogli, filtri ed altre formule utili per una corretta immissione e gestione dei dati, ed in seguito del programma più strutturato che sarà eventualmente implementato in futuro al fine di ridurre o evitare possibili resistenze a questo ulteriore cambiamento.

MODELLI ORGANIZZATIVI E INNOVAZIONE DIGITALE: IL NUOVO UFFICIO PER IL PROCESSO PER L'EFFICIENZA DEL SISTEMA-GIUSTIZIA - MACROAREA 4

Relazione di Macroarea relativa agli Output delle azioni 3.4

Data di scadenza: 30/09/2023

Azione 3.4. Realizzazione di azioni di fine tuning per ottimizzare il modello in funzione degli obiettivi inizialmente definiti

Università degli Studi di Napoli “Federico II”

Schede di analisi e report delle criticità

La documentazione realizzata da borsisti e assegnisti, oltre alle già menzionate minacce alle azioni di change management (che rappresentano ostacoli all’attuazione del modello), evidenziano anche ulteriori criticità.

Volendo presentare un quadro di sintesi che tenga conto di tutti gli Uffici Giudiziari, vengono in rilievo le seguenti problematiche (per le quali, è bene ribadirlo, sono state prospettate e attuate diverse soluzioni):

- carenza di personale, mancanza di spazi e di strumentazioni adeguati allo svolgimento delle attività;
- difficoltà nel reperire i dati;
- disorganizzazione interna;
- carenza di supporti tecnologici adeguati;
- debole reattività degli interlocutori designati e mancanza di dialogo tra gli addetti dell'U.p.P.;
- mancanza di un modello organizzativo comune;
- assenza di strumenti per la rilevazione del contenzioso ultra-triennale;
- con specifico riferimento al settore civile, è stata riscontrata la mancanza di un controllo di gestione dei flussi e un eccessivo numero di codici oggetto per l'iscrizione a ruolo della controversia;
- supporti tecnologici inadeguati e limitato accesso agli strumenti informatici in uso;
- assenza di strumenti di valutazione dell'efficienza delle attività svolte dagli addetti all'U.p.P.;
- assenza di un processo di raccolta della giurisprudenza di merito di ogni sezione;
- assenza di omogeneità dei ruoli dei singoli magistrati, che hanno un elevato numero dei fascicoli da gestire;
- mancanza di attività formative e di modelli standardizzati per la massimazione e catalogazione dei provvedimenti;
- assenza di un modello organizzativo standardizzato per la catalogazione dell'arretrato;
- erroneità dei dati estratti dalle piattaforme informatiche e presenza di “false pendenze” in ragione della mancata indicazione della pronuncia di estinzione per mancata riassunzione del giudizio;
- non piena comunicabilità dei sistemi informatici in uso;
- scarsa valorizzazione del ruolo e delle funzioni dell'U.p.P.;
- resistenza alla condivisione del metodo;
- mancata diffusione dei modelli proposti.

Versione finale del modello

La documentazione realizzata da borsisti e assegnisti evidenzia, in parallelo con le attività di “change management” di cui all’azione 3.3 del Progetto, attività di “fine tuning” del modello proposto.

In una dimensione che va dal generale al particolare, è possibile rilevare una maggiore efficacia del modello proposto presso gli Uffici giudiziari assegnati, evidentemente alimentata dall’utilità degli addetti all’U.p.P. in termini di speditezza del lavoro e dal maggiore dialogo tra gli attori coinvolti che hanno consentito un ridimensionamento delle criticità iniziali.

Inoltre, nell’ambito della realizzazione di azioni di fine tuning, le unità interne hanno coadiuvato le unità esterne nell’attività volta a verificare, dal punto di vista organizzativo, l’efficacia della transizione verso il nuovo modello di U.p.P: tale attività è stata realizzata attraverso incontri dei gruppi di lavoro, volti ad individuare le principali criticità emerse dalla pratica e le azioni correttive per assicurare il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Presso il Tribunale di Napoli Nord, è stato realizzato un modello di controllo di gestione relativo all’intero settore civile dell’ufficio giudiziario (cd. “trasversale”) con l’obiettivo di ottimizzare i risultati delle attività di controllo di gestione svolte in precedenza e relative alle singole sezioni civili.

Analogamente, si segnala presso la Corte d’Appello di Napoli l’elaborazione di un modello decisionale di illecito familiare e di una rassegna dottrinale e giurisprudenziale in riferimento alle principali norme disciplinanti la responsabilità degli intermediari finanziari.

Sono state, infine, elaborate schede di catalogazione del contenzioso in ingresso, dall’iscrizione a ruolo alla prima udienza: tali schede, dapprima realizzate dalle unità esterne presso ciascun ufficio giudiziario coinvolto nel progetto, sono state razionalizzate e condotte ad unità dal personale interno in modo da realizzare un format generalizzato posto al servizio di tutti i tribunali.