

**PON Governance 2014-2020 - Asse 1, Obiettivo Specifico 1.4, Azione 1.4.1**

**Decreto del Ministero della Giustizia del 05 agosto 2021 e successiva rettifica del 09 agosto 2021**

**Progetto “Modelli Organizzativi e Innovazione Digitale. Il Nuovo Ufficio per il Processo per l’Efficienza del Sistema-Giustizia” – MOD-UPP - CUP E75F21001650007 – CLP PON\_MDG\_1.4.1\_17**



*Università degli Studi di Napoli “Parthenope”*

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

**LINEA DI INTERVENTO 2  
AZIONE 2.1**

**Deliverable “Piano di lavoro”**

Le attività prodromiche alla costruzione di un Piano di lavoro finalizzato alla ricostruzione dei modelli organizzativi degli uffici giudiziari e, in particolare degli Uffici per il Processo (d’ora in poi: UpP), hanno evidenziato la forte eterogeneità dei sistemi operativi adottati dalle singole sedi giudiziarie.

La ricognizione, realizzata secondo la Linea di intervento 1 della scheda di progetto, ha consentito la rilevazione presso i Tribunali sia di criticità, fisiologiche e non, sia di best practices: ciò è stato possibile grazie ai molteplici colloqui con giudici, cancellieri e Addetti dell’Ufficio per il Processo (d’ora in poi: AUpP) nonché mediante la presa visione della documentazione pervenuta e l’analisi dei dati statistici forniti dalle Cancellerie ed estrapolati dal sito DgStat (<https://webstat.giustizia.it/>).

Il Piano di lavoro, elaborato nell’Allegato 1: *Report\_1 Azione 2.1 - Piano di lavoro*, descrive lo stato dell’arte dei Tribunali di Nola e di Potenza, le rilevazioni effettuate e le prospettive future.

**PON Governance 2014-2020 - Asse 1, Obiettivo Specifico 1.4, Azione 1.4.1**

**Decreto del Ministero della Giustizia del 05 agosto 2021 e successiva rettifica del 09 agosto 2021**

**Progetto “Modelli Organizzativi e Innovazione Digitale. Il Nuovo Ufficio per il Processo per l’Efficienza del Sistema-Giustizia” – MOD-UPP - CUP E75F21001650007 – CLP PON\_MDG\_1.4.1\_17**



*Università degli Studi di Napoli “Parthenope”*

In linea di principio, si è inteso provvedere all’analisi e alla classificazione dei fattori critici relativi agli applicativi informatici utilizzati per la gestione del contenzioso nonché all’individuazione di possibili interventi risolutivi. In particolare, eventuali integrazioni di natura informatica saranno somministrate attraverso dimostratori software che, al fine di ridurre i rallentamenti causati dalla necessaria autorizzazione da parte degli uffici tecnici per l’installazione in loco, saranno sviluppati come servizi cloud sulla piattaforma Google Cloud Platform. Contestualmente si è cercato di identificare nuove sorgenti informative, che potranno alimentare il flusso documentale, e ulteriori strumenti decisionali in grado di efficientare l’iter processuale potenziando il ruolo degli AUpP.

**Finalizzazione dell’analisi del contesto: requisiti e obiettivi**

Attraverso la ricognizione effettuata in base alla Linea di intervento 1, si è provveduto a quantificare l’arretrato, aggregato per macro-materie, presso i Tribunali di Nola e di Potenza, per gli anni 2017-2021, calcolando per ogni anno di riferimento il numero dei pendenti iscritti a ruolo da almeno 3 anni (c.d. a rischio Pinto). In seguito sono state individuate le macro-materie con la maggiore percentuale di arretrato sul totale dei pendenti.

Gli UpP dei Tribunali di Nola e di Potenza sono stati riorganizzati al precipuo scopo di ridurre l’arretrato mediante il collocamento degli AUpP presso le sezioni maggiormente oberate.

## **PON Governance 2014-2020 - Asse 1, Obiettivo Specifico 1.4, Azione 1.4.1**

**Decreto del Ministero della Giustizia del 05 agosto 2021 e successiva rettifica del 09 agosto 2021**

**Progetto “Modelli Organizzativi e Innovazione Digitale. Il Nuovo Ufficio per il Processo per l’Efficienza del Sistema-Giustizia” – MOD-UPP - CUP E75F21001650007 – CLP PON\_MDG\_1.4.1\_17**



*Università degli Studi di Napoli “Parthenope”*

Il Tribunale di Nola ha previsto la presenza di UpP presso le singole sezioni a differenza del Tribunale di Potenza che ha, invece, ritenuto opportuno destinare le nuove risorse per settore.

Dunque, a seguito di incontri tenutisi in loco, finalizzati all’esplorazione del sistema di gestione e di funzionamento dei Tribunali e della conseguente identificazione dei modelli organizzativi degli UpP, si è evinto che la flessibilità della normativa ha consentito di tarare e di riorganizzare la struttura rispetto alle necessità del singolo ufficio giudiziario nonché di affidare agli AUpP specifiche funzioni di supporto ai giudici e alle cancellerie.

Per gli aspetti di natura organizzativa, sono stati utilizzati i seguenti strumenti: organigramma (per individuare unità e posizioni) e funzionigramma (per identificare le specifiche attività svolte dalle stesse). Per l’analisi dei flussi sono stati impiegati diagrammi di flusso (per la ricostruzione logica delle azioni svolte per l’esecuzione delle attività e la gestione delle informazioni). Tali diagrammi, in alcuni casi, sono stati integrati con altri, tipicamente utilizzati per la gestione dei progetti: WBS (Work Breakdown Structure) e CPM (Critical Path Method).

### **Focalizzazione sugli obiettivi della Linea**

Per la definizione di nuovi modelli organizzativi di UpP e delle rispettive competenze per l’abbattimento dell’arretrato esistente, sono emersi possibili ambiti ove gli AUpP dei Tribunali di Nola e di Potenza

**PON Governance 2014-2020 - Asse 1, Obiettivo Specifico 1.4, Azione 1.4.1**

**Decreto del Ministero della Giustizia del 05 agosto 2021 e successiva rettifica del 09 agosto 2021**

**Progetto “Modelli Organizzativi e Innovazione Digitale. Il Nuovo Ufficio per il Processo per l’Efficienza del Sistema-Giustizia” – MOD-UPP - CUP E75F21001650007 – CLP PON\_MDG\_1.4.1\_17**



*Università degli Studi di Napoli “Parthenope”*

potrebbero essere impiegati in modo più efficace.

Nello specifico:

- 1) attività para-giurisdizionali o preparatorie come la redazione della scheda processo e verifica del contraddittorio nei procedimenti chiamati in prima udienza;
- 2) attività pre-contenziosa finalizzata a coadiuvare i processi di digitalizzazione e di monitoraggio delle performance di risultati, anche attraverso l’analisi dei flussi di lavoro, come l’archiviazione dei fascicoli definiti;
- 3) attività di studio: agli AUpP potrebbero essere affidate, in modo autonomo tutte quelle attività di facile esecuzione nonché pratico/materiali utili a sgravare il carico di lavoro del giudice, come le ricerche giurisprudenziali;
- 4) attività d’udienza: gli AUpP potrebbero anche essere impiegati nella predisposizione di schede riassuntive del procedimento e predisposizione dei provvedimenti più semplici;
- 5) attività di raccordo con la cancelleria: gli AUpP svolgono, sotto la supervisione del direttore di cancelleria, tutti quei compiti necessari per raccordare l’attività giurisdizionale a quella amministrativa come il controllo delle comunicazioni alle parti. Ai fini della definizione di strumenti informatici a supporto degli UpP, si elencano di seguito ipotesi di *software* risolutivi di talune problematiche emerse durante l’analisi dei fattori critici presso le strutture giudiziarie:

**PON Governance 2014-2020 - Asse 1, Obiettivo Specifico 1.4, Azione 1.4.1**

**Decreto del Ministero della Giustizia del 05 agosto 2021 e successiva rettifica del 09 agosto 2021**

**Progetto “Modelli Organizzativi e Innovazione Digitale. Il Nuovo Ufficio per il Processo per l’Efficienza del Sistema-Giustizia” – MOD-UPP - CUP E75F21001650007 – CLP PON\_MDG\_1.4.1\_17**



*Università degli Studi di Napoli “Parthenope”*

- 1) Creazione di fogli di calcolo che velocizzino e standardizzino le liquidazioni giudiziarie;
- 2) Banca dati centralizzata e piattaforma digitale di supporto per la rappresentazione e l’analisi dei flussi informativi tramite tecniche di AI;
- 3) Creazione di fogli di calcolo per lo sviluppo di statistiche;
- 4) Applicativo per la gestione dei modelli di atti di parte;

**Focalizzazione sugli obiettivi dell’Azione**

Le attività da realizzare per la ricostruzione dei modelli organizzativi degli UpP e dei flussi informativi a supporto del loro funzionamento sono state identificate e pianificate alla luce delle istanze emerse in sede di confronto: la definizione dei sistemi organizzativi ha consentito di supportare interventi che aspirano a risolvere gli inconvenienti che gli operatori quotidianamente riscontrano e, di riflesso, a potenziare il ruolo assunto dagli AUpP all’interno dei singoli Tribunali.

Si intende tracciare un quadro dettagliato del sistema informativo nonché dei flussi di attività, al fine di individuare possibili elementi di integrazione rispetto ai supporti informatici attualmente in uso e identificare un organico utilizzo degli stessi e proporre sviluppi e/o adeguamenti.

**PON Governance 2014-2020 - Asse 1, Obiettivo Specifico 1.4, Azione 1.4.1**

**Decreto del Ministero della Giustizia del 05 agosto 2021 e successiva rettifica del 09 agosto 2021**

**Progetto “Modelli Organizzativi e Innovazione Digitale. Il Nuovo Ufficio per il Processo per l’Efficienza del Sistema-Giustizia” – MOD-UPP - CUP E75F21001650007 – CLP PON\_MDG\_1.4.1\_17**



*Università degli Studi di Napoli “Parthenope”*

Nei mesi che seguiranno si prevede una fase di sviluppo e implementazione dei dimostratori nonché dei vari strumenti elaborati dai gruppi di competenza coinvolti. Successivamente si transiterà ad una fase di assessment presso gli uffici giudiziari volta a verificarne l’efficienza.

**Deliverable “Modello organizzativo del sistema informativo per l’analisi dei flussi”**

Presso i Tribunali di Potenza e di Nola, gli UpP erano istituiti secondo la normativa vigente già in data anteriore all’avvento del PNRR con il coinvolgimento di GOP e tirocinanti ex art. 73.

Con l’avvento degli AUpP, entrambi gli uffici giudiziari hanno riorganizzato i propri UpP destinando le nuove risorse al potenziamento delle Cancellerie e affidando loro attività di supporto ai magistrati. Nella ricostruzione della struttura organica dei Tribunali esaminati, si è rilevato che l’organico è da considerarsi in continua evoluzione a causa delle frequenti rinunce all’incarico da parte dei funzionari inseriti. La distribuzione dei funzionari tra le diverse aree/sezioni e l’assegnazione delle rispettive mansioni ha tenuto conto, per quanto possibile, delle competenze dei funzionari e delle loro pregresse esperienze, oltre che delle esigenze di ufficio imposte dagli obiettivi fissati dal PNRR. Inoltre, tutti gli AUpP hanno svolto un periodo di formazione, on line ed in presenza, in relazione sia all’ordinamento giudiziario e al funzionamento degli uffici giudiziari, sia agli applicativi in uso generici e specifici. Dopo la fase di avvio si ipotizza che la produttività tenda ad incrementare, in ragione di economie di apprendimento, che

**PON Governance 2014-2020 - Asse 1, Obiettivo Specifico 1.4, Azione 1.4.1**

**Decreto del Ministero della Giustizia del 05 agosto 2021 e successiva rettifica del 09 agosto 2021**

**Progetto “Modelli Organizzativi e Innovazione Digitale. Il Nuovo Ufficio per il Processo per l’Efficienza del Sistema-Giustizia” – MOD-UPP - CUP E75F21001650007 – CLP PON\_MDG\_1.4.1\_17**



*Università degli Studi di Napoli “Parthenope”*

incideranno sulla produttività individuale degli AUpP e degli UpP nel loro complesso. Per quanto concerne il monitoraggio e la valutazione delle prestazioni degli UpP, il Tribunale di Nola ha previsto un monitoraggio a cadenza periodica infrannuale per la verifica degli obiettivi raggiunti dalle diverse macroaree. Per quanto concerne gli applicativi utilizzati dagli AUpP, sulla base delle rilevazioni compiute e sulla produzione di use case sugli applicativi che fotografano l’attuale infrastruttura informatica, è emersa la necessità di implementare un prototipo di banca dati su cloud fungente da piattaforma digitale, nella quale sperimentare funzionalità di intelligenza artificiale al fine di sopperire alle imprecisioni rilevate degli attuali strumenti software.

Per ulteriori dettagli si rinvia all’Allegato 2: *Report\_2 Azione 2.1 - Modello organizzativo del sistema informativo per l’analisi dei flussi*.

**Deliverable “Strumenti di supporto per la rappresentazione e gestione dei flussi informativi”**

Gli strumenti di supporto per la rappresentazione e la gestione dei flussi informativi e le relative tecniche di analisi sono stati distinti in due ambiti.

Il primo, propedeutico, è stato diretto alla restituzione “statica” dell’assetto organizzativo e dei compiti e delle responsabilità delle funzioni e posizioni organizzative esistenti. Gli strumenti sono stati:

**PON Governance 2014-2020 - Asse 1, Obiettivo Specifico 1.4, Azione 1.4.1**

**Decreto del Ministero della Giustizia del 05 agosto 2021 e successiva rettifica del 09 agosto 2021**

**Progetto “Modelli Organizzativi e Innovazione Digitale. Il Nuovo Ufficio per il Processo per l’Efficienza del Sistema-Giustizia” – MOD-UPP - CUP E75F21001650007 – CLP PON\_MDG\_1.4.1\_17**



*Università degli Studi di Napoli “Parthenope”*

Organigramma e Funzionigramma.

Il secondo, è stato finalizzato all’analisi dei flussi, delle relazioni e delle catene di fornitura di attività, informazioni e documenti, e all’identificazione dei nodi focali di attività e decisioni. Gli strumenti per questa analisi sono stati: Diagrammi di flusso (sequenze logiche delle attività, punti chiave per le decisioni/attività, nonché i flussi in/out, interni o esterni alla struttura); WBS (“decostruzione” gerarchica e orientata ai risultati di un’attività o di un flusso di attività); CPM (valutazione dei tempi di esecuzione e identificazione di un “percorso critico”).

L’analisi “as is” è stata seguita da un’analisi critica, per focalizzare l’attenzione su eventuali inefficienze rilevate, al fine di verificare (entro una serie di vincoli) possibilità di risoluzione o mitigazione.

Le possibili proposte di supporto di natura informatica e statistica, dettagliate nell’Allegato 3: *Report\_3 Azione 2.1 - Strumenti di supporto per la rappresentazione dei flussi informativi*, sono le seguenti:

- 1) Individuazione di ulteriori variabili di analisi;
- 2) Piattaforma digitale di supporto per la rappresentazione dei flussi informativi;
- 3) Sviluppo di statistiche e software che velocizzino e standardizzino le liquidazioni giudiziarie.



**PON Governance 2014-2020 - Asse 1, Obiettivo Specifico 1.4, Azione 1.4.1**

**Decreto del Ministero della Giustizia del 05 agosto 2021 e successiva rettifica del 09 agosto 2021**

**Progetto “Modelli Organizzativi e Innovazione Digitale. Il Nuovo Ufficio per il Processo per l’Efficienza del Sistema-Giustizia” – MOD-UPP - CUP E75F21001650007 – CLP PON\_MDG\_1.4.1\_17**



*Università degli Studi di Napoli “Parthenope”*

**Deliverable “Elenco fattori critici”**

Dall’analisi dei fattori critici effettuata presso gli UpP dei Tribunali di Nola e di Potenza, è emerso che la temporaneità dell’incarico nonché le improvvisi rinunce da parte degli AUpP, rappresentano le problematiche originarie da cui scaturiscono ulteriori conseguenze (per dettagli si rinvia all’Allegato 4: *Report 4\_Azione 2.1 - Elenco fattori critici*). Per tali ragioni, l’attuale numero di AUpP assegnati è di gran lunga inferiore rispetto a quanto legislativamente previsto. Inoltre, il turnover del personale provoca una diminuzione della produttività e un aumento del carico di lavoro che si ripercuote negativamente sulla durata media dei processi civili e penali.

Con riferimento ai fattori critici di carattere organizzativo, si evidenzia un impatto negativo derivante dalla carenza di organico, sia di personale amministrativo sia di figure professionali, problema riscontrato soprattutto nel Tribunale di Potenza in considerazione del ruolo distrettuale.

Le conseguenze di tali problematiche rappresentano un ostacolo all’implementazione di un modello organizzativo diffuso, a ciò si aggiunge anche l’assenza di un sistema strutturato di coordinamento e circolazione delle informazioni fra gli AUpP.

Dal punto di vista informatico è emersa una eccessiva suddivisione delle funzioni in applicativi diversi non collegati tra loro. Inoltre, è emersa l’assenza di funzionalità di compilazione automatica per i modelli degli atti di parte all’interno degli applicativi nonché la non accuratezza di alcune operazioni sui dati (es.

**PON Governance 2014-2020 - Asse 1, Obiettivo Specifico 1.4, Azione 1.4.1**

**Decreto del Ministero della Giustizia del 05 agosto 2021 e successiva rettifica del 09 agosto 2021**

**Progetto “Modelli Organizzativi e Innovazione Digitale. Il Nuovo Ufficio per il Processo per l’Efficienza del Sistema-Giustizia” – MOD-UPP - CUP E75F21001650007 – CLP PON\_MDG\_1.4.1\_17**



*Università degli Studi di Napoli “Parthenope”*

la procedura di anonimizzazione).

Dal punto di vista statistico, infine, è stata riscontrata un’ulteriore criticità relativa all’assenza di una classificazione unitaria per “macro-materia”, che permetta un confronto rapido ed efficace tra i dati della cancelleria e quelli sopraggiunti al ministero della giustizia nonché al sito [webstat.giustizia](http://webstat.giustizia.it), i quali non sempre coincidono.