UNIONE EUROPEA
Fondo Sociale Europeo
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale

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

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

Raccolta dei principali contributi e progetti realizzati dalle Università in collaborazione con gli Uffici giudiziari aderenti al Progetto Next Generation UPP

Convegno finale – 28 settembre 2023

Sommario

1 Università degli Studi di Torino 1

1.1 Manuale per la Telematizzazione e Dematerializzazione dei fascicoli (usando SICID o SIECIC) 1

1.2 NGUPP Search Platform - archivio avanzato di giurisprudenza 2

1.3 Software di Gestione del Personale e dell'Organizzazione 3

1.4 Modello di simulazione tramite System Dynamics 5

2 Politecnico di Milano 6

2.1 Individuazione e concettualizzazione dei modelli organizzativi dell'Ufficio per il processo (Corte d'Appello di Milano e altri Uffici della Lombardia) 6

2.2 Analisi delle tempistiche delle archiviazioni contro noti presso il GIP del Tribunale di Milano 7

2.3 Analisi e proposte di revisione del sistema di ripartizione dei carichi di lavoro della sezione GIP (applicativo ASPEN) 8

2.4 Cruscotto direzionale 9

2.5 Cruscotto Previsionale 10

2.6 Modello organizzativo, di gestione e controllo e digitalizzazione del Tribunale per i minorenni di Milano 11

2.7 Questionario agli Addetti all'Ufficio per il Processo 12

2.8 Sistema di valutazione della performance degli addetti all'ufficio per il processo 13

2.9 LEGALBOT: Sperimentazione di tecnologia conversazionale per facilitare il rapporto del cittadino con i tribunali 14

2.10 Pesatura dei fascicoli del settore civile 15

3 Università Milano Bicocca 16

3.1 Analisi «di filiera» sui flussi processuali in materia civile tra primo e secondo grado 16

3.2 Vademecum rilevazioni statistiche civili e training-on-job 17

3.3 Raccolta di precedenti giurisprudenziali per la rilevazione, nell'ambito dei procedimenti monitori ed esecutivi, di clausole vessatorie in materia consumeristica 18

3.4 Analisi dei problemi utente nell'utilizzo delle tecnologie in dotazione agli Uffici Giudiziari 19

3.5 Corso executive in organizzazione e trasformazione digitale della giustizia 20

4 Università degli Studi di Brescia 21

4.1 Progetto Pilota sul Controllo di Gestione 21

5 Università degli Studi di Pavia 22

5.1 Modello a check-list per la preparazione del fascicolo da parte dell'AUPP nella fase introduttiva del processo 22

5.2 Cruscotto per la visualizzazione e l'analisi dei dati sull'andamento dell'ufficio 23

6 Università degli Studi dell'Insubria 24

6.1 Diagrammazione dei Procedimenti 24

6.2 Modelli qualitativi per il miglioramento continuo 25

6.3 Progetto rilevazione soft skills & survey 26

7 Università degli Studi di Genova 27

7.1 Questionario agli Addetti all'Ufficio per il Processo e Bilancio Sociale Tribunale di Savona 27

7.2 Rendicontazione e mappatura dei costi degli Uffici Giudiziari 28

7.3 KlonDikE@SemAnonim-UniGE 29

7.4 Lexi-UniGe 30

8 Politecnico di Torino 31

8.1 Analisi dell'impatto degli Addetti UPP nel miglioramento delle performance degli Uffici Giudiziari: studio sulle Sezioni Lavoro e Immigrazione del Tribunale di Torino 31

8.2 Modellazione del rito del lavoro e ricognizione presso la Corte di Appello di Torino e i Tribunali di Torino e Cuneo 32

8.3 Process Mining per la valutazione degli Uffici Giudiziari 33

9 Università del Piemonte Orientale 34

9.1 Centro Competenze per la gestione dei flussi organizzativi in materia di protezione internazionale 34

10 Università degli Studi di Bergamo 35

10.1 Pseudo-anonimizzazione di sentenze 35

10.2 Tribunale di Bergamo - massimario giurisprudenziale 36

10.3 Analisi dei flussi 37

10.4 Cruscotto di analisi e supporto decisionale 38

10.5 Iscrizione a ruolo 39

11 Università degli Studi di Milano e IUSS Pavia 40

11.1 Studio di tecniche di classificazione e ricerca di documenti processuali su base tematica 40

UNIONE EUROPEA
Fondo Sociale Europeo
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale

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

1 Università degli Studi di Torino

1.1 Manuale per la Telematizzazione e Dematerializzazione dei fascicoli (usando SICID o SIECIC)

Realizzazione: *Dipartimento di Informatica - Università degli Studi di Torino*

Titolo progetto	**Manuale per la Telematizzazione e Dematerializzazione dei fascicoli (usando SICID o SIECIC)**
Obiettivi	Ottimizzazione dei processi e delle attività di lavoro della cancelleria e del personale del tribunale per lo smaltimento dell'arretrato e la creazione di una nuova e più efficiente metodologia di lavoro supportando la telematizzazione e la dematerializzazione dei fascicoli.
Descrizione	Manuale in versione di video tutorial ed in versione scritta, consultabile online e scaricabile, gratuito, usufruibile da chiunque. Il contenuto riguarda le attività che hanno di fatto permesso la telematizzazione e la dematerializzazione dei fascicoli di tutte le cancellerie di Civile.
Metodologia	Utilizzo della metodologia BPM con descrizione dei processi utilizzando linguaggi di BPMN. I processi sono stati rilevati sul campo con tecniche di shadowing, sono stati descritti utilizzando linguaggi di BPMN e simulati utilizzando i dati reali. I risultati sono stati validati dallo staff del tribunale stesso e comparati con analisi di dati utilizzando tecniche di Process Mining.
Risultati	Manuale on line pronto all'uso, gratuito, usufruibile da chiunque e consultabile on line o scaricabile per l'ottimizzazione delle attività di cancelleria ai fini della telematizzazione, dematerializzazione, smaltimento dell'arretrato, risparmio di tempi anche in carenza di personale, riduzione drastica dei costi, eliminazione delle stampe cartacee, riduzione/eliminazione dei problemi di spazio di archiviazione, diminuzione dei problemi di privacy ed eventuale smarrimento di documenti, riduzione dell'afflusso in tribunale di avvocati e cittadini e possibilità di smart working per tutto il personale di cancelleria. Pubblicazioni: • Ilaria Angela Amantea, Marinella Quaranta, Marianna Molinari, Christine Peduto and Francesca Demarchi. *The E-dossier as a tool to optimize Civil Courts: the Cuneo Case*. In Proceedings Conference SIMULTECH 2023. Paper selezionato per la pubblicazione in una Special Issue Springer in fase di sottomissione.
Output	Manuale on line pronto all'uso, gratuito, usufruibile da chiunque e consultabile on line o scaricabile. Il manuale è stato prodotto in versione video tutorial ed in versione scritta. La versione scritta ha il formato PDF e presenta screenshot delle schermate Il manuale contiene descrizioni pratiche e nel dettaglio, delle attività che hanno permesso di passare dal fascicolo fisico a quello totalmente telematico o talvolta addirittura dematerializzato. Le spiegazioni sono rivolte al personale del tribunale che utilizza le piattaforme SICID e SIECIC. Il manuale colleziona le piccole attività, gli accordi, le best practice che hanno già permesso in alcuni tribunali di avere l'intero processo telematizzato, quindi come passare in pratica dal processo cartaceo al processo telematico in situazioni di carenza di personale, con risparmio di tempi e costi, con possibilità di smart working sia per i funzionari che per gli assistenti amministrativi delle Cancellerie e con riduzione dell'affluenza di personale esterno al tribunale (avvocati o cittadini), evitando la stampa di carta e talvolta evitando anche la creazione del fascicolo fisico, riducendo così anche il problema dello spazio di archivio.
Ringraziamenti	Si ringraziano per la collaborazione il Tribunale di Cuneo, in particolare il Presidente Dott. Paolo Giovanni Demarchi Albengo e le Dott.sse Christine Peduto e Francesca Demarchi.

1.2 NGUPP Search Platform - archivio avanzato di giurisprudenza

Realizzazione: Dipartimento di Informatica - Università degli Studi di Torino

Titolo progetto	NGUPP Search Platform - archivio avanzato di giurisprudenza
Obiettivi	Ottimizzazione delle attività di ricerca della giurisprudenza pregressa per magistrati e UPP ai fine di ridurre l'arretrato supportando la scrittura delle sentenze.
Descrizione	Sviluppo di un archivio web inter tribunale con funzionalità di ricerca avanzate per agevolare il processo di stesura delle sentenze, con l'obiettivo di ridurre l'arretrato all'interno dei tribunali.
Metodologia	Utilizzo di tecniche di NLP per analisi semantiche avanzate dei testi giuridici al fine di implementare la classificazione automatica di essi all'interno delle tassonomie interne ai vari tribunali (possibile grazie a opere di allineamento tassonomico) e dell'elaborazione di una metrica di similarità per consigliare sentenze simili tra loro. I risultati ottenuti sono stati utilizzati per l'implementazione di funzionalità avanzate all'interno di una piattaforma web sviluppata in Angular.
Risultati	● Archivio web in versione demo ● "A pipeline for data management, knowledge extraction and semantic analysis of unstructured legal judgments". AIxPA @ Ital-IA 2023: https://www.ital-ia2023.it/submission/41/paper ● "Organizing the Unorganized: A Novel Approach for Transferring a Taxonomy of Labels into Flat-Labeled Document Collections". ASAIL @ ICAIL 2023: https://ceur-ws.org/Vol-3441/paper9.pdf ● "Augmented Reading and Similar Case Matching: from Legal Domain Experts' Modus Operandi to a Computational Pipeline". KM4LAW @ FOIS 2023: http://km4law.di.unito.it/wp-content/uploads/2023/07/FOIS_2023_paper_4674_Mignone.pdf ● "A practical application of Artificial Intelligence techniques for legal context analysis". ML, Law and Society (track KDPM4LAW) @ ECML PKDD 2023: -- URL Not Available yet --
Output	Web-app in versione demo rivolto all'ottimizzazione dell'attività lavorativa di Magistrati e UPP nella scrittura delle decisioni e nella ricerca della giurisprudenza precedente. Il sistema mira all'archiviazione, catalogazione e indicizzazione di sentenze di merito. La piattaforma include: ● strumenti di ricerca per fitri (Civile/Penale, tribunale, anno, sezione, voci e parole chiave) ● ricerca sentenze simili data dall'analisi semantica attraverso l'applicazione di una pipeline per l'augmented reading dei documenti (similarity score calcolato attraverso: voci di classificazione in comune, citazioni legislative e giurisprudenziali in intersezione e similarità del paragrafo delle decisioni) ● dashboard che visualizza le statistiche sui dati in piattaforma ● mappa che mostra la distribuzione geografica delle sentenze in piattaforma ● gestione delle sentenze salvate nei preferiti dall'utente ● salvataggio e consultazione cronologia operazioni utente
Ringraziamenti	Si ringraziano per la collaborazione il Tribunale di Torino, in particolare il Presidente della sezione Lavoro Dott. Marco Ciccarelli, e il Tribunale di Cuneo, in particolare il Presidente Dott. Paolo Giovanni Demarchi Albengo e le Dott.sse Christine Peduto e Francesca Demarchi.

1.3 Software di Gestione del Personale e dell'Organizzazione

Realizzazione: Università di Torino, Dip. di Management "Valter Cantino"

Titolo progetto	**Software per la Gestione dell'Organizzazione e del Personale degli Uffici Giudiziari**
Obiettivi	- Sviluppo e sperimentazione di una soluzione digitale per rispondere alle esigenze degli Uffici Giudiziari italiani in tema di gestione organizzativa e del personale, sia amministrativo che giurisdizionale, e dei relativi flussi di lavoro; - Utilizzo della soluzione digitale di cui sopra come progetto pilota per la creazione del Centro di competenza e Infrastruttura di ricerca INNORA GIUSTIZIA.
Descrizione	Il **software di Gestione del Personale e dell'Organizzazione** è progettato per poter essere utilizzato, in prospettiva, da tutti gli Uffici Giudiziari italiani, in modo da consentire una visione d'insieme e una crescita coordinata delle buone pratiche nella gestione dell'organizzazione e del personale. Tale soluzione non incorpora solamente le funzionalità classiche dei software di gestione del personale (scheda persona, ticketing, valutazione e formazione, ferie e pensionamento ecc.), ma comprende anche quelle più sofisticate di gestione dei flussi di lavoro, di generazione automatica di organigrammi, di evidenziazione delle scoperture di organico, di simulazione di scenari organizzativi e di agevolazione del processo di valutazione del personale amministrativo (compresi gli addetti all'Ufficio per il Processo). Gli Uffici Giudiziari interessati potranno provare ad utilizzare gratuitamente il software, assistiti da ricercatori e sviluppatori, e fornire suggerimenti e richieste, per il miglioramento e l'adattamento del sistema alle loro esigenze. La sperimentazione avverrà nell'ambito di un accordo di collaborazione specifico tra l'Università e l'Ufficio Giudiziario. Per vedere questa soluzione digitale per gli UU.GG., **il video di sintesi (durata 7 min.) è disponibile cliccando QUI oppure è possibile ricevere il link al video scrivendo ai recapiti sotto indicati.** Recapiti per approfondimenti: francesca.ricciardi@unito.it arianna.ciabattoni@unito.it
Metodologia	A seguito di un'accurata analisi delle soluzioni disponibili, il team del Dipartimento di Management dell'Università di Torino, coordinato dal Prof. Piercarlo Rossi e dalla prof. Francesca Ricciardi, ha avviato una partnership con BKM del gruppo Zucchetti, per sviluppare un sistema ad hoc, sulla base della piattaforma ActiveTrees. Per la co-progettazione e la sperimentazione pilota del nuovo sistema, abbiamo potuto contare, in particolare, sulla preziosa collaborazione del **Tribunale di Cuneo**. Abbiamo quindi fatto convergere nel nuovo sistema tutti i dati e i documenti relativi alla struttura organizzativa e al personale di questo Ufficio Giudiziario, che erano sparsi in varie fonti e archivi, creando così un ambiente unico che evita duplicazioni e rende facile e veloce l'aggiornamento continuo in tempo reale.
Risultati	Il software di Gestione del Personale e dell'Organizzazione, dedicato sia all'area amministrativa che giurisdizionale dell'Ufficio Giudiziario, consente di: ● Avere un unico database, continuamente aggiornato, con tutti i dati e i documenti relativi al personale e all'organizzazione dell'Ufficio; ● Visualizzare, al livello di dettaglio desiderato, gli organigrammi dell'Ufficio Giudiziario (non solo l'organigramma attuale, ma anche quelli passati e i possibili organigrammi futuri); l'organigramma è realizzato con i migliori standard grafici e viene mantenuto automaticamente aggiornato dal sistema; ● Evidenziare e gestire le mansioni e i carichi di lavoro sia per gli individui che per i gruppi e le unità organizzative (funzionalità ancora in fase di sviluppo); ● Evidenziare l'eventuale appartenenza di una persona a diversi gruppi di lavoro e progetti, inclusi i progetti che implicano la collaborazione con reti di partner (associazioni, enti ecc.) sul territorio (funzionalità ancora in fase di integrazione); ● Dimostrare e gestire le scoperture di organico; ● Facilitare il processo di valutazione del personale in una modalità integrata, collaborativa e costruttiva (funzionalità ancora in fase di sviluppo);

	● Gestire agevolmente la comunicazione interna al sistema giustizia (es. con l'invio automatico di e-mail a categorie specifiche di persone) (funzionalità ancora in fase di sviluppo); ● Avere una piattaforma comune per tutte le risorse informative, di formazione e di aggiornamento (es. manuali, materiali didattici, documenti di riferimento per il personale) (funzionalità ancora in fase di sviluppo); ● Avere un riferimento unico per l'aggiornamento e la standardizzazione delle procedure e per l'adozione delle buone pratiche; ● Gestire le richieste specifiche del personale (ticketing) (funzionalità ancora in fase di sviluppo); ● Mappare, aggiornare e gestire facilmente i flussi di lavoro e gli indicatori di efficienza.
Output	● Database delle problematiche organizzative osservate (circa 200 voci) come base per l'individuazione delle esigenze a cui il software si propone di rispondere; ● Software navigabile e utilizzabile in versione demo; ● Roadmap per lo sviluppo delle funzionalità avanzate e delle ulteriori potenzialità del software; ● Roadmap per rendere disponibile gratuitamente il software (e altre soluzioni complementari o integrative) per la sperimentazione presso il centro di competenza e infrastruttura di ricerca INNORA GIUSTIZIA, in via di costituzione presso il Dip. di Management dell'Università di Torino.
Ringraziamenti	Ringraziamo tutto il personale del Tribunale di Cuneo – con particolare riguardo al Dott. Demarchi, (Presidente del Tribunale di Cuneo), alla Dott.ssa Peduto (Coordinatrice delle Cancellerie Civili), alla Dott.ssa Ciampa (MAGRIF civile), al Dott. Mocci (MAGRIF penale) e alla Dott.ssa Demarchi (Addetta UPP) - per la disponibilità, l'energia e il tempo dedicato alla co-progettazione di questa soluzione digitale. Il nostro più sentito ringraziamento anche alle molte persone di straordinaria professionalità e competenza che servono negli altri Uffici Giudiziari del Piemonte e che hanno contribuito generosamente a focalizzare problemi e possibili soluzioni per questo progetto. Per ragioni di spazio non possiamo citare tutti, ma vorremmo ringraziare esplicitamente almeno il Dott. Barelli Innocenti (Presidente della Corte di Appello di Torino), la Dott.ssa Carmelina De Meo (Dirigente Amministrativo della Corte di Appello di Torino), il Dott. Villani (Presidente del Tribunale di Torino), la Dott.ssa Salvadori (Presidente VI sez. penale del Tribunale di Torino), il Dott. Ciccarelli (Presidente VIII sez. civile del Tribunale di Torino), la Dott.ssa Dotta (Presidente IX sez. civile del Tribunale di Torino), la Dott.ssa Firrao (magistrato IX sez. civile del Tribunale di Torino), il Dott. Bevilacqua (Presidente del Tribunale di Ivrea), il Dott. Borretta (MAGRIF penale del Tribunale di Ivrea), la Dott.ssa Frojo (MAGRIF civile del Tribunale di Ivrea), il Dott. Cugge (magistrato penale dibattimento del Tribunale di Ivrea), il Dott. Balzani (magistrato civile del Tribunale di Ivrea) per la preziosa e generosa collaborazione che hanno offerto all'Università di Torino. Ringraziamo inoltre il gruppo Zucchetti, e in particolare il team BKM del gruppo Zucchetti, per l'entusiasmo, la dedizione, la professionalità che hanno profuso nello sviluppo del software e nel supporto alla sua sperimentazione e comunicazione.

1.4 Modello di simulazione tramite System Dynamics

Realizzazione: Università di Torino

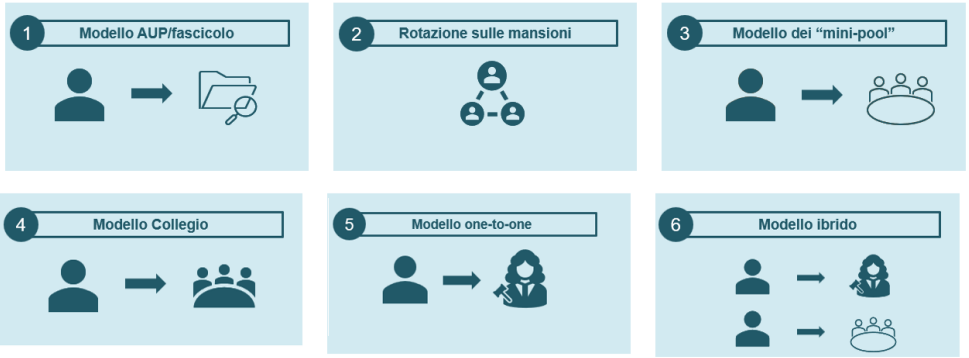
Titolo progetto	**Modello di simulazione tramite System Dynamics**
Obiettivi	Valutazione degli impatti del cambiamento organizzativo e dell'innovazione su Disposition Time e Clearance rate del sistema giudiziario
Descrizione	Sviluppo di un modello simulabile basato su visione sistemica dello stato di organizzazione ed innovazione nel sistema giudiziario all'interno del nostro paese
Metodologia	1. Initial discussions, definition of scope and boundaries of the model 2. Initial development of the Causal Loop Diagram model 3. Meeting with all the project partners for feedback and insights into their work and how it could be translated into the System Dynamics model 4. Initial development of the quantitative System Dynamics model 5. Discussion with the project coordinator on the quantitative model 6. Data acquisition by the partners 7. Scenario generation based on the data provided by the partners
Risultati	Sviluppo di un sistema di supporto alle decisioni attraverso il quale sarà possibile valutare politiche organizzative interne a tribunali/corti d'appello ma anche lato Ministero e CSM
Output	● Modello di simulazione in System Dynamics ● Strumento su supporto alle decisioni per le iniziative di innovazione tecnologica ed organizzativa a livello di sistema paese ma anche al livello della singola "court"

2 Politecnico di Milano

2.1 Individuazione e concettualizzazione dei modelli organizzativi dell'Ufficio per il processo (Corte d'Appello di Milano e altri Uffici della Lombardia)

Realizzazione:

Politecnico di Milano

Titolo progetto	**Individuazione e concettualizzazione dei modelli organizzativi dell'Ufficio per il processo**
Obiettivi	Definire i diversi modelli organizzativi attraverso cui si è dato attuazione all'UPP, con gli obiettivi perseguiti, i punti di forza e di debolezza, al fine di diffondere modalità alternative alla mera assegnazione di un addetto ad un singolo giudice. Si è trattato di analizzare e supportare la transizione da ufficio del giudice a ufficio per il processo, e la sua attuazione nelle sezioni e a livello trasversale.
Descrizione	Il progetto ha individuato almeno sei modelli attraverso cui sono stati organizzati gli AUP nelle sezioni, civili e penali, degli uffici giudiziari, con particolare riferimento alla CdA di Milano, ma non solo. 
Metodologia	Il progetto è stato realizzato mediante interviste a presidenti di sezione, ai cancellieri e a addetti UPP. Inoltre, sono state elaborate analisi dei flussi dei fascicoli pre- e post- arrivo degli AUP. Le analisi sono state poi approfondite mediante un questionario somministrato agli AUP di diversi uffici giudiziari della Lombardia e in un caso anche della Liguria (si veda scheda 2.7).
Risultati	Le analisi sono state utilizzate nella CdA di Milano per diversi incontri con i Presidenti di sezione e altri magistrati per discutere di come sviluppare l'UPP per raggiungere gli obiettivi delineati nel Progetto Organizzativo della Corte. Inoltre, un rapporto specifico è stato realizzato per la Corte d'Appello di Brescia. I risultati delle analisi sono stati pubblicati in riviste della magistratura, in riviste scientifiche e presentati in occasioni di incontri della Scuola Superiore della Magistratura
Output	Rapporto di ricerca
Ringraziamenti	Si ringraziano il Presidente della CdA Milano dott. Giuseppe Ondei, le Coordinatrici di area, dott.ssa Maria Caterina Chiulli (area civile nonché Presidente di sezione), la dott.ssa Cornelia Gabriella Martini (area penale nonché Presidente di sezione), il dirigente amministrativo dott. Nicola Stellato e tutti i Presidenti di sezione, magistrati e cancellieri. Si ringrazia il Presidente della Corte d'Appello di Brescia dott. Claudio Castelli, la direttrice amministrativa dott.ssa Antonella Cioffi e il personale togato e non togato coinvolto, compresi gli addetti UPP.

2.2 Analisi delle tempistiche delle archiviazioni contro noti presso il GIP del Tribunale di Milano

Realizzazione: Politecnico di Milano Dipartimento di Ingegneria Gestionale e Dipartimento di Elettronica, Informazione e Bioingegneria

Titolo progetto	**Analisi delle tempistiche delle archiviazioni contro noti presso il GIP del Tribunale di Milano**
Obiettivi	Il progetto ha avuto l'obiettivo di valutare l'impatto degli addetti all'ufficio per il processo (AUP) nell'ambito delle archiviazioni contro noti.
Descrizione	L'analisi condotta mira a confrontare le tempistiche pre e post inserimento degli AUP nella pianta organizzativa, per valutarne l'impatto.
Metodologia	Lo studio è stato condotto a seguito di incontri di approfondimento con il personale dell'Ufficio Innovazione e della Cancelleria Penale del Tribunale di Milano, in cui è stato consolidato il flusso dei fascicoli in archiviazione e le fasi di interesse: - Fase 1: dalla Data Pervenimento alla Data Iscrizione; - Fase 2: dalla Data Atto alla Data Inserimento; - Fase 3: dalla Data Inserimento alla Data Restituzione. Per ciascuna fase sono stati calcolati sia la durata in giorni sia il numero di fascicoli trattati prima e dopo l'inserimento degli AUP sulla base dei dati estratti dall'archivio SICP.
Risultati	Lo studio mette in luce una considerevole riduzione dei tempi tra il IV trimestre 2021 e il IV trimestre 2022. Le variazioni per la Fase 1 (dalla Data Pervenimento alla Data Iscrizione) ammontano al -88%, per la Fase 2 (dalla Data Atto alla Data Inserimento) al -72% e per la Fase 3 (dalla Data Inserimento alla Data Restituzione) al -58%. Similarmente, guardando alla mediana, si conclude che la durata delle tre fasi è notevolmente calata non per la presenza di casi atipici, ma proprio per una migliorata gestione dei fascicoli. Da ultimo, si registra un aumento nel numero di fascicoli trattati in Fase 1 del 54%, e un calo del -3% per la Fase 2 e la Fase 3. Lo studio mostra che l'inserimento degli AUP presso il GIP sta consentendo di recuperare i ritardi accumulati a causa sia del Covid sia dell'incendio che ha interessato l'ufficio nel 2020, e che avevano portato al blocco temporaneo delle procedure con richiesta di archiviazione. L'analisi, d'altra parte, mostra anche che la velocizzazione della Fase 1, che vede un più intenso apporto degli AUP, può generare – a parità di risorse – dei colli di bottiglia nelle Fasi successive, che sono più dipendenti dalle attività dei magistrati. Lo studio ha inoltre messo in luce alcuni limiti degli attuali database; non è infatti possibile analizzare con questo metodo l'intera storia del fascicolo o effettuare il confronto tra fascicoli da trattare e quelli effettivamente trattati, mettendo in luce l'opportunità offerta da una migliore qualità dei dati per una analisi fine della performance degli uffici.
Output	I risultati dello studio sono stati illustrati in un report conclusivo. Sul tema: E. Madiai, E. Melloni, Il progetto PNRR presso l'Ufficio GIP-GUP del Tribunale di Milano: primi risultati e capacità di conseguire gli obiettivi 2026, Questione Giustizia, aprile 2023. Link.
Ringraziamenti	Si ringrazia tutto il personale del Tribunale di Milano che ha contribuito al progetto e in particolare la vicepresidente del GIP del Tribunale di Milano, dott.ssa Maccora, i referenti di cancelleria GIP, dott. Muscarnera e dott.sa Mazzeo, e la responsabile dell'Ufficio Innovazione, dott.ssa Piccione.

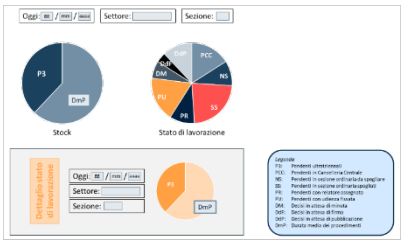
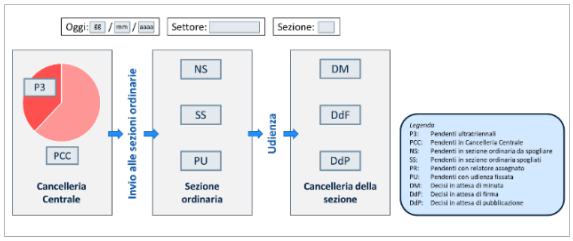
2.3 Analisi e proposte di revisione del sistema di ripartizione dei carichi di lavoro della sezione GIP (applicativo ASPEN)

Realizzazione: Politecnico di Milano – Dipartimento di Ingegneria Gestionale

<table>
<tr><td>Titolo progetto</td><td>Analisi e proposte di revisione del sistema di ripartizione dei carichi di lavoro della sezione GIP (applicativo ASPEN) – Tribunale di Milano</td></tr>
<tr><td>Obiettivi</td><td>Miglioramento del sistema di ripartizione dei carichi di lavoro della sezione GIP attraverso una revisione delle funzionalità del sistema ASPEN.</td></tr>
<tr><td>Descrizione</td><td>Il programma informatico ASPEN gestisce l’assegnazione dei fascicoli in entrata ai Magistrati dell’Ufficio GIP. L’attuale configurazione di ASPEN non consente di calibrare le assegnazioni dei fascicoli, ad esempio per materia, e richiede un aggiornamento. L’analisi si è articolata in due step:
Assessment preliminare del funzionamento dell'applicativo ASPEN e delle procedure adottate dall’Ufficio per l’assegnazione dei fascicoli;
Elaborazione di soluzioni organizzative e tecniche migliorative.</td></tr>
<tr><td>Metodologia</td><td>Lo studio è stato realizzato dal gruppo di ricerca del Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano, partendo dall’analisi della documentazione fornita dall’Ufficio GIP del Tribunale di Milano ed effettuando degli approfondimenti attraverso interviste dirette.</td></tr>
<tr><td>Risultati</td><td>La proposta di revisione mira a garantire la casualità della assegnazione e distribuire uniformemente il carico di lavoro tra i Magistrati. Il sistema attualmente in uso infatti consente di pesare solo le “misure cautelari”, i “rinvii a giudizio” e gli “art.27”. Il peso è calcolato come prodotto tra il valore corrispondente al numero di capi di imputazione e quello corrispondente al numero di imputati. Sulla base delle analisi condotte, sono state elaborate le seguenti proposte di miglioramento:
<table>
<tr><th>Criticità</th><th>Interventi proposti</th></tr>
<tr><td rowspan="5">Distribuzione non equilibrata del carico di lavoro tra i Magistrati</td><td>Implementare un sistema automatico di pesatura che, sulla base di criteri semplici e oggettivi, permetta di definire la complessità di ogni fascicolo in entrata</td></tr>
<tr><td>Introdurre criteri di pesatura che permettano l’approssimazione ottimale della complessità del fascicolo e tengano conto delle sue possibili evoluzioni</td></tr>
<tr><td>Prevedere un sistema di monitoraggio che consenta di analizzare i dati a consuntivo, quindi verificare l’attendibilità del sistema di pesatura nel tempo ed eventualmente intervenire con azioni correttive</td></tr>
<tr><td>Introdurre un algoritmo di assegnazione basato sul principio di occorrenza per “classi di peso”</td></tr>
<tr><td>Considerare per ogni Magistrato un unico carico di lavoro, quindi tutte le assegnazioni ricevute sia nel ruolo di GIP sia nel ruolo di GUP</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Inefficienze nella gestione operativa delle assegnazioni</td><td>Garantire integrazione e interoperabilità tra il sistema e il SICP</td></tr>
<tr><td>Migliorare la flessibilità e la configurabilità del sistema in modo da poterlo adattare in funzione delle esigenze organizzative</td></tr>
<tr><td>Rafforzare il servizio di assistenza manutentiva ed evolutiva</td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td>Output</td><td>I risultati dello studio sono stati illustrati in un report conclusivo. Il documento sarà presentato ad altri Tribunali che condividono la necessità di aggiornare l’attuale sistema di assegnazione. Successivamente si potranno avviare le interlocuzioni con il Ministero della Giustizia per l’eventuale sviluppo delle funzionalità del sistema ASPEN come individuate da questo studio.</td></tr>
<tr><td>Ringraziamenti</td><td>Si ringrazia la Vicepresidente del GIP del Tribunale di Milano, dott.ssa Maccora, e i referenti di cancelleria, dott. Muscarnera e dott.sa Mazzeo che hanno collaborato a questo progetto.</td></tr>
</table>

2.4 Cruscotto direzionale

Realizzazione: Politecnico di Milano Dipartimento di Ingegneria Gestionale e Dipartimento di Elettronica, Informazione e Bioingegneria

Titolo progetto	**Cruscotto direzionale**
Obiettivi	Il cruscotto è uno strumento per la visualizzazione dei principali indicatori utili al monitoraggio del flusso della lavorazione dei fascicoli, così come mappato e analizzato nell'ambito del progetto. Serve una triplice finalità di monitoraggio, che si rispecchia nella categorizzazione degli indicatori: • **verifica istantanea**, ossia verifica dei dati di produttività e performance in un dato momento al fine di consentire l'attività di programmazione del lavoro (es. numero dei pendenti al 31/12/2022) • **verifica prestazionale di periodo**, ossia verifica dei risultati dell'attività dell'ufficio in un arco di tempo specifico, tale da consentire una valutazione retrospettiva e storica della produttività dell'ufficio e delle sue sezioni (es. Disposition Time a marzo 2023) • **analisi predittiva**, da realizzarsi tramite una serie di indicatori che offrono una visione previsionale della produttività futura attraverso variabili calcolate sullo storico dei dati
Descrizione	La navigazione del cruscotto garantisce una **visione puntuale delle principali variabili di produttività** al momento della consultazione (basata sulla frequenza di aggiornamento, a sua volta dipendente dalle fonti dati di alimentazione del cruscotto) e una **visione delle performance** dell'Ufficio delle sue unità organizzative in un periodo temporale definito. La visualizzazione del cruscotto è corredata di **filtri**, ai fini di un esame specifico per finestra temporale (anno/mese) e per sezione.
Metodologia	Dal punto di vista del **contenuto**, il punto di riferimento per l'architettura di base del cruscotto è l'*Efficiency dashboard* di CEPEJ. Lo strumento disegnato per la Corte d'Appello di Milano prevede la presenza di tutti gli indicatori fondamentali per il monitoraggio della performance giudiziaria così come enucleati da CEPEJ, riprendendone anche l'approccio metodologico per il loro calcolo. Essi sono così categorizzabili: – indicatori di stock: es. pendenti, definiti, pubblicati, etc. – indicatori di flusso: misurano le unità (i fascicoli) a diversi stadi di lavorazione – indicatori di performance globali: es. disposition time, indice di ricambio, etc. – indicatori di performance sezionali: misurano la performance alla luce della forza lavoro effettivamente disponibile presso le sezioni e della distribuzione del carico di lavoro. Dal punto di vista tecnologico, il cruscotto deve attingere direttamente dalle banche dati della Corte in tempo reale. Inoltre, dal punto di vista dei costi, della fruibilità, della sicurezza nonché della rispondenza alle direttive strategiche europee e nazionali sulla digitalizzazione, il cruscotto dovrebbe essere ospitato da una soluzione cloud e non archiviato su server locali. *Esempio di visualizzazione istantanea (a sinistra) e di flusso (a destra)*  
Risultati	La messa a regime del cruscotto è strettamente dipendente dalla disponibilità di dati affidabili e aggiornati e dall'automazione del processo di alimentazione del cruscotto dalle banche dati della Corte. A questo proposito, il gruppo di lavoro ha già interagito con l'Ufficio Innovazione e l'Ufficio Statistica della corte e con il CISIA distrettuale. Grazie all'analisi di dettaglio dei database disponibili e accessibili sarà possibile disporre lo studio di fattibilità.
Output	Progettazione dei contenuti.
Ringraziamenti	Si ringraziano il Presidente della Corte d'Appello di Milano, la Presidenza della Sezione IV Civile, il personale dell'Ufficio Innovazione e dell'Ufficio Statistica.

2.5 Cruscotto Previsionale

Realizzazione: Politecnico di Milano - Dipartimento di Elettronica, Informazione e Bioingegneria

Titolo progetto	**Cruscotto previsionale**
Obiettivi	Il progetto ha l'obiettivo di supportare la Corte di Appello di Milano nell'introduzione di un sistema previsionale volto al monitoraggio della durata dei processi. • Abbattimento dell'Arretrato: Ridurre il numero di casi in sospeso per mezzo di una distribuzione efficace del carico di lavoro. • Riduzione della Durata dei Processi: Ottimizzare i tempi di processo attraverso l'analisi dei dati in tempo reale. • Analisi Predittiva dei Casi Critici: Implementare un sistema di analisi che possa prevedere e segnalare i fascicoli in uno stato critico di durata.
Descrizione	Il progetto, sviluppato dal DEIB Dipartimento di Ingegneria Informatica del Politecnico di Milano, si concentra sullo sviluppo di una dashboard interattiva che mira a semplificare e ottimizzare i processi decisionali della Corte d'Appello di Milano. Attraverso l'integrazione diretta con il sistema informativo del tribunale, la dashboard potrebbe offrire una visione in tempo reale della situazione attuale della Corte, fornendo strumenti visivi intuitivi per analizzare e monitorare le performance e i progressi.
Metodologia	Il prototipo è sviluppato utilizzando Streamlit (/Dash), una libreria di Python, che facilita la creazione di applicazioni web per la visualizzazione dei dati. Utilizzando la libreria Plotly (/Matplotlib), verranno creati grafici interattivi che possono illustrare chiaramente le tendenze e i modelli presenti nei dati. La metodologia prevede i seguenti passaggi: • Integrazione dei Dati: Collegamento diretto con il sistema informativo del tribunale per ottenere dati aggiornati in tempo reale. • Analisi dei Dati: L'analisi approfondita dei dati per identificare aree di miglioramento e individuare schemi e tendenze. • Sviluppo della Dashboard: Sviluppo della dashboard con funzionalità interattive e visive che facilitano una comprensione rapida e chiara della situazione attuale. • Testing e Feedback: Implementazione di una fase di testing per raccogliere feedback e apportare miglioramenti necessari.
Risultati	Il progetto mira a fornire un supporto nella gestione dei casi presso la Corte d'Appello di Milano. I principali risultati attesi riguardano una riduzione dei tempi di processo, raggiungibile attraverso l'identificazione dei casi critici o anomali, che potranno essere segnalati ai magistrati, presidenti di sezione e/o corte in base a criteri di urgenza concordati. In parallelo, la realizzazione della dashboard mira ad aiutare il monitoraggio quotidiano delle attività della Corte, consentendo un controllo in tempo reale dei progressi verso gli obiettivi prefissati. Infine, si prevede che la dashboard diventi uno strumento utile per i magistrati, fornendo supporto decisionale basato su dati e analisi affidabili, facilitando così una migliore gestione ed efficienza generale.
Output	Il risultato è un prototipo di cruscotto interattivo, progettato per fornire una panoramica più strutturata e aggiornata dei dati correnti, servendo come un complemento utile al sistema esistente. Al suo interno verrà fornito un rapporto analitico che delineerà in maniera circostanziata le tendenze e i modelli rilevati durante l'analisi dei dati. Inoltre, il sistema includerà una funzionalità di allerta volta a identificare e segnalare casi che sembrano necessitare di una maggiore attenzione, agevolando così una gestione più proattiva dei fascicoli. Nel complesso, l'iniziativa intende arricchire il quadro di strumenti a disposizione del personale giudiziario, supportando una gestione delle attività più reattiva e consapevole.
Ringraziamenti	Si ringraziano tutti coloro che hanno partecipato al progetto e in particolare la presidente della seconda sezione civile, dot.sa Chiulli, e i referenti dell'ufficio Innovazione e dell'Ufficio statistica della Corte di Appello di Milano.

2.6 Modello organizzativo, di gestione e controllo e digitalizzazione del Tribunale per i minorenni di Milano

Realizzazione: Politecnico di Milano – Dipartimento di Architettura e Studi Urbani

Titolo progetto	Modello organizzativo, di gestione e controllo e supporto alla digitalizzazione del Tribunale per i minorenni di Milano
Obiettivi	Miglioramento organizzativo, dei processi di lavoro e della performance dell'ufficio giudiziario minorile
Descrizione	Il progetto si è articolato nelle seguenti fasi: • **Ricognizione relativa al contesto** • ***Assessment*** area civile, penale e sistemi informativi e mappatura delle criticità • **Elaborazione di una proposta di modello organizzativo, di gestione e controllo** • **Interventi a supporto** dell'interazione tra Tribunale per i minorenni e DGSIA **per la digitalizzazione e l'adeguamento informatico** dell'Ufficio • **Ipotesi di percorso di formazione**, anche per il tramite di nuovi schemi collaborativi tra Università e Uffici giudiziari, per l'aggiornamento, la qualificazione e il perfezionamento del personale del settore della giustizia minorile all'esito di una mappatura dei bisogni formativi (e.g. attività di *onboarding*, formazione su nuovi applicativi, sviluppo delle competenze per la transizione digitale, people management, project management).
Metodologia	Il perimetro delle attività del progetto ha riguardato il Tribunale per i Minorenni di Milano, presso cui non risultano attivi Uffici per il processo (UPP). È stata svolta pertanto un'attività di ricognizione statistica; lo studio è stato realizzato tramite l'analisi della documentazione fornita dagli uffici del Tribunale ed interviste ai referenti delle relative direzioni e funzioni.
Risultati	Sulla base delle analisi condotte a seguito di *assessment* e approfondimenti sui profili di digitalizzazione sono state elaborate le seguenti **proposte di miglioramento** inerenti: √ un **modello organizzativo**, di gestione e controllo che preveda, ai fini del miglioramento dei processi di lavoro e della performance, interventi su (i) struttura e dimensionamento organico, gruppi di lavoro e coordinamento (ii) schede operative di processo per area e linee guida, (iii) formazione di qualificazione e perfezionamento, a seguito della transizione al digitale e del passaggio al processo civile telematico (PCT minorile), (iv) monitoraggio periodico della performance. √ Nell'ambito del **supporto alla digitalizzazione dell'Ufficio** volto alla riduzione dei tempi dei procedimenti è stata effettuata un'attività di mappatura delle principali criticità dei sistemi informativi in uso, con riferimento sia al precedente sistema SIGMA (dismesso il 30 giugno) che all'introduzione del nuovo applicativo destinato a gestire il PCT minorile. Inoltre, sono state progettate soluzioni volte a gestire specifici aspetti di rilievo non adeguatamente supportati dagli applicativi ministeriali (es. valutazione delle coppie nell'ambito degli abbinamenti coppie-minori nei procedimenti di adozione nazionale e internazionale).
Output	I risultati dello studio saranno illustrati in un report conclusivo.
Ringraziamenti	Si ringraziano la Dott.ssa Maria Carla Gatto Presidente del Tribunale per i minorenni di Milano, la Dott.ssa Paola Pirro dirigente Amministrativo, i direttori dell'area civile, penale e amministrativa, i magistrati, i giudici onorari, i funzionari e il personale delle cancellerie.

2.7 Questionario agli Addetti all'Ufficio per il Processo

Realizzazione:*Politecnico di Milano*

Titolo progetto	**Questionario agli Addetti all'Ufficio per il Processo**
Obiettivi	Mappatura dei profili degli addetti, delle mansioni svolte, delle competenze esercitate e della soddisfazione complessiva, ai fini di rilevare elementi di forza e di debolezza nella struttura organizzativa e nell'integrazione degli AUP presso nove Uffici Giudiziari (uu.gg.) dell'area Nord-Ovest.
Descrizione	Il questionario ha avuto come destinatari gli AUP delle Corti di Appello (CdA) di Milano e Brescia e dei Tribunali di Milano, Brescia, Busto Arsizio, Lodi, Pavia, Savona e Monza. Il questionario ha avuto lo scopo principale di raccogliere informazioni su alcuni aspetti fondamentali riguardanti i profili e il ruolo di AUP, a complemento delle indagini fatte in forma di intervista ai Magistrati, ai Presidenti di Sezione e ai responsabili delle Cancellerie. In particolare, attraverso questo strumento, si sono indagati: • i percorsi di studio e le esperienze professionali precedenti all'impiego da AUP; la formazione ricevuta come AUP; le mansioni svolte; le competenze esercitate; • i modelli organizzativi in cui sono stati inseriti gli AUP; • il grado di soddisfazione complessivo rispetto al ruolo di AUP. Queste informazioni saranno utili per adattare al meglio i modelli organizzativi che regolano l'impiego degli AUP, nonché per progettare modalità di formazione specifiche legate alle attività effettivamente svolte ed competenze esercitate dagli AUP. Il questionario è stato erogato tra novembre 2022 e luglio 2023.
Metodologia	Per quanto riguarda gli aspetti tecnici della somministrazione, i vari uu.gg. partecipanti hanno *in primis* nominato il Politecnico responsabile al trattamento i dati personali e in seguito hanno condiviso l'indirizzario mail degli AUP in servizio presso l'u.g. con il team del Politecnico. Quest'ultimo ha creato una versione digitale del questionario (implementata con *Qualtrics*©) che è stato poi inviato via mail tramite link dedicato da un indirizzo istituzionale del Politecnico a tutti gli AUP in servizio nell'u.g. interessato dalla rilevazione. La mail contente il link al questionario è stata preceduta da una comunicazione della dirigenza dell'u.g. interessato che ne preannunciava l'arrivo e l'importanza. Gli AUP interpellati hanno avuto due settimane per compilare il questionario.
Risultati	Dal punto di vista del tasso di risposta globale, esso si attesta sul 70% con 412 risposte valide su 592 questionari somministrati, un dato ben al di sopra dei tassi di risposta tipici di questi strumenti di rilevazione. I risultati dei questionari stati oggetto di due tipi di analisi. Il primo, di natura aggregata, ha messo insieme le risposte di tutti gli AUP partecipanti ed è servito a mappare le tendenze generali di un campione rilevante, seppur non statisticamente rappresentativo, di AUP dell'area Nord-Ovest. Il secondo tipo di analisi si è concentrato sui risultati a livello di singolo u.g. Negli uffici dove il numero di AUP impiegati è più alto (ad esempio , le CdA di Milano e Brescia) è stato possibile attuare dei confronti interni, ovvero tra le singole Sezioni. Queste evidenze sono state inoltre utilizzate a corredo dell'analisi dei dati di flusso dei singoli Uffici, con lo scopo di valutare gli impatti degli assetti organizzativi dell'UPP sui risultati di efficienza ottenuti.
Output	I risultati del questionario sono stati illustrati in un rapporto aggregato e una serie di rapporti individuali riguardanti ciascuno degli uu.gg. coinvolti. Inoltre, ad aprile 2023, sono stati organizzati degli incontri di restituzione con le singole Sezioni della CdA di Milano, cui hanno presto parte il Presidente della Corte, i Presidenti di Sezione e vari Consiglieri. Gli incontri non sono stati semplicemente un'occasione di restituzione dei risultati del questionario, ma sono anche serviti a promuovere una riflessione più ampia, alla luce dei dati raccolti attraversi il questionario, su forze e debolezze dell'UPP e sulla diffusione di buone pratiche organizzative.
Ringraziamenti	Si ringraziano i Presidenti degli uu.gg. coinvolti ed in particolar modo il Presidente Ondei (CdA Milano) ed il Presidente Castelli (CdA) Brescia.

2.8 Sistema di valutazione della performance degli addetti all'ufficio per il processo

Realizzazione: Politecnico di Milano – Dipartimento di Ingegneria Gestionale

Titolo progetto	**Valutazione performance degli addetti all'ufficio per il processo**
Obiettivi	Supportare la Corte di Appello di Milano nell'introduzione di un sistema di pianificazione, monitoraggio e valutazione degli obiettivi degli addetti all'Ufficio per il processo (AUP).
Descrizione	Il progetto si compone di tre parti: • Pianificazione dei compiti degli AUP e dei carichi di lavoro; • Monitoraggio e verifica delle attività; • Valutazione della performance degli AUP, ex d.lgs 150/2009 e sm. Il progetto mira a costruire un sistema a supporto dell'organizzazione del lavoro delle sezioni della Corte di Appello e del raggiungimento degli obiettivi organizzativi; inoltre, mira a supportare l'equilibrata gestione dei carichi di lavoro e i percorsi di crescita del personale, anche a partire da una corretta valorizzazione delle competenze possedute. Tutto il progetto si basa su una stretta collaborazione tra magistrati e cancelleria nella individuazione degli obiettivi, nel monitoraggio e nella loro valutazione finale.
Metodologia	Il percorso è stato progettato in coerenza con le disposizioni del sistema di valutazione delle performance del Ministero della Giustizia. Per il 2023 è stato predisposto un percorso sperimentale volto all'introduzione e consolidamento del nuovo sistema, che ha guidato la scelta degli obiettivi di performance di gruppo e individuali. Tra gli obiettivi di gruppo si è data priorità alla riduzione del *disposition time* (DT) del proprio settore di appartenenza (civile o penale) rispetto all'anno precedente. I due obiettivi individuali selezionati riguardano (i) completezza e tempestività di aggiornamento delle informazioni richieste dal sistema di monitoraggio delle attività svolte dagli AUP, e (ii) redazione di tutte le bozze di sentenza/ordinanze assegnate. Una ulteriore sezione della scheda valutativa riguarda la valutazione dei comportamenti (già identificati dal SMVP del Ministero della Giustizia), in termini di: (i) affidabilità; (ii) capacità di lavoro in autonomia, spirito di iniziativa e orientamento al risultato; (iii) competenze relazionali e di servizio. A supporto del sistema di valutazione è stata progettata una scheda per l'assegnazione da parte dei magistrati degli incarichi agli addetti, e un sistema di monitoraggio continuo delle attività realizzate dagli AUP, i cui contenuti vengono validati a cadenza mensile dai magistrati di riferimento o (in alcuni casi) dai responsabili di cancelleria. I risultati del sistema di monitoraggio alimentano la valutazione annuale degli addetti. Il sistema di valutazione è da considerarsi sperimentale: superata la fase iniziale di adozione potrà essere modificato e aggiornato periodicamente in coerenza con gli obiettivi dell'organizzazione.
Risultati	La messa a regime del sistema permetterà di monitorare i carichi di lavoro degli AUP e allineare le modalità organizzative tra le diverse sezioni della Corte, evitando disparità di trattamento e individuando le più opportune azioni di tipo formativo e organizzativo.
Output	Gli output del progetto sono i seguenti: • Il modello di provvedimento organizzativo per l'assegnazione degli incarichi agli AUP, • Un form online, compilabile e consultabile in tempo reale, per il monitoraggio delle attività svolte dagli AUP, • Le schede di valutazione annuale degli AUP.
Ringraziamenti	Si ringraziano tutte le persone che hanno collaborato al progetto ed in particolare Nicola Stellato, Maria Rosaria Santangelo, Barbara Molteni, Alberto Zoia, Andrea Larocca.

2.9 LEGALBOT: Sperimentazione di tecnologia conversazionale per facilitare il rapporto del cittadino con i tribunali

Realizzazione: Politecnico di Milano, Dipartimento di Elettronica, Informazione e Bioingegneria

Titolo progetto	LEGALBOT: Sperimentazione di tecnologia conversazionale per facilitare il rapporto del cittadino con i tribunali
Obiettivi	Migliorare la comunicazione del sistema giustizia con il cittadino
Descrizione	Il progetto sperimenta tecnologie conversazionali (chatbot) per rendere più facile ed efficace l'accesso del cittadino (genericamente inteso, ma anche i professionisti) alle procedure e alle informazioni necessarie per i servizi erogati dai tribunali.
Metodologia	Il progetto si è avvalso della collaborazione di specialisti – magistrati, vari funzionari e responsabili dei sistemi ICT del Tribunale di Milano. fin dai primi mesi di lavoro, per l'analisi dei requisiti comunicativi e la scelta dei contenuti (procedurali soprattutto) da utilizzare come caso di studio nella progettazione del chatbot. Tale lavoro ha coinvolto anche l'analisi del sito attuale dei tribunali ed altri siti collegati. I contenuti attuali sono stati scaricatoi e ristrutturati. Il progetto ha coinvolto anche avvocati (es. per la sezione fallimenti) come rappresentanti di utenti professionali. Inoltre ci si è confrontati con la azienda, che si occupa del rifacimento dei siti dei tribunali, in modo da rendere il progetto compatibile con il futuro. Dal punto di vista tecnologico, il progetto ha seguito un approccio sistemico, costruendo non uno specifico chatbot, ma uno strumento generale che può essere guidato da un Data Base di contenuti, e da tabelle che configurano la conversazione.
Risultati	E' stato progettato, ed implementato in forma prototipale, un sistema software che gestisce contenuti e regole conversazionale di un chatbot basato sui contenuti, rivisti ed adattati, del sito web del Tribunale di Milano; inoltre il chatbot consente di seguire percorsi guidati, per i problemi ritenuti più rilevanti (es. quelli concernenti la famiglia).
Output	Prototipo di un chatbot altamente configurabile, predisposto per il plurilinguismo, che può essere adattato per uno qualsiasi dei tribunali Italiani. Il prototipo attuale utilizza contenuti del Tribunale di Milano.
Ringraziamenti	Si ringraziano tutti i magistrati e funzionari del Tribunale di Milano, coordinati dall'ufficio innovazione, guidato dalla Dott.ssa Trentin. Si ringraziano anche i professionisti coinvolti ed il personale della azienda Almaviva.

2.10 Pesatura dei fascicoli del settore civile

Realizzazione: Politecnico di Milano – Dipartimento di Ingegneria Gestionale

Titolo progetto	**Pesatura dei fascicoli del settore civile**
Obiettivi	Supportare la Corte di Appello di Milano nell'introduzione di un sistema di pesatura dei fascicoli del settore civile, funzionale alla migliore gestione degli affari.
Descrizione	Elaborazione di una metodologia per l'individuazione di criteri e pesi funzionali alla pesatura dei fascicoli del settore civile.
Metodologia	Il metodo, sviluppato in modo sperimentale presso la Prima sezione civile della Corte di Appello di Milano, ha previsto i seguenti step: • Classificazione delle materie della sezione per macro-categorie; • Individuazione dei tempi medi e mediani di definizione dei fascicoli delle diverse categorie; • Definizione in bozza di criteri e relativi pesi, tenendo conto dei tempi medi di definizione, della complessità delle cause per materia, della serialità delle cause; • Organizzazione di un focus group con i magistrati della sezione per la validazione dei criteri e modulazione dei pesi in bozza; • Estrazione di un gruppo di fascicoli di diverse materie e complessità; • Applicazione dei criteri e pesi sui fascicoli e verifica con i magistrati della coerenza dei risultati della pesatura • Applicazione a un estratto di fascicolo dei ruolo del magistrato e confronto tra carichi assegnati.
Risultati	I risultati attesi riguardano lo sviluppo di una metodologia che può essere adattata alle specificità delle diverse sezioni del settore civile e che, oltre a supportare il processo di assegnazione dei fascicoli ai magistrati della sezione, potrà supportare la migliore organizzazione delle udienze e l'equilibrio del carico dei ruoli dei singoli magistrati.
Output	Elaborato metodologico e applicazione sperimentale.
Ringraziamenti	Si ringrazia il presidente della prima sezione civile, dott. Bonaretti e i magistrati della sezione che hanno partecipato al progetto.

3 Università Milano Bicocca

3.1 Analisi «di filiera» sui flussi processuali in materia civile tra primo e secondo grado

Realizzazione: Università degli Studi di Milano - Bicocca

Titolo progetto	Analisi «di filiera» sui flussi processuali in materia civile tra primo e secondo grado
Obiettivi	Il progetto intende abbandonare una visione incentrata esclusivamente sull'efficienza dei singoli uffici giudiziari, per ragionare, invece, in "ottica di filiera". L'analisi si propone di raggiungere i seguenti obiettivi: • promuovere una governance responsabile delle interdipendenze sequenziali e reciproche tra gli uffici giudiziari del Distretto di Milano; • fornire delle evidenze empiriche a supporto delle scelte sia di court management sia di case management; • ipotizzare delle strutture di interconnessione tra uffici giudiziari, per esempio, nell'ambito dello staff del presidente o dell'ufficio innovazione.
Descrizione	L'analisi – tuttora in corso – intende ricostruire i flussi processuali in materia civile tra i tribunali del Distretto (Busto Arsizio, Monza, Sondrio, Lecco, Como, Milano, Pavia, Varese e Lodi) e la Corte d'appello di Milano, relativi all'arco temporale 2015-2022. Lo studio, che considera diverse tipologie di contenzioso, esamina l'evoluzione nel tempo di diversi indicatori, tra cui, in particolare: durata dei procedimenti nei due gradi di giudizio, tasso di impugnazione e tasso di riforma in appello per tribunale di provenienza del fascicolo di primo grado. L'analisi intende fornire delle evidenze empiriche a supporto delle scelte sia di *court management*, in capo a dirigenti e semidirettivi, sia di *case management* dei singoli giudici.
Metodologia	L'analisi ha preso in considerazione le seguenti materie: • responsabilità extracontrattuale; • lavoro pubblico e privato; • previdenza e assistenza obbligatoria; • contratti e obbligazioni varie. Sono stati elaborati i seguenti indicatori per materia e anno di riferimento (2015-22): • durata dei procedimenti di primo grado nei tribunali del Distretto; • percentuale di iscritti in Corte d'appello per tribunale di provenienza del fascicolo (tasso di impugnazione); • durata dei procedimenti di secondo grado per tribunale di provenienza; • tasso di conferma/riforma dei fascicoli in Corte d'appello per tribunale di provenienza (riforma parziale, riforma totale, rinvio al primo grado, altro esito); • durata combinata tra primo e secondo grado per tribunale di provenienza.
Risultati	I risultati saranno discussi con la Corte d'appello e con i Tribunali coinvolti nell'analisi, a partire dai Tribunali di Busto Arsizio e di Monza.
Output	Verrà realizzato un rapporto di ricerca, che prefigurerà possibili iniziative e strumenti operativi per migliorare la governance delle interdipendenze sequenziali e reciproche tra gli uffici giudiziari.
Ringraziamenti	Il progetto è stato sviluppato da Sabrina Mariani e Chiara Sala, sotto la supervisione scientifica di Luca Verzelloni. Il gruppo di ricerca desidera ringraziare la Dirigenza e l'Ufficio statistico della Corte d'appello di Milano.

3.2 Vademecum rilevazioni statistiche civili e *training-on-job*

Realizzazione: Università degli Studi di Milano - Bicocca

Titolo progetto	**Vademecum rilevazioni statistiche civili e *training-on-job***
Obiettivi	Il progetto ha l'obiettivo di supportare i Tribunali di Busto Arsizio e di Monza nell'estrazione e nell'analisi dei dati statistici concernenti i flussi civili. Nello specifico, si propone di: ▪ istituzionalizzare e standardizzare le procedure di rilevazione statistica dei dati mediante la loro cristallizzazione in vademecum operativi destinati agli addetti all'estrazione; ▪ colmare eventuali lacune formative e sviluppare nuove competenze pratiche, soprattutto laddove gli addetti UPP abbiano un background esclusivamente giuridico; ▪ ridurre i tempi di formazione e favorire il "passaggio di consegne" tra gli UPP e tra questi ultimi e le cancellerie, soprattutto nella situazione di incertezza che riguarda la stabilizzazione degli addetti.
Descrizione	Il progetto ha preso avvio presso il Tribunale di Busto Arsizio, sotto forma di attività di *training-on-job*, per poi essere replicato, con i dovuti adattamenti, presso il Tribunale di Monza. In entrambi i casi si è proceduto ad affiancare gli addetti UPP che si occupano dell'estrazione e dell'analisi dei dati statistici. Ciò ha permesso di osservare le prassi di lavoro vigenti negli uffici, di registrare eventuali criticità e di proporre possibili soluzioni di concerto con le cancellerie. Nel caso del Tribunale di Monza, l'affiancamento è stato compiuto a livello centralizzato, visto che l'estrazione dei dati è affidata a un unico addetto. Nel caso del Tribunale di Busto Arsizio, invece, l'attività ha coinvolto l'Ufficio innovazione e le singole cancellerie. Secondo quanto previsto dall'organizzazione interna del Tribunale di Busto, le singole cancellerie provvedono all'estrazione dei dati dal Pacchetto ispettori, li confrontano qualitativamente con la situazione che emerge dal SICID e trasmettono i dati così elaborati all'Ufficio innovazione, che fa da collettore. Nella seconda fase del progetto, sono stati sviluppati dei vademecum che hanno cristallizzato le procedure di estrazione dei dati, provvedendo alla loro schematizzazione, formalizzazione ed uniformazione. I vademecum sono stati validati dagli stessi Uffici giudiziari.
Metodologia	Il progetto ha fatto ricorso a diverse metodologie di ricerca e intervento: • osservazione dell'attività di estrazione dei dati dal pacchetto ispettori; • *thinking aloud*, ossia richiesta rivolta agli addetti di illustrare ad alta voce le attività che stavano svolgendo, spiegando le ragioni poste alla base delle loro azioni, e di fornire altresì i chiarimenti necessari per lo sviluppo del progetto; • *training-on-job*, ossia la trasmissione agli UPP di indicazioni operative anche difformi o alternative, soprattutto nel caso in cui gli addetti fossero sprovvisti di competenze statistiche, ossia avessero un background esclusivamente giuridico; • presentazione e discussione delle prassi rilevate, stimolando, laddove necessario, il raccordo e il coordinamento tra le cancellerie; • validazione dei vademecum da parte degli stessi soggetti affiancati, delle cancellerie e della dirigenza degli uffici.
Risultati	Presso ciascuno dei due tribunali sono stati standardizzati e uniformati la procedura, il metodo e l'oggetto dell'estrazione dei dati dal Pacchetto Ispettori. I vademecum rappresentano gli strumenti per favorire la sostenibilità del progetto e per evitare inutili perdite di conoscenza, soprattutto in occasione del *turnover* del personale addetto all'UPP e del personale di cancelleria.
Output	Per il Tribunale di Monza, il progetto prevede come output la realizzazione di un unico vademecum operativo che consenta di addivenire all'estrazione dei dati ricavati dal pacchetto ispettori riguardanti le statistiche civili mensili, divise per registri (SICID e SIECIC), sezioni, magistrati e categoria di dati (sopravvenienze, pendenze, definizioni e definizioni con sentenza). Diversamente, presso il Tribunale di Busto Arsizio verrà realizzato un unico documento a disposizione dell'Ufficio Innovazione e singoli documenti dedicati a ciascuna cancelleria. Oltre alla cristallizzazione del metodo di lavoro per l'estrazione ed elaborazione dei dati, in accordo con l'ufficio, si è deciso di inserire un'introduzione metodologica generale, il glossario dei termini più ricorrenti (a disposizione soprattutto del nuovo personale) e una parte conclusiva che comprenda le questioni aperte sulle quali si intende promuovere un confronto. L'idea di fondo è che, dopo la conclusione del progetto, il vademecum possa essere continuamente aggiornato dalle cancellerie.
Ringraziamenti	Il progetto è stato sviluppato da Edoardo Colzani, Sabrina Mariani e Giacomo Pirotta, sotto la supervisione scientifica di Rita Maruffi, Andrea Rossetti, Luca Verzelloni e Alberto Villa. Il gruppo di ricerca desidera ringraziare lo Staff Ufficio di Presidenza del Tribunale di Monza, l'Ufficio Innovazione e le cancellerie del Tribunale di Busto Arsizio.

3.3 Raccolta di precedenti giurisprudenziali per la rilevazione, nell'ambito dei procedimenti monitori ed esecutivi, di clausole vessatorie in materia consumeristica

Realizzazione: Università degli Studi di Milano - Bicocca

Titolo progetto	Raccolta di precedenti giurisprudenziali per la rilevazione, nell'ambito dei procedimenti monitori ed esecutivi, di clausole vessatorie in materia consumeristica.
Obiettivi	Il progetto ha l'obiettivo di supportare, attraverso una raccolta di precedenti giurisprudenziali, i tirocinanti e gli addetti all'Ufficio per il processo nello studio dei fascicoli monitori ed esecutivi e nella predisposizione di schede relative ai procedimenti che possano essere di aiuto per i magistrati. Nello specifico, si propone di: ▪ fornire al tirocinante o addetto UPP le conoscenze necessarie per rilevare e segnalare al giudice la presenza di clausole potenzialmente vessatorie ai sensi dell'art. 33 cod. cons. nei contratti conclusi tra professionista e consumatore; ▪ contribuire alla riduzione dei tempi di studio e decisione dei ricorsi monitori; ▪ agevolare il rilievo di clausole abusive *ex* art. 33 cod. cons. in sede esecutiva.
Descrizione	Il progetto ha preso avvio presso il Tribunale di Monza, in seguito alla rappresentazione della difficoltà, da parte di tirocinanti e addetti all'Ufficio per il processo, di individuare clausole vessatorie ai sensi dell'art. 33 cod. cons. L'esigenza di agevolare l'individuazione di clausole potenzialmente vessatorie è, infatti, divenuta di stringente attualità in seguito alle note sentenze della Corte di Giustizia dell'Unione Europea, Grande Sezione, del 17 maggio 2022 (sentenza in C-600/19, Ibercaja Banco; sentenza in cause riunite C-693/19, SPV Project 1503, e C831/19, Banco di Desio e della Brianza; sentenza in C-725/19, Impuls Leasing Romania; sentenza in C-869/19, Unicaja Banco) e della conseguente pronuncia delle Sezioni Unite della Corte di cassazione del 6 aprile 2023, n. 9479. Ciò in quanto, con tali pronunce, è stato affermato il principio secondo cui, in caso di assenza di motivazione del decreto ingiuntivo in riferimento al profilo dell'abusività delle clausole, il giudice dell'esecuzione ha il dovere – da esercitarsi sino al momento della vendita o dell'assegnazione del bene o del credito – di controllare la presenza di eventuali clausole abusive che abbiano effetti sull'esistenza e/o sull'entità del credito oggetto del decreto ingiuntivo. Si tratta di un principio destinato ad incidere in modo significativo non solo sui procedimenti introdotti successivamente alla pubblicazione delle menzionate sentenze, ma anche sui procedimenti esecutivi pendenti, poiché impone al giudice dell'esecuzione di sospendere il processo esecutivo e segnalare al consumatore la presenza di clausole vessatorie, al fine di consentirgli di farne valere la nullità. Dal momento, dunque, che la mancata pronuncia, da parte del giudice del monitorio, sulla presenza o meno di clausole abusive per il consumatore consente di rimettere in discussione il diritto del creditore a ottenere coattivamente soddisfazione del proprio credito (con evidenti ricadute in punto di durata dei procedimenti esecutivi) è essenziale che il rilievo della nullità di tali previsioni contrattuali avvenga già in sede di decisione sul monitorio o, comunque, prima della vendita o assegnazione del bene in sede esecutiva. Per tali motivi, il Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca ha studiato ed elaborato uno strumento volto ad aiutare i tirocinanti e gli addetti all'Ufficio per il processo, sotto la supervisione dei magistrati titolari dei fascicoli, a interpretare le disposizioni contenute nell'art. 33 cod. cons. e ad applicarle alle clausole contenute in contratti tra professionisti e consumatori.
Metodologia	Il progetto ha fatto ricorso a diverse metodologie di ricerca e intervento: • studio della giurisprudenza e della dottrina italiana e comunitaria, nonché delle pronunce dell'AGCM in tema di rapporti tra giudicato e rilievo della nullità delle clausole vessatorie previste dal Codice del consumo; • *focus group* con i giudici del Tribunale di Monza; • metodo qualitativo, volto all'analisi di precedenti giurisprudenziali e di contratti stipulati tra consumatori e professionisti; • osservazione sull'utilizzo, da parte di soggetti estranei al Progetto, del prodotto finale.
Risultati	Presso il Tribunale di Monza è stata adottata e messa a disposizione di giudici, tirocinanti e addetti all'Ufficio per il processo la raccolta, ordinata per singole fattispecie di vessatorietà previste dall'art. 33 cod. cons., di precedenti giurisprudenziali relativi alle clausole vessatorie più di frequente contenute nei contratti tra professionista e consumatore.
Output	Per il Tribunale di Monza, il progetto ha realizzato, in formato informatico editabile e implementabile nel tempo, una raccolta di clausole vessatorie ai sensi dell'art. 33 cod. cons. Tale documento contiene, per ciascuna ipotesi di clausola vessatoria contemplata dall'art. 33 cod. cons. e suddivisi per materia, alcuni esempi di disposizioni contrattuali ritenute vessatorie per il consumatore dalla giurisprudenza italiana e dall'AGCM.
Ringraziamenti	Il progetto è stato sviluppato da Francesca Ertola e Martina Pillon, sotto la supervisione scientifica dei Professori Alberto Villa e Rita Maruffi. Il gruppo di ricerca desidera ringraziare i giudici del Tribunale di Monza.

3.4 Analisi dei problemi utente nell'utilizzo delle tecnologie in dotazione agli Uffici Giudiziari

Realizzazione: Università degli Studi di Milano - Bicocca

Titolo progetto	Analisi dei problemi utente nell'utilizzo delle tecnologie in dotazione agli Uffici Giudiziari.
Obiettivi	Il progetto ha l'obiettivo di identificare e analizzare i problemi nell'utilizzo delle tecnologie da parte dei giudici italiani e si propone di raggiungere i seguenti risultati: • una panoramica completa dei problemi più comuni riscontrati dai giudici nell'utilizzo delle tecnologie. Ciò include sia le problematiche relative all'usabilità del software, sia l'identificazione di lacune nella formazione e nell'assistenza tecnica fornita ai giudici; • l'individuazione di soluzioni per far fronte ai problemi identificati. Tali soluzioni potrebbero includere modifiche agli strumenti tecnologici, miglioramenti alla formazione e all'assistenza tecnica, o anche cambiamenti organizzativi.
Descrizione	Il progetto ha preso avvio con una prima fase di rilevazione che ha incluso la somministrazione di un'intervista semi-strutturata a quattro magistrati dei Tribunali di Busto Arsizio e Monza tra i mesi di giugno e luglio 2022. Con questa intervista si è inteso raccogliere informazioni e criticità sugli strumenti tecnologici utilizzati quotidianamente (e non) dai magistrati nello svolgimento delle loro mansioni. In un secondo momento, invece, sono stati individuati due Magrif (Magistrati di riferimento per l'innovazione e l'informatica) come testimoni privilegiati ai quali è stata somministrata un'ulteriore intervista semi-strutturata con l'obiettivo di approfondire le criticità emerse nella prima fase di rilevazione. Le interviste sono state, infine, analizzate con il metodo di analisi dei contenuti qualitativi. L'analisi ha permesso di ottenere un elenco esaustivo delle criticità riscontrate dai giudici nell'utilizzo delle risorse tecnologiche messe a disposizione dal Ministero. Nella seconda fase del progetto, per ogni problema individuato nella prima fase, sono state ipotizzate alcune soluzioni per farvi fronte. Ciò ha incluso sia soluzioni relative alle problematiche riguardanti l'usabilità del software, sia soluzioni riguardanti le lacune nella formazione e nell'assistenza tecnica fornita ai giudici.
Metodologia	Il progetto ha fatto ricorso alle seguenti metodologie di ricerca e intervento: • interviste semi strutturate, dove è stato chiesto ai Magrif di condividere esperienze e opinioni riguardanti l'utilizzo delle tecnologie fornite dal Ministero, consentendogli di esprimersi liberamente sui temi rilevanti per il progetto; • analisi dei contenuti qualitativi: le interviste sono state trascritte e rilette evidenziando le parti rilevanti al fine di identificare le principali categorie tematiche in base alle problematiche discusse dai partecipanti; • identificazione di soluzioni: per ciascuna categoria tematica individuata, sono state ricercate e individuate soluzioni appropriate; • raccolta requisiti utente e analisi dei *competitors*: per affrontare le criticità legate all'usabilità del software, sono stati raccolti nuovi requisiti direttamente dagli intervistati, cercando di comprendere le loro esigenze e aspettative. Inoltre, è stata condotta un'analisi dei *competitor* per valutare le soluzioni esistenti sul mercato e identificare eventuali punti di forza e debolezza; • riprogettazione dell'Interfaccia tramite *mockup*: è stata ridisegnata l'interfaccia attraverso la creazione di *mockup*, che possono permettere di visualizzare in anteprima le modifiche proposte e condividerle eventualmente con il team che si occuperà del restyling della Consolle del Magistrato.
Risultati	Sono stati identificati i problemi e le sfide che i giudici possono incontrare nell'uso delle tecnologie, inclusi quelli legati all'usabilità di alcune funzionalità del software Consolle del Magistrato, alla formazione e al mancato aggiornamento dei database. Sono state altresì identificate soluzioni concrete per affrontare le sfide individuate, fornendo raccomandazioni pratiche per migliorare l'efficienza del sistema giudiziario. Tali soluzioni potrebbero essere utilizzate come base per futuri sviluppi e iniziative.
Output	Il progetto prevede come output la realizzazione di un documento che offre una panoramica delle sfide e delle opportunità legate all'uso della tecnologia nel sistema giudiziario italiano, con un'enfasi particolare sull'importanza di un'adozione strategica per migliorare l'efficienza e l'efficacia della giustizia. In particolare, nel documento sono stati identificati e analizzati i problemi che i giudici possono incontrare nell'utilizzo delle tecnologie nelle loro mansioni quotidiane. Indice del documento: Introduzione – 1. Usabilità della Consolle del Magistrato – 1.1 Deposito provvedimenti 1.2. Modellatore – 1.3. Esportazione fascicoli – 1.4. Agenda – 1.4.1 Analisi dei Competitors – 1.4.2. Mockup e funzionalità – 2. Mancato aggiornamento dei database e problemi di ricerca dei Consulenti Tecnici di Ufficio nella Consolle – 3. Apprendimento e formazione – Conclusioni – Tabella riassuntiva.
Ringraziamenti	Il progetto è stato sviluppato da Valentina Cavosi e Martina Elisa Pillon, sotto la supervisione scientifica di Federico Cabitza e Andrea Rossetti. Il gruppo di ricerca desidera ringraziare tutti i giudici intervistati e, in particolare, i Magrif dei Tribunali di Monza e Busto Arsizio.

3.5 Corso executive in organizzazione e trasformazione digitale della giustizia

Realizzazione: Università degli Studi di Milano - Bicocca

Titolo progetto	Corso executive in organizzazione e trasformazione digitale della giustizia.
Obiettivi	L'iniziativa, promossa dal neocostituito Osservatorio interdipartimentale sull'organizzazione e la trasformazione digitale della giustizia (DIGITO-Justice), si fonda su una consapevolezza: per poter migliorare effettivamente la qualità e l'efficienza degli uffici giudiziari occorre, da un lato, superare la frammentazione che caratterizza i percorsi formativi di magistrati e personale di cancelleria e, dall'altro, diffondere specifiche conoscenze e competenze anche non strettamente giuridiche, che attengono ad altri saperi (sociologia, psicologia, statistica, informatica, economia, ecc.).
Descrizione	Il corso – unico nel suo genere – vuole fornire ai partecipanti gli strumenti concettuali e metodologici per comprendere e governare le strutture giudiziarie – da intendersi come organizzazioni complesse, non paragonabili alle imprese, ma neanche alle altre articolazioni della pubblica amministrazione – e poter favorire lo sviluppo di percorsi di innovazione e miglioramento del "servizio giustizia", che siano al contempo responsabili e sostenibili. Il corso sarà composto da quattro moduli formativi: • *Ordinamento giudiziario* (8 ore, coordinato dal Prof. Villa, Dipartimento di Giurisprudenza, Università di Milano-Bicocca): sul piano istituzionale si intendono approfondire le conoscenze relative all'ordinamento della giurisdizione tra CSM, Ministero della Giustizia e dirigenti degli Uffici Giudiziari. Sul piano processuale, si intendono approfondire le metodologie di case management, anche alla luce della riforma del codice di rito, ponendo altresì attenzione agli strumenti a disposizione del magistrato per agevolare la risoluzione stragiudiziale della lite. • *Organizzazione, leadership, innovazione responsabile e sostenibile, governo del conflitto e gestione dei gruppi* (16 ore, coordinato dal Prof. Verzelloni, Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale, Università di Milano-Bicocca): il modulo intende fornire ai partecipanti conoscenze e competenze in materia di organizzazione e governance degli uffici giudiziari. Nello specifico, si intendono approfondire le seguenti tematiche: organizzazione degli apparati giudiziari, interdipendenze organizzative, innovazione responsabile e sostenibile, governo del conflitto e gestione dei gruppi, leadership, comunicazione pubblica, rapporti con territorio e media. • *Informatica giuridica e strumenti trasversali per il governo della complessità degli uffici giudiziari* (8 ore, coordinato dal Prof. Rossetti, Dipartimento di Giurisprudenza, Università di Milano-Bicocca): il modulo intende, da un lato, fare il punto sull'evoluzione dei sistemi informativi della giustizia e, dall'altro, trasmettere una serie di competenze trasversali per il governo della complessità degli uffici giudiziari, come la capacità di leggere le statistiche giudiziarie, gestire un progetto di innovazione e governare efficacemente la comunicazione istituzionale. • *Gestione delle risorse umane, materiali e strumentali e sicurezza dei luoghi di lavoro* (8 ore, coordinato dalla Prof.ssa Maruffi, Dipartimento di Giurisprudenza, Università di Milano-Bicocca): il modulo fornirà ai partecipanti una serie di nozioni, estremamente pratiche, in materia di gestione delle risorse umane e strumentali, anche dal punto di vista giuslavoristico. Particolare attenzione sarà rivolta ai seguenti argomenti: doppia dirigenza, incentivi, sicurezza dei luoghi di lavoro, gestione dei contratti, procedure di affidamento e gestione della conferenza permanente.
Metodologia	L'iniziativa, rigorosamente a numero chiuso, per valorizzare il confronto e lo scambio di esperienze pratiche, si rivolge a: magistrati ordinari con funzioni giudicanti e requirenti; personale amministrativo impiegato presso gli Uffici giudiziari, il Ministero della Giustizia e il Consiglio Superiore della Magistratura (dirigenti, direttori e funzionari). L'impiego presso i tribunali di Monza e Busto Arsizio e la Corte d'Appello di Milano costituisce requisito preferenziale. Il corso, della durata complessiva di 40 ore, sarà erogato in modalità blended learning. L'iniziativa sarà finanziata con i fondi provenienti dal progetto "Next Generation UPP" (PON Governance e Capacità istituzionale 2014-2020). Pertanto, la partecipazione sarà gratuita. A conclusione del percorso formativo, verrà rilasciato un attestato di partecipazione.
Risultati	Verranno predisposti degli appositi questionari, per valutare il grado di soddisfazione dei partecipanti, nonché per rilevare eventuali critiche e suggerimenti, anche in vista dell'organizzazione di prossime edizioni del corso.
Output	Il corso executive inizierà venerdì 29 settembre 2023, per concludersi sabato 28 ottobre 2023. Le lezioni si terranno venerdì pomeriggio e sabato mattina.
Ringraziamenti	Il progetto è stato ideato e organizzato da Rita Maruffi, Andrea Rossetti (Direttore), Luca Verzelloni (Coordinatore) e Alberto Villa. Il gruppo di ricerca desidera ringraziare l'Associazione Nazionale Magistrati (ANM) e l'Associazione Dirigenti Giustizia (ADG), che hanno concesso il loro patrocinio all'iniziativa, nonché l'Università di Milano-Bicocca, che ha sostenuto il progetto.

4 Università degli Studi di Brescia

4.1 Progetto Pilota sul Controllo di Gestione

Realizzazione: Università degli Studi di Brescia - Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione

Titolo progetto	**PROGETTO PILOTA SUL CONTROLLO DI GESTIONE**
Obiettivi	Il progetto pilota ha l'obiettivo primario di migliorare l'efficacia e l'efficienza dei processi eseguiti presso gli uffici di Recupero Crediti, Spese di Giustizia ed Esecuzioni Penali del Tribunale e della Corte d'Appello di Brescia, fornendo un prototipo software unificato a supporto degli operatori di tali uffici e per la tracciabilità dello stato dei fascicoli.
Descrizione	Il prototipo software realizzato nasce dall'esigenza di risolvere alcune delle criticità durante l'analisi dei processi. Tale prototipo è stato pensato per velocizzare il lavoro degli operatori gestendone l'interazione con un unico strumento software, diversamente dalla situazione attuale, in cui gli operatori devono adottare diversi sistemi per completare le procedure analizzate. Inoltre, il prototipo è stato progettato per guidare l'attività degli operatori in maniera intuitiva, al fine di ridurre al minimo potenziali errori e migliorarne l'accettabilità negli uffici coinvolti.
Metodologia	Il progetto è stato suddiviso nelle seguenti fasi: • analisi dei processi: dopo aver affiancato i funzionari dei vari uffici durante lo svolgimento delle procedure lavorative quotidiane, è stata stilata una mappatura dei processi con lo scopo di individuare eventuali criticità e relative soluzioni; • analisi delle criticità: la mappatura dei processi ha permesso l'individuazione di alcune criticità che sono state suddivise in risolvibili e non risolvibili; le criticità risolvibili sono state affrontate e superate attraverso la realizzazione del prototipo software, procrastinando la gestione di quelle non risolvibili (principalmente dovute a vincoli esterni) per eventuali sviluppi futuri; • analisi e specifica dei requisiti del prototipo software: si sono svolti incontri con i funzionari dei vari uffici per raccogliere e validare i requisiti funzionali e non funzionali del prototipo software; • progettazione e implementazione: il prototipo è stato realizzato seguendo un approccio centrato sull'utente, attraverso il coinvolgimento continuo dei funzionari lungo tutto il ciclo di sviluppo; il risultato è un'applicazione web realizzata con tecnologia React.js, basata su un database relazionale realizzato utilizzando MySQL; • validazione e test del prototipo presso gli uffici coinvolti: sono stati identificati vari KPI per dimostrare l'effettivo miglioramento dell'efficienza delle pratiche lavorative; la sperimentazione è tuttora in atto.
Risultati	Il prototipo sviluppato porterebbe notevoli vantaggi agli uffici interessati. Per esempio, l'automatizzazione di tutti i processi che richiedevano al personale di eseguire ripetutamente la stessa sequenza di azioni ha diminuito sia il carico di lavoro manuale che la possibilità di errori, oltre ad aumentare la velocità di esecuzione dei processi. L'automatizzazione introdotta per realizzare la tracciabilità dello stato dei fascicoli ne ha migliorato efficacia ed efficienza. Inoltre, l'introduzione del monitoraggio dei ritardi e l'estrazione di statistiche permettono di ridurre ritardi e congestioni nei processi legali, migliorando l'efficienza complessiva degli uffici.
Output	Il prototipo software è stato realizzato per risolvere le criticità individuate negli uffici Esecuzioni Penali e Spese di Giustizia. Il prototipo presenta alcune funzionalità comuni ad entrambi gli uffici, come la gestione del fascicolo, che comprende la sua creazione, il tracciamento delle modifiche, l'archiviazione. Inoltre, l'estrazione delle statistiche permette una visualizzazione aggregata e l'esplorazione dei dati secondo criteri diversi. Sono state poi realizzate funzionalità specifiche per ufficio a seconda delle diverse criticità individuate. Ad esempio, per l'ufficio esecuzioni penali è stata automatizzata la procedura di compilazione dei moduli. Per l'ufficio Spese di giustizia si è invece rivelata necessaria l'implementazione di una funzionalità di notifica, al fine di segnalare ai funzionari l'elenco dei fascicoli in stato di stallo. Per entrambi gli uffici è stata evidenziata l'esigenza di semplificare la tracciabilità dei fascicoli, introducendo un sistema condiviso di raccolta dati e introdurre funzionalità di monitoraggio.
Ringraziamenti	Si ringraziano il Tribunale di Brescia e la Corte d'Appello di Brescia per la preziosa collaborazione durante tutte le fasi di progettazione e sviluppo del prototipo software realizzato.

5 Università degli Studi di Pavia

5.1 Modello a check-list per la preparazione del fascicolo da parte dell'AUPP nella fase introduttiva del processo

Realizzazione: Università di Pavia

Titolo progetto	**Preparazione del fascicolo mediante modelli a check-list**
Obiettivi	Il progetto ha l'obiettivo di individuare un compito degli AUPP di ausilio al giudice nella fase introduttiva del processo e fornire un ausilio metodologico per il suo svolgimento. La finalità del progetto è di facilitare il raggiungimento degli obiettivi delle recenti riforme nel processo civile e penale, che appunto si concentrano particolarmente sulla fase introduttiva.
Descrizione	Il progetto si è svolto nelle seguenti fasi: • Predisposizione di schede a check-list differenziate a seconda del rito; • Sperimentazione mediante compilazione delle schede e restituzione al giudice; • Feedback con i giudici coinvolti e verifica della funzionalità delle schede. La sperimentazione è stata effettuata presso i Tribunali di Lodi e di Pavia per quanto riguarda il contenzioso civile (con tre modelli: uno per le verifiche preliminari ex art. 171-bis, uno per il rito ordinario di cognizione, uno per il rito semplificato di cognizione) e il processo di famiglia (separazione e divorzio). Per il processo penale la sperimentazione si è svolta con riguardo alle prime udienze predibattimentali celebrate presso il Tribunale di Pavia. Con gli opportuni adattamenti, lo strumento potrebbe essere utilmente esteso al processo del lavoro e all'udienza preliminare nel processo penale. Il progetto si è basato su una stretta collaborazione con i Presidenti dei due Tribunali e con i magistrati nella individuazione degli obiettivi, nela sperimentazione e nella loro valutazione finale.
Metodologia	Lo strumento elaborato è improntato all'esigenza di conciliare il rigore delle verifiche che devono essere effettuate al fine della trattazione giudiziale di un fascicolo con l'esigenza di una rapida acquisizione dei suoi contenuti nella fase introduttiva del giudizio. Si assume pertanto che sia utile per il giudice un'analisi preliminare del fascicolo da parte di un AUPP, la quale da un lato renda conto delle verifiche compiute dall'AUPP sulle questioni di rito e di merito rilevati per la trattazione (il modello a check-list rappresenta una routine di verifiche che devono essere compiute per la trattazione processuale del fascicolo) e dall'altro fornisca al giudice tutte le informazioni che gli servono per una rapida apprensione dei contenuti del giudizio e per l'esame delle questioni da affrontare (la tabella compilata si presenta come un documento contenente informazioni essenziali sui fatti, sulle prove e sulle questioni che formano oggetto del giudizio).
Risultati	Nel settore civile il modello è uno strumento di lavoro che serve principalmente a guidare l'analisi di un fascicolo da parte dell'AUPP e a facilitare la conoscenza del fascicolo da parte del giudice. Le schede compilate possono altresì facilitare la conoscenza del fascicolo da parte di un eventuale successivo giudice assegnatario ed altresì consentire una sua migliore "pesatura" nel caso sorga l'esigenza di una sua riassegnazione. Per il settore penale lo strumento può essere utile per una più celere e approfondita prepazione dell'udienza predibattimentale e dell'udienza preliminare.
Output	Il progetto prevede come output un report corredato dalle check-list elaborate, con esempi anonimizzati di compilazione delle relative schede per il settore civile. Il report per il settore penale conterrà solamente il modello di check-list.
Ringraziamenti	Hanno collaborato al progetto e si ringraziano, oltre ai Presidenti dei Tribunali di Lodi e Pavia, i magistrati che hanno partecipato alla sperimentazione civile: Dott. A. Cappello, M. Aranci e F. Varesano del Tribunale di Lodi; M. Bellegrandi e A. Forcina del Tribunale di Pavia; il Dott. V. Giordano che ha coordinato la sperimentazione sull'udienza predibattimentale nel Tribunale di Pavia e gli altri magistrati che hanno partecipato: dott. S. Caruso, E. Centore, R. Filoni, D. Garlaschelli, C. Pasta, L. Perulli, E. Stoppini.

5.2 Cruscotto per la visualizzazione e l'analisi dei dati sull'andamento dell'ufficio

Realizzazione: Università di Pavia

Titolo progetto	Visualizzazione e analisi dati andamento dell'ufficio
Obiettivi	Il progetto ha l'obiettivo di migliorare la fruibilità e l'analisi dei dati statistici estraibili mediante query standard dalla consolle del cancelliere attraverso la creazione di un cruscotto.
Descrizione	Il progetto prevede la realizzazione di un prototipo funzionante di cruscotto che, in sintesi, si sviluppa in quattro attività: • estrazione dei dati e loro elaborazione/organizzazione/sintesi; • realizzazione di un foglio elettronico (es. MS Excel) per la visualizzazione e fruizione in modo intuitivo dei dati estratti, in base alle esigenze informative dell'utente; • verifica dell'output e fine-tuning di concerto con utenti e key user; • realizzazione di un manuale operativo snello per accompagnare gli utenti (attuali e futuri) nell'estrazione e nella fruizione del cruscotto in modo semplice. Il progetto mira a facilitare la fruizione dei dati statistici relativi all'andamento dell'Ufficio giudiziario, consentendone diversi tipi e livelli di visualizzazione, in modo da adattarsi alle finalità dell'utente. Oltre che dal cancelliere e dall'AUPP addetto al monitoraggio dei dati statistici, il cruscotto può essere utilizzato sia per le funzioni del Presidente del Tribunale sia, agendo su filtri intuitivi, per le funzioni dei Presidenti di Sezione. Al momento è stato realizzato il cruscotto per organizzare e visualizzare dati e informazioni relativi al settore civile (contenzioso ordinario, lavoro e volontaria giurisdizione). Se i tempi del progetto lo consentiranno, sarà elaborato anche un prototipo per il settore penale. Il prototipo per il settore civile è stato realizzato ed è in corso di verifica presso il Tribunale di Pavia. È in corso la stessa attività presso il Tribunale di Lodi.
Metodologia	Il progetto è stato sviluppato tenendo presenti i fabbisogni informativi tipici degli utenti per garantire una migliore fruibilità dei dati statistici, organizzandone e razionalizzandone il contenuto secondo criteri gestionali di immediatezza, semplicità, affidabilità e attualità dei dati. L' elaborazione/organizzazione/sintesi dei dati, inoltre, permette di produrre informazioni (anche di sintesi) e grafici a supporto di decisioni e del controllo gestionale. È importante evidenziare che a tal fine sono utilizzati tools informatici (consolle del cancelliere, fogli elettronici) già a disposizione degli uffici giudiziari.
Risultati	Il cruscotto consente sia di monitorare i singoli fascicoli pendenti (oggetto, durata, ultimo evento) e i fascicoli definiti (oggetto, durata, modo di definizione), sia di monitorare e analizzare l'andamento complessivo dell'ufficio sotto differenti prospettive ed esigenze informative degli utenti. Lo strumento può essere utile anche per la pulizia dei dati statistici e la verifica del loro significato.
Output	Il progetto prevede come output un foglio excel suddiviso in diversi sheet dotati di filtri e tabelle a generazione automatica, accompagnato da un manuale di istruzioni. Il cruscotto è dotato di un "bottone" che ne consente l'aggiornamento ad ogni estrazione dati.
Ringraziamenti	Hanno collaborato al progetto e si ringraziano, oltre ai Presidenti dei Tribunali di Pavia e di Lodi, i magistrati V. Giordano e A. Forcina del Tribunale di Pavia e le funzionarie direttive Dott. E. Ravelli del Tribunale di Pavia e M. Chivirì del Tribunale di Lodi.

6 Università degli Studi dell'Insubria

6.1 Diagrammazione dei Procedimenti

Realizzazione: Università degli Studi dell'Insubria

Titolo progetto	**Diagrammazione dei Procedimenti**
Motivazione e Obiettivi	Il progetto mira alla standardizzazione e ottimizzazione dei flussi operativi all'interno dei tribunali in esame mediante l'applicazione di un framework unificato per la diagrammazione dei procedimenti giudiziari. La metodologia utilizzata abbraccia principi derivanti da modelli di Business Process Management (BPM) e prevede una componente formativa per l'assimilazione efficace delle nuove prassi operative. Il progetto è stato implementato sperimentalmente presso i tribunali di Como, Lecco, Sondrio e Varese
Descrizione	Tramite l'uso di software specializzati e formazione mirata, il progetto intende standardizzare i processi in modo da facilitare l'individuazione e la risoluzione di eventuali colli di bottiglia nel flusso di lavoro. I procedimenti su cui si può intervenire in via preliminare sono: • procedimenti per l'amministrazione di sostegno e la separazione giudiziale. • procedimento della separazione giudiziale. •
Metodologia	La metodologia di intervento si basa su quattro fasi di lavoro: a) **Analisi Iniziale**: Valutazione delle procedure attualmente in uso e identificazione delle esigenze specifiche di ciascun tribunale. b) **Formazione**: Sessioni formative dedicate all'uso dei nuovi strumenti e modelli di diagrammazione. c) **Implementazione**: Fase di attuazione del nuovo modello in ogni tribunale, con monitoraggio continuo. d) **Valutazione**: Periodiche analisi dei dati per valutare l'efficacia del modello e apportare eventuali correzioni.
Risultati	1. Uniformare i metodi di diagrammazione dei procedimenti tra i diversi tribunali. 2. Fornire formazione avanzata per l'uso efficace dei nuovi modelli e strumenti. 3. Facilitare l'analisi del flusso di lavoro e l'identificazione di aree di miglioramento. 4.
Output	Il progetto prevede come output un report suddiviso nelle seguenti sezioni: 1. Documento con la diagrammazione e analisi dei procedimenti nello stato ex ante 2. Diagrammazione della revisione dei procedimenti 3. Linee guida metodologiche per la diagrammazione e revisione di ulteriori procedimenti a cura del personale del tribunale

6.2 Modelli qualitativi per il miglioramento continuo

Realizzazione: Università degli Studi dell'Insubria

Titolo progetto	**Modelli qualitativi per il miglioramento continuo**
Motivazione e Obiettivi	Il progetto ha l'obiettivo di supportare il Tribunale di Lecco nella sperimentazione e adozione di modelli per il miglioramento qualitativo delle performance degli AUPP e degli addetti del Tribunale. In presenza di dati di performance già positivi, sia in termini di Disposition Time che di Clearance Rate, è emerso che una possibile area di miglioramento riguarda la progressiva integrazione nel sistema di valutazione della performance di elementi di valutazione qualitativa che possano, come effetto derivato, attivare processi di miglioramento continuo. Il progetto prevede il coinvolgimento congiunto degli addetti del Tribunale (in particolare la Cancelleria Civile) e degli AUPP per favorire una migliore integrazione degli AUPP negli uffici del Tribunale.
Descrizione	Il progetto si compone di due parti: a) definizione, con la collaborazione di gruppo di lavoro interno al Tribunale (composto da magistrati, addetti di cancelleria e AUPP) di un piano di interventi finalizzati ad introdurre nel Tribunale elementi di gestione della qualità con l'obiettivo di attivare processi di miglioramento continuo (anche attraverso modalità di auto-apprendimento) e di valutazione qualitativa delle performance individuali e organizzative. b) predisposizione di un piano di sperimentazione degli interventi, inclusa la definizione di alcuni criteri per la valutazione dei risultati della sperimentazione.
Metodologia	La metodologia di intervento si basa su tre fasi di lavoro: 1. *Attività da realizzare preliminarmente all'avvio della sperimentazione*, finalizzate alla costituzione del gruppo guida per la qualità (cancellieri + magistrati + AUPP) che gestirà la sperimentazione e alla condivisione del progetto e dei suoi obiettivi all'interno del Tribunale 2. *Attività previste per la prima fase della sperimentazione*: a) Istituzionalizzazione di incontri periodici di confronto e coordinamento tra personale della Cancelleria Civile, i magistrati e gli AUPP b) Istituzionalizzazione di incontri di auto-apprendimento per il personale della Cancelleria Civile e gli AUPP c) Attivazione di modalità istituzionali di confronto e coordinamento con gli stakeholder d) Definizione del modello di auto-valutazione (basato su un adattamento del Common Assesment Framework) *3. Attività previste per la seconda fase della sperimentazione* e) Adozione e applicazione di un modello di rilevazione del clima organizzativo interno f) Auto-valutazione secondo il modello definito g) Individuazione dei margini di miglioramento h) Predisposizione del piano di miglioramento per l'anno successivo, da integrare nel sistema della valutazione delle performance individuali e di gruppo
Risultati	Il risultato atteso del progetto è la diffusione all'interno del Tribunale di una cultura organizzativa orientata ai temi della qualità che possa supportare l'adozione di modelli qualitativi di valutazione delle performance (individuali e organizzative).
Output	Il progetto prevede come output un report suddiviso nelle seguenti sezioni: 1. Linee guida metodologiche per la gestione degli incontri periodici di confronto e coordinamento 2. Questionario per la rilevazione del clima organizzativo 3. Questionari di auto-valutazione 4. Linee guida metodologiche per l'applicazione del sistema di auto-valutazione e per la definizione del piano di miglioramento
Ringraziamenti	Hanno collaborato alla definizione del progetto e si ringraziano i magistrati, addetti di cancelleria e AUPP che hanno partecipato agli incontri preliminari tenuti presso il Tribunale di Lecco

6.3 Progetto rilevazione soft skills & survey

Realizzazione: Università degli Studi dell'Insubria

Titolo progetto	**Progetto rilevazione soft skills & survey**
Motivazione e Obiettivi	Il progetto ha due obiettivi: (1) individuare quali sono le soft skills più usate nei Tribunali e quali sono quelle considerate più importanti; (2) identificare i fattori che influenzano l'uso e il livello di importanza di queste soft skills. L'individuazione delle soft skills più importanti e applicate all'interno dei Tribunali e delle variabili che le condizionano può essere utile a disegnare percorsi formativi per i dipendenti del Tribunale al fine di migliorare le prestazioni personali e collettive e la qualità del lavoro. Il progetto prevede il coinvolgimento dei Magistrati, degli addetti del Tribunale (in particolare la Cancelleria Civile) e degli AUPP.
Descrizione	Il progetto si compone di tre parti: a) predisposizione e somministrazione del questionario online; b) analisi dei dati; c) restituzione del rapporto di analisi con indicazione di proposte di intervento sperimentali.
Metodologia	La metodologia di intervento si basa sulle seguenti fasi di lavoro: 1. Attività preliminari: a) analisi del contesto; b) costruzione di un questionario semi-strutturato; c) verifica e somministrazione del questionario. 2. Attività di analisi: a) elaborazione dati; b) costruzione del rapporto e disegno della proposta formativa. 3. Attività sperimentali: a) tavolo di confronto sui risultati del rapporto e sulla proposta formativa con i responsabili dei Tribunali; b) sperimentazione dei modelli formativi suggeriti.
Risultati	Il risultato atteso è l'individuazione delle principali soft skills in uso nei Tribunali e l''identificazione dei fattori che ne influenzano il livello di importanza e la frequenza d'applicazione. L'attenzione sulle soft skills può contribuire a creare una maggiore consapevolezza dell'importanza di queste particolari competenze al fine di migliorare le prestazioni e la qualità del lavoro, e ad adottare misure per il loro sviluppo.
Output	Il progetto prevede come output un report suddiviso nelle seguenti sezioni: 1. Soft skills più usate e importanti nei Tribunali; 2. Fattori che influenzano l'uso e il livello di importanza delle soft skills; 3. Proposta formativa per lo sviluppo delle soft skills.
Ringraziamenti	Si ringraziano i magistrati, gli addetti di cancelleria e gli AUPP dei Tribunali di Como, Lecco, Sondrio e Varese che hanno partecipato alla survey.

7 Università degli Studi di Genova

7.1 Questionario agli Addetti all'Ufficio per il Processo e Bilancio Sociale Tribunale di Savona

Realizzazione: Università di Genova - Unità DISPI

Titolo progetto	**Questionario agli Addetti all'Ufficio per il Processo**
Obiettivi	Mappatura dei profili degli addetti, delle mansioni e competenze esercitate e della soddisfazione complessiva, ai fini di trovare elementi di forza e di debolezza nella struttura organizzativa e nell'integrazione degli AUP di alcune Corti e Tribunali del Nord-Ovest.
Descrizione	Il questionario ha avuto **come destinatari gli AUP del Tribunale** di Savona ed è parte di un progetto coordinato dal Politecnico di Milano che ha coinvolto anche le Corti e i Tribunali di Milano, Brescia, Busto Arsizio, Lodi, Pavia, Savona e Monza. Il questionario ha avuto lo scopo di raccogliere informazioni su alcuni aspetti fondamentali riguardanti i profili e il ruolo di AUP, a complemento delle indagini fatte in forma di intervista ai magistrati e ai Presidenti di Sezione. Attraverso questo strumento, si è voluto conoscere non solo i dati relativi al percorso di studio e alle esperienze professionali precedenti all'impiego, ma anche le impressioni e il grado di soddisfazione riguardo all'attività di AUP. Queste informazioni saranno utili per adattare al meglio i modelli organizzativi che regolano l'impiego degli AUP, nonché per progettare modalità di formazione specifiche in base alle esigenze, attraverso uno sguardo comparativo interno, ovvero tra le sezioni dei singoli uffici, ed esterno, ovvero verso le altre Corti oggetto di studio. Il questionario è stato erogato tra **febbraio e marzo 2023.** Tutti gli AUP dell'ufficio (*N:13*) hanno preso parte all'indagine, a fronte di un tasso di risposta medio che è stato comunque piuttosto alto (70%).
Metodologia	Il questionario è stato strutturato **in otto sezioni**. Ciascuna area ha indagato aspetti specifici dei profili degli AUP, delle loro mansioni e dei modelli organizzativi impiegati per il loro inserimento. Qui di seguito la lista: i. Dati Anagrafici; ii. Attività svolte; iii. Lauree e altri titoli di studio; iv. Competenze esercitate; v. Esperienze professionali pregresse; vi. Struttura organizzativa, monitoraggio e coordinamento; vii. Formazione ricevuta come AUP; viii. Soddisfazione complessiva.
Risultati	I risultati dei questionari, perlopiù di **natura quantitativa**, sono stati oggetto di due tipi di analisi. Il primo, **di natura aggregata**, è servito per mappare le **tendenze generali** dei Tribunali e delle Corti oggetto d'indagine, quindi per stabilire degli obiettivi e delle soglie a livello macroscopico. Il secondo, di natura individuale, consiste nell'analisi dei risultati **a livello di Tribunale**.
Output	Per quanto riguarda Il Tribunale di Savona, i risultati del questionario sono stati illustrati tramite un Report individuale, trasmesso nei primi giorni di settembre 2023.
Side-effect	L'implementazione del Survey del Politecnico di Milano presso questo ufficio della Regione Liguria ha permesso all'Unità di ricerca dell'Università di Genova di costruire un rapporto di collaborazione con l'ufficio. In questo contesto, le due parti hanno iniziato a lavorare alla prima edizione del **Bilancio Sociale del Tribunale di Savona** che, insieme alla Carta dei Servizi del 2021, rappresenta un ulteriore **rafforzamento delle relazioni dell'Ufficio nei confronti degli stakeholders istituzionali e sociali**. Il Bilancio è attualmente in fase di redazione e verrà presentato entro il 2023; la cadenza sarà annuale.
Ringraziamenti	Si ringraziano le dott.se Lorena Canaparo, Silvia Biagini e Gianna De Cicco.

7.2 Rendicontazione e mappatura dei costi degli Uffici Giudiziari

Realizzazione: Dipartimento di Economia – Università degli Studi di Genova

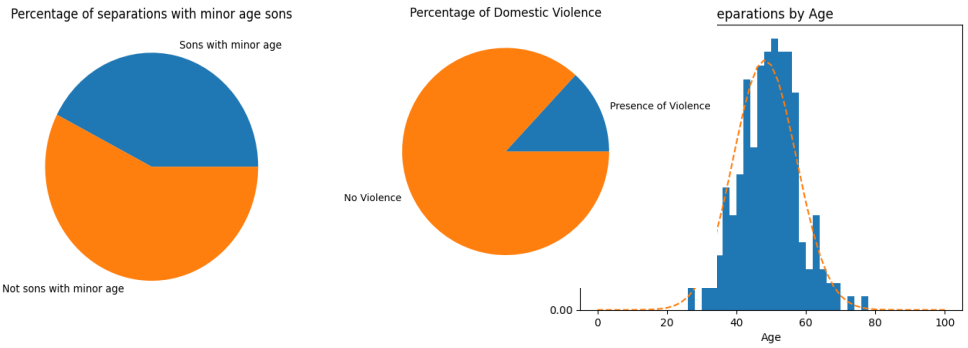
Titolo progetto	**Rendicontazione e mappatura dei costi degli Uffici Giudiziari**
Obiettivi	Il progetto ha come obiettivo un'analisi esplorativa dei costi degli Uffici Giudiziari e delle modalità con cui sono rendicontati. Tale analisi, basata su un approccio economico-aziendale, può contribuire al raggiungimento degli obiettivi di miglioramento delle attività e dei processi del sistema della giustizia attraverso evidenze empiriche e proposte volte a coniugare le esigenze di efficienza con l'efficacia del sistema giudiziario. In tale contesto è infatti essenziale interpretare il concetto di efficienza evitando un approccio assolutista, focalizzato sulla riduzione dei costi, considerando in modo equilibrato l'esigenza fondamentale della qualità della giustizia e l'impiego di risorse ad essa associato. Realizzare tale bilanciamento richiede l'assunzione di decisioni consapevoli nell'allocazione delle risorse, in particolare in un contesto caratterizzato da carenze croniche nell'organico e da iniziative volte a migliorare l'efficienza, quali il potenziamento dell'Ufficio per il Processo (UPP).
Descrizione	Il progetto si caratterizza per: • un ampio orizzonte temporale (2010-2022); • un focus su tribunali e corti d'appello; • una prospettiva concentrata sulla dimensione economico-finanziaria delle performance, contestualizzata in una più ampia analisi sulle tematiche trattate nei documenti di rendicontazione sociale e complementare rispetto alle analisi organizzative o focalizzate sulle misure operative di efficienza.
Metodologia	• Analisi documentale con tecniche di *thematic analysis* dei bilanci sociali di Tribunali e Corti d'Appello italiane, con particolare attenzione ai dati di natura economico-finanziaria; • Analisi dei dati di natura economico-finanziaria illustrati nei bilanci sociali di Tribunali e Corti d'Appello italiane pubblicamente disponibili; • Interviste con Personale di Magistratura e Amministrativo presso il Tribunale e la Corte d'Appello di Genova.
Risultati	• Mancanza di regolarità nella produzione e diffusione di dati economico-finanziari; • Classificazione delle principali categorie di costo e ricavo e della loro incidenza; • Proposta di utilizzo di dati economico-finanziari in combinazione con misure operative • Spazi per collaborazione futura in quest'area tra Università e Uffici Giudiziari.
Output	Gli output del progetto sono due lavori scientifici, già accettati per la presentazione a convegni, che saranno condivisi con i partner di progetto e tutti i soggetti interessati, e una relazione di fine progetto, attualmente in corso di realizzazione. I due lavori scientifici sono: • Bonollo E., Di Fabio C., Leto L., Ramassa P., "La rendicontazione economico-finanziaria degli uffici giudiziari: un'analisi esplorativa dei bilanci sociali", paper accettato per la presentazione al convegno annuale AIDEA, Salerno, 5-6 ottobre 2023; • Bonollo E., Di Fabio C., Leto L., Ramassa P., "Accountability of Judicial Offices: Use of Resources and Reporting", paper accettato per la presentazione al convegno ITAIS, Torino, 13 ottobre 2023.
Ringraziamenti	Si ringraziano per la preziosa collaborazione la Dott.ssa Maria Grazia Cassia, la Dott.ssa Lillian Cindolo, il Dott. Enrico Ravera e il Dott. Domenico Pellegrini.

7.3 KlonDikE@SemAnonim-UniGE

Realizzazione: Università degli Studi di Genova - DIBRIS

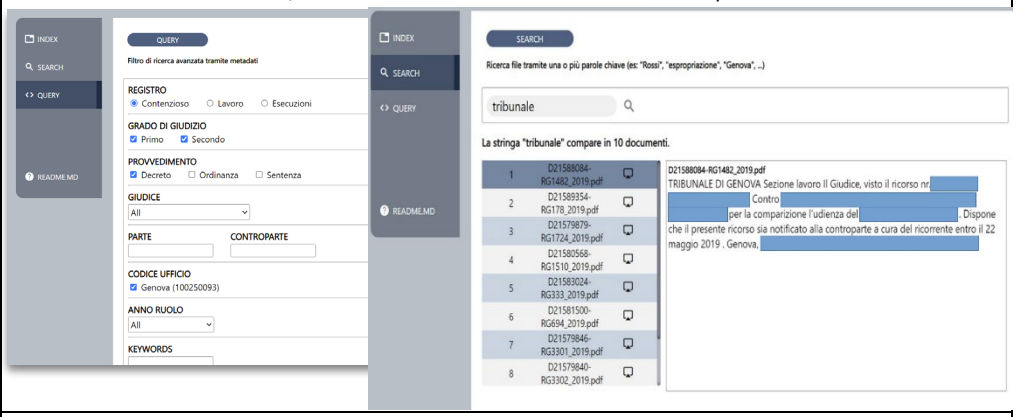
Titolo progetto	**KlonDikE@SemAnonim-UniGE**
Obiettivi	Sviluppo di un'applicazione software prototipale per l'estrazione di informazione semantica da sentenze di divorzio, loro anonimizzazione ed estrazione di statistiche.
Descrizione	KlonDikE@SemAnonim-UniGE individua i dati anagrafici delle parti e dei figli nella sentenza di divorzio, li colleziona per fini statistici e li rimuove dal testo originale per fini di anonimizzazione; estrae inoltre dati processuali (es. spese straordinarie, presenza di servizi sociali, violenza casalinga, affido di figli, ecc.) per fini statistici.
Metodologia	1. Identificazione delle necessità di analisi semantica dei documenti giudiziali presso il Tribunale di Genova e identificazione di uno use case di interesse per l'analisi semantica (sentenze di divorzio). 2. Studio ed identificazione degli algoritmi e delle tecnologie per l'analisi di documenti in formato testuale e PDF (PyPdf, PyPDF2, PyPDF4, pdftotext e PyMuPdf). 3. Studio ed identificazione degli algoritmi e delle tecnologie per Natural Language Processing (NLTK, spaCy e Regex). 4. Realizzazione di uno strumento prototipale open source e che operi senza accesso alla rete, in conformità con le Linee guida acquisizione e riuso software PA e con le ulteriori restizioni di accesso a Internet delle macchine collocate nei tribunali.
Risultati	I risultati del progetto sono descritti nell'articolo "Mining Information from Legal Sentences in KlonDikE" di A. Gatti, V. Mascardi e D. Pellegrini, inviato a NL4AI@AIxIA 2023 e attualmente sotto revisione. A titolo di esempio riportiamo sotto i dati correttamente estratti da una sentenza fittizia e alcuni grafici che visualizzano statistiche su 100 sentenze di divorzio selezionate dalle 100.000 sentenze fornite dal Tribunale di Genova previa convenzione stipulata con il Dipartimento DIBRIS.
Output	SemAnonim-Unige è stato installato sulla macchina di un giudice del Tribunale di Genova per consentire una accurata sperimentazione.

|Name: Montecchi Romeo |Birthdate: 1971-06-02 |Birthplace: Verona, VR |Sex: M |Codice Fiscale: MNTRMO71H02L781O |Role: part |Note:	|Name: Capuleti Giulietta |Birthdate: 1975-09-11 |Birthplace: Verona, VR |Sex: F |Codice Fiscale: CPLGTT75P51L781Z |Role: part |Note:	|Name: Tebaldo Capuleti |Birthdate: 1986-08-21 |Birthplace: Cremona, CR |Sex: M |Codice Fiscale: CPLTLD86M21D150A |Role: avv |Note:	|Name: Valentino |Birthdate: 2007-12-15 |Birthplace: Unknown |Sex: U |Codice Fiscale: Unknown |Role: son |Note:
|Name: Giovanna |Birthdate: 2009-04-07 |Birthplace: Unknown |Sex: U |Codice Fiscale: Unknown |Role: son |Note:	|Name: Marisa |Birthdate: 2012-01-30 |Birthplace: Unknown |Sex: U |Codice Fiscale: Unknown |Role: son |Note:	|Name: Domenico Pellegrini |Birthdate: None |Birthplace: Unknown |Sex: U |Codice Fiscale: Unknown |Role: judge |Note:	|Name: Viviana Mascardi |Birthdate: None |Birthplace: Unknown |Sex: U |Codice Fiscale: Unknown |Role: judge |Note:



7.4 Lexi-UniGe

Realizzazione: *Università degli Studi di Genova - DIBRIS*

Titolo progetto	**Lexi-UniGe**
Obiettivi	Sviluppo di un'applicazione software prototipale per l'immagazzinamento e la ricerca avanzata di sentenze.
Descrizione	Lexi-UniGe è stata popolata con dati provenienti da più di 100.000 sentenze fornite dal Tribunale di Genova previa convenzione stipulata con il Dipartimento DIBRIS di UniGE; i metadati più rilevanti da associare ai documenti delle sentenze sono stati individuati in collaborazione con il Tribunale di Genova; Lexi-UniGE consente ricerche avanzate sul testo e sui metadati delle sentenze e la modifica di tali metadati; permette inoltre di commentare e salvare nei preferiti le sentenze più rilevanti.
Metodologia	1. Identificazione dei requisiti di una piattaforma per l'immagazzinamento e la ricerca avanzata di sentenze presso il Tribunale di Genova. 2. Studio ed identificazione degli algoritmi e delle tecnologie più adeguati alla realizzazione di tale piattaforma (PHP per la realizzazione e la gestione dei servizi della piattaforma lato Backend; MySql per la gestione dei dati tramite un Database Relazionale; MongoDB per la gestione dei dati tramite un Database Documentale; SOLR per l'ottimizzazione delle query su tipi di dati testuali; Python per le notevoli librerie e strutture dati a sopporto dell'analisi Dati e degli algoritmi di Intelligenza Artificiale). 3. Individuazione della tecnologia più adatta, tra quelle analizzate (SOLR, librerie Python). 4. Realizzazione di Lexi-UniGe.
Risultati	Si riportano in figura due screenshot della interfaccia di Lexi-UniGe: a sinistra il filtro per la ricerca avanzata tramite metadati, e a destra la ricerca di documenti tramite parole chiave. 
Output	A luglio 2023 la piattaforma prototipale Lexi-UniGe è stata installata sui server di Ligura Digitale, con la quale il Tribunale di Genova ha una convenzione, per consentirne l'accesso remoto sicuro da parte del personale del Tribunale di Genova, al fine di condurre un'adeguata ed estesa sperimentazione. La sperimentazione si è conclusa con successo. L'installazione sui server di Liguria Digitale è stata condotta nell'ottica di trasferire le nozioni apprese e le applicazioni sperimentate a diverse tipologie di uffici giudiziari.

8 Politecnico di Torino

8.1 Analisi dell'impatto degli Addetti UPP nel miglioramento delle performance degli Uffici Giudiziari: studio sulle Sezioni Lavoro e Immigrazione del Tribunale di Torino

Realizzazione: Politecnico di Torino

Titolo progetto	**Analisi dell'impatto degli Addetti UPP nel miglioramento delle performance degli Uffici Giudiziari: studio sulle Sezioni Lavoro e Immigrazione del Tribunale di Torino**
Obiettivi	Valutazione del contributo apportato dall'Addetto all'Ufficio per il Processo (AUPP) al sistema giudiziario per comprendere se, effettivamente, la figura professionale in esame sia in grado di contribuire all'eliminazione dell'arretrato e alla riduzione delle durate medie dei procedimenti giudiziari.
Descrizione	Analisi sia qualitative che quantitative dell'impatto degli AUPP all'interno di due Sezioni molto diverse fra loro all'interno del medesimo Ufficio Giudiziario.
Metodologia	- Analisi qualitativa condotta attraverso interviste rivolte a vari AUPP delle Sezioni Lavoro e Immigrazione del Tribunale di Torino, tese a comprendere il tipo di attività, le risorse a loro disposizione e la formazione ricevuta. - Analisi quantitativa condotta tramite interviste e studio dei dati estratti dai *database* dell'Ufficio Giudiziario, consistito nel confronto del numero di procedimenti conclusi, il confronto del numero di procedimenti conciliati nella Sezione Lavoro, il confronto della durata media dei procedimenti, e il confronto del numero di procedimenti aperti e chiusi nello stesso anno, prima e dopo l'inserimento degli AUPP nelle Sezioni Lavoro e Immigrazione.
Risultati	Le analisi condotte hanno evidenziato come sia stato fondamentale l'apporto degli AUPP in una Sezione che, seppure per motivi endogeni, è caratterizzata da un arretrato significativo: il notevole aumento dei procedimenti conclusi, una riduzione della durata media dei procedimenti e un maggior numero di procedimenti aperti e chiusi nello stesso anno, dimostrano l'importanza degli AUPP nella riduzione dell'arretrato di cause "seriali" e nella tempestività delle decisioni in contesti caratterizzati da una forte pressione di lavoro, cosa che ha inoltre consentito ai Giudici di dedicarsi a questioni più complesse. Le analisi hanno altresì mostrato che anche in una Sezione già efficiente la presenza degli AUPP determina una significativa riduzione della durata media dei procedimenti e un aumento del numero di procedimenti aperti e chiusi nello stesso anno. In un simile contesto, l'AUPP si concentra maggiormente sull'assistenza ai Giudici e sulla ricerca giurisprudenziale e normativa, contribuendo a migliorare la qualità del lavoro dei Giudici, i quali possono dedicare più tempo allo studio dei casi. L'analisi ha inoltre messo in evidenza che per ottimizzare il contributo degli AUPP sarebbe utile apportare miglioramenti, per esempio al funzionamento dell'applicativo SICID e alla formazione generale iniziale.
Output	Report "Mappatura degli Uffici per il Processo (UPP): Analisi dell'Impatto degli Addetti UPP nel Miglioramento delle Performance degli Uffici Giudiziari: Studio sulle Sezioni Lavoro e Immigrazione del Tribunale di Torino" corredato di grafici.
Ringraziamenti	Si ringraziano tutti coloro che, con la loro disponibilità e cortesia, hanno reso possibile la realizzazione del presente progetto, in particolare il Presidente della Corte d'Appello di Torino Dottor Edoardo Barelli Innocenti, il Presidente del Tribunale di Torino Dottor Modestino Villani, il Presidente del Tribunale di Cuneo Dottor Paolo Giovanni Demarchi Albengo, la Dirigente Amministrativa della Corte di Appello di Torino Dottoressa Carmelina De Meo, il Direttore Ufficio Dirigenza del Tribunale di Torino Dottor Guido Dell'agnola, la Presidente della Sezione Lavoro del Tribunale di Torino Dottoressa Daniela Paliaga, il Presidente della Sezione Ottava del Tribunale di Torino Dottor Marco Ciccarelli, La Presidente della Sezione Immigrazione del Tribunale di Torino Dottoressa Roberta Dotta, la Giudice della Sezione Immigrazione del Tribunale di Torino Dottoressa Francesca Firrao, la Responsabile Ufficio Statistico presso la Corte di Appello di Torino Dottoressa Gaia Peluso, la Responsabile Cancelleria civile affari contenziosi del Tribunale di Cuneo Dottoressa Christine Peduto, la Responsabile della Cancelleria Immigrazione del Tribunale di Torino Dottoressa Maria Grazia Lauro, l'AUPP della Corte di Appello di Torino Dottoressa Margherita Martelli, gli AUPP del Tribunale di Torino Dottori Enrico Martino, Orazio Iozzia, Simona Cella, Alberto Beretta, Fabio Candiano, Federica Santoro e Edoardo Pigniatiello e l'AUPP del Tribunale di Cuneo Dottor Marcello Torrero.

8.2 Modellazione del rito del lavoro e ricognizione presso la Corte di Appello di Torino e i Tribunali di Torino e Cuneo

Realizzazione: Politecnico di Torino

Titolo progetto	Modellazione del rito del lavoro e ricognizione presso la Corte di Appello e i Tribunali di Torino e Cuneo
Obiettivi	Rappresentazione grafica dei ruoli coinvolti durante il procedimento giudiziario e delle interazioni tra essi, delle scelte che i soggetti possono intraprendere, delle attività che svolgono e delle relazioni tra queste ultime. La modellazione ha lo scopo di fornire approfondite e, allo stesso tempo, intuitive informazioni allo studioso, in particolare se non giurista, che lo aiutino a procedere nelle proprie analisi gestionali e nella proposizione di soluzioni volte al raggiungimento di una maggiore efficienza e celerità nei processi giudiziari.
Descrizione	Dopo aver riscontrato come positivi i dati relativi ad arretrato e a durata media dei processi degli U.G. da noi contattati, l'analisi si è focalizza sulla modellazione del rito del lavoro ante "riforma Cartabia" per raggiungere l'obiettivo sopra indicato. La scelta di tale rito è dovuta alla necessità di aggirare le difficoltà che si sarebbero incontrate a causa dell'imminenza di questa riforma: quello del lavoro è un rito che, con riferimento alle specificità di nostro interesse, non avrebbe subito modifiche. Ciò ci avrebbe permesso sia di attingere all'esperienza dei giudici, arricchendo le nostre analisi con la prassi in uso presso gli U.G. (cosa che sarebbe mancata con un rito ampiamente modificato), sia di poter analizzare, in un secondo momento, lo storico dei fascicoli dei processi conclusi prima del 30/06/2022 (data dell'ultimo report del CSM) nel nostro successivo lavoro di *process mining* (vedasi la relativa scheda).
Metodologia	- Modellizzazione con notazione BPMN (Business Process Model and Notation) delle norme giuridiche riguardanti il processo del lavoro, con superamento delle criticità dovute all'adattamento di detta notazione, alle attività degli Uffici Giudiziari; - modellizzazione della prassi seguita durante i processi, attraverso interviste con Giudici e Cancellieri della Corte di Appello di Torino e dei Tribunali di Torino e di Cuneo.
Risultati	Modellazione dettagliata e intuitiva del processo del lavoro di primo e di secondo grado, capace di servire come metodo per lo studioso che intenda, procedendo ad analisi gestionali di un qualsiasi U.G. che applichi un qualunque altro rito giudiziario, proporre soluzioni volte al raggiungimento di una maggiore efficienza e celerità nei processi giudiziari.
Output	Mappe BPMN e Report "Modellazione del rito del lavoro e ricognizioni presso la Corte di Appello di Torino e i Tribunali di Torino e Cuneo".
Ringraziamenti	Si ringraziano tutti coloro che, con la loro disponibilità e cortesia, hanno reso possibile la realizzazione del presente progetto, in particolare il Presidente della Corte d'Appello di Torino Dottor Edoardo Barelli Innocenti, il Presidente del Tribunale di Torino Dottor Modestino Villani, il Presidente del Tribunale di Cuneo Dottor Paolo Giovanni Demarchi Albengo, la Dirigente Amministrativa della Corte di Appello di Torino Dottoressa Carmelina De Meo, il Direttore Ufficio Dirigenza del Tribunale di Torino Dottor Guido Dell'agnola, i Consiglieri della Corte di Appello di Torino Dottor Federico Grillo Pasquarelli e Dottoressa Silvia Casarino, la Presidente della Sezione Lavoro del Tribunale di Torino Dottoressa Daniela Paliaga, il Presidente della Sezione Ottava del Tribunale di Torino Dottor Marco Ciccarelli, i Giudici del Lavoro del Tribunale di Torino Dottoressa Silvana Cirvilleri e Dottor Marco Nigra, i Giudici del Lavoro del Tribunale di Cuneo Dottoressa Paola Elefante e Dottor Michele Basta, la Responsabile Ufficio Statistico presso la Corte di Appello di Torino Dottoressa Gaia Peluso la Responsabile della Cancelleria Lavoro della Corte Dottoressa Fortunata D'Incalci, la Responsabile Cancelleria civile affari contenziosi del Tribunale di Cuneo Dottoressa Christine Peduto e la Responsabile della Cancelleria Lavoro del Tribunale di Torino Dottoressa Antonietta Grespan.

8.3 Process Mining per la valutazione degli Uffici Giudiziari

Realizzazione: Politecnico di Torino

Titolo progetto	Process Mining per la valutazione degli Uffici Giudiziari
Obiettivi	Il progetto mira a fornire una metodologia, adattabile e applicabile a ogni Ufficio Giudiziario, che consenta la valutazione di un Ufficio Giudiziario, con particolare riferimento alla durata dei processi e all'impatto che su di essa possono avere diversi fattori coinvolti.
Descrizione	La realizzazione del progetto ha richiesto lo svolgimento di analisi quantitative di *process mining* dirette a individuare le cause dell'arretrato negli Uffici Giudiziari. Tali analisi sono state effettuate nella Sezione Lavoro del Tribunale di Torino. La scelta di esaminare questa Sezione è dovuta al fatto che il rito del lavoro risulta meno influenzato dalla riforma Cartabia: ciò ci ha consentito di utilizzare dati relativi ad anni precedenti alla riforma, ottenendo risultati validi anche per il futuro. L'efficienza che contraddistingue la Sezione Lavoro del Tribunale di Torino, inoltre, ha agevolato la nostra ricerca di un *modus operandi* idoneo a strutturare analisi su qualsiasi Ufficio Giudiziario o Sezione di esso.
Metodologia	Analisi quantitativa preliminare di informazioni, reperite tramite interviste, relative essenzialmente alle risorse umane e analisi quantitativa su fascicoli estratti da SICID. In particolare: • Statistiche sul numero di fascicoli aperti e chiusi ogni anno. • Analisi sulla durata media dei procedimenti al fine di comprendere l'efficienza della Sezione. • Calcolo della percentuale di conclusioni diverse dei procedimenti, suddivise per anno, al fine di valutare l'andamento nel corso del tempo e verificare se vi sia un aumento delle conciliazioni. • Analisi incrociata tra le durate e i 4 modi in cui terminano i procedimenti nell'oltre 80% dei casi nella Sezione. Un'analisi di questo tipo può rivelare aree in cui le procedure possono essere migliorate nella prassi o mostrare la necessità di dedicare risorse aggiuntive o adottare strategie specifiche per affrontare i casi che richiedono tempi di conclusione più lunghi. • Analisi incrociata tra i codici oggetto e le durate dei fascicoli, effettuata mediante la creazione di sei grafici di dispersione, uno per ogni anno considerato, che consentono di visualizzare la distribuzione dei casi in base alla durata e alla frequenza dei codici oggetto, permettendo di identificare eventuali correlazioni o tendenze e di individuare eventuali cluster di punti che indicano una concentrazione di fascicoli con specifici codici oggetto e durate particolari. • Analisi degli stati critici dei fascicoli con alta frequenza e lunga durata: identificare eventuali pattern ricorrenti o stati critici comuni può aiutare a individuare aree problematiche specifiche che richiedono interventi mirati.
Risultati	Lo studio condotto ha raggiunto l'obiettivo di individuare una metodologia, adattabile e applicabile a ogni Ufficio Giudiziario, che consenta la valutazione della durata dei processi e dell'impatto su di essa dei diversi fattori coinvolti. Con riferimento alla Sezione esaminata, per esempio, tale metodo ha evidenziato una diminuzione significativa della durata media dei procedimenti dal 2017 al 2022. L'esame della percentuale della tipologia di conclusione dei processi, ha rilevato un aumento dei procedimenti che terminano con una conciliazione. Infine, l'analisi condotta sui codici oggetto ha rivelato quali di essi rappresentano il 60% del carico di lavoro della Sezione e quali sono particolarmente frequenti e caratterizzati da durate più lunghe. L'analisi delle durate degli stati dei fascicoli critici ha evidenziato l'importanza di alcuni taluni aspetti della gestione del processo.
Output	Report "Process Mining per la valutazione degli Uffici Giudiziari"
Ringraziamenti	Si ringraziano tutti coloro che, con la loro disponibilità e cortesia, hanno reso possibile la realizzazione del presente progetto, in particolare il Presidente del Tribunale di Torino Dottor Modestino Villani, il Direttore Ufficio Dirigenza del Tribunale di Torino Dottor Guido Dell'agnola, la Responsabile Ufficio Statistico presso la Corte di Appello di Torino Dottoressa Gaia Peluso, la Presidente della Sezione Lavoro del Tribunale di Torino Dottoressa Daniela Paliaga, il Presidente della Sezione Ottava del Tribunale di Torino Dottor Marco Ciccarelli, la Responsabile della Cancelleria Lavoro del Tribunale di Torino Dottoressa Antonietta Grespan

9 Università del Piemonte Orientale

9.1 Centro Competenze per la gestione dei flussi organizzativi in materia di protezione internazionale

Realizzazione: Università del Piemonte Orientale

Titolo progetto	Centro Competenze per la gestione dei flussi organizzativi in materia di protezione internazionale
Obiettivi	L'obiettivo è quello di fornire, all'interno di un più ampio centro competenze universitario, uno strumento unitario informativo, formativo e di dialogo, a servizio di una più efficace gestione dei processi organizzativi volta alla deflazione dell'arretrato procedimenti civili, con il particolare focus rivolto al lavoro delle sezioni speciale immigrazione e protezione internazionale. A partire dall'esame dei dati relativi ai procedimenti amministrativi e giudiziari che riguardano la protezione internazionale, la mappatura delle necessità ha evidenziato, nei flussi operativi, nodi principalmente incentrati su a) la gestione ed ottimizzazione flussi di lavoro interni - risorse umane; b) gestione, mantenimento ed efficientamento flussi di interazioni con attori complementari su territorio; c) gestione ed attivazione flussi di sinergie con stakeholder chiave nazionali
Descrizione	Nel quinquennio 2018-2022 sono state complessivamente 262.240 le domande di protezione esaminate dalle Commissioni territoriali. Nel biennio 2021-2022 sono state rispettivamente 53.609 e 84.289, con un numero annuale di decisioni adottate di 51.931 nel 2021 e 58.478 nel 2022. A fronte nell'ultimo biennio di complessivi 62.908 dinieghi (32.800 e 30.108), nello stesso periodo, sono stati circa 52.300 i procedimenti iscritti presso gli organi giudiziari competenti, 66.210 risultano ad oggi pendenti e in attesa di definizione. La forte incidenza della materia sulla domanda di giustizia ed il volume dei pendenti, unitamente alle interviste effettuate nella sezione speciale immigrazione e protezione internazionale di Torino e Commissione Territoriale (caso pilota), hanno evidenziato la necessità di un intervento gestionale che affrontasse la sezione speciale del tribunale non unitamente come sistema unicellulare, ma all'interno di un più ampio apparato di attori. A ciò si aggiunga che, in conformità con le regole imposte dal sistema comune europeo, sono previsti precisi termini di durata nell'ambito dei procedimenti di protezione internazionale, e l'abbattimento dell'arretrato è tra gli obiettivi previsti dal PNRR.
Metodologia	Intervento sui tre principali colli di bottiglia riscontrati, ovvero: 1. *gestione dei flussi di lavoro interni* – gestione risorse umane destinate alla sezione immigrazione sia dal punto quantitativo che qualitativo (attraverso la sperimentazione di InnoRa sviluppata da Unito); 2. *gestione flussi di lavoro complementari su catena del valore* – individuazione di soluzioni organizzate per la gestione di scambi informativi e documentali tra Commissione Territoriale e Sezione speciale (mediante l'utilizzo di un unico strumento informatico); 3. *gestione dei flussi di supporto/competenze tra sezioni speciali ed attori esterni* – migliorare le tempistiche e la qualità del processo sollevando i tribunali dai carichi operativi di natura non giuridico-decisionale
Risultati	Elaborazione di uno strumento (software-piattaforma) a servizio delle sezioni speciali che funga da supporto per ottimizzare la gestione di dati, risorse, competenze e carichi di lavoro, attraverso una restituzione unitaria e non frammentata delle informazioni e nodi relazionali sia interni sia esterni al tribunale. L'utilizzo dello stesso strumento su scala nazionale e per tutte le sezioni immigrazione metterebbe a sistema sull' intero territorio italiano, la possibilità di fruire di un unico database, non solo giurisprudenziale, di buone pratiche organizzative, progettualità e reti collaborative con partner esterni, mettendo a denominator comune più fattori, non unicamente quantitativi, che rendano possibili valutazioni e confronti.
Output	Piattaforma di informazione, formazione e dialogo tra attori che agisca non solo come strumento di controllo operative e strategico, ma come anche come sistema di valutazione, autovalutazione, comunicazione e scambio informativo, emersione delle potenziali sinergie latenti. Il servizio proposto sarà inserito all'interno di un centro competenze universitario di più ampio respiro relativo al public management, al fine di garantirne flessibilità, affidabilità, continuità e sostenibilità.
Ringraziamenti	Sezione speciale immigrazione e protezione internazionale Torino - Commissione territoriale Torino - Dip. Management UNITO

10 Università degli Studi di Bergamo

10.1 Pseudo-anonimizzazione di sentenze

Realizzazione: Università degli Studi di Bergamo

Titolo progetto	**Pseudo-anonimizzazione di sentenze**
Obiettivi	Rimozione di dati "sensibili" dalle sentenze (es. numero di ruolo, nome giudice e/o collegio giudicante e PM, nomi delle parti, ecc.)
Descrizione	Pseudo-anonimizzazione di sentenze in formato PDF, tipicamente "searchable/hybrid/OCR PDF"
Metodologia	Workflow dello strumento: √ Decompressione sentenza (in PDF) √ Conversione in testo (in ASCII) e tokenizzazione √ Estrazione dati sensibili sfruttando la struttura rigida del documento √ Rimozione dati sensibili mediante ricerca di espressioni regolari; esempio: [(Dott. S)-6.00462(stefa)-6.00744(no)-5.99802(CONIGL)-8.00804(IO)-6.00744(Docen)-6.9889(nte)]TJ √ Ricompressione della sentenza nel PDF originale
Risultati	Status di avanzamento: batchizzaione e costruzione interfaccia
Output	Status di avanzamento: batchizzaione e costrizione interfaccia dello strumento di pseudo-anonimizzazione

10.2 Tribunale di Bergamo - massimario giurisprudenziale

Realizzazione: *Università di Bergamo*

Titolo progetto	**Tribunale di Bergamo - massimario giurisprudenziale**
Obiettivi	Creazione di un massimario giurisprudenziale attraverso il programma *Microsoft Access*
Descrizione	Il prof. Roberto Leporini ha predisposto il massimario utilizzando il programma *Microsoft Access* sulla scorta delle richieste avanzate dal Tribunale di Bergamo. Successivamente si è proceduto per step di verifica e prove di utilizzo, in svariati incontri tenutisi con il personale del Tribunale. Infine, si procederà anche alla formazione dello stesso per il corretto utilizzo del programma.
Metodologia	Lavoro in *team*
Risultati	Si è creato il massimario giurisprudenziale disponibile per i magistrati del Tribunale che può essere ulteriormente esteso, previa autorizzazione e anonimizzazione dei dati anche a soggetti esterni, quali avvocati ed università
Output	Nuovo massimario giurisprudenziale
Ringraziamenti	Si ringrazia tutto il personale del Tribunale di Bergamo che ha collaborato: primariamente la dott.ssa Laura Giraldi, Presidente di sezione e coordinatrice ed inoltre il personale dell'UPP del settore civile trasversale che è il primo destinatario utilizzatore del lavoro

10.3 Analisi dei flussi

Realizzazione: *Università degli studi di Bergamo*

Titolo progetto	**Analisi dei flussi e delle inefficienze delle cancellerie del tribunale di Cremona**
Obiettivi	• Definire e descrivere i processi delle attività all'interno delle cancellerie • Analizzare le problematiche e le inefficienze
Descrizione	Tramite la raccolta di informazioni, attraverso le interviste, si hanno avuti i dati necessari per poter tracciare i flussi dei processi che avvengono all'interno delle cancellerie del tribunale di Cremona, mappature eseguite con la notazione BPMN 2.0 dalle quali si sono potuti identificare le prime problematiche, successivamente con analisi *Fishbone* e 5Whys si è entrati più a fondo, per trovare le cause alla radice delle problematiche e capire le inefficienze presenti. Da queste si sono costruite possibili proposte di soluzioni per il miglioramento dei flussi delle attività delle cancellerie cremonesi.
Metodologia	• Mappature con notazione BPMN 2.0 • Analisi delle inefficienze con diagramma *Fishbone* e metodo 5Whys
Risultati	• Mappature BPMN 2.0 delle cancellerie, analisi *Fishbone* e 5Whys • Soluzioni di miglioramento per le cancellerie
Output	• Mappature BPMN 2.0 delle cancellerie • Analisi Fishbone e 5Whys
Ringraziamenti	Si ringrazia il Tribunale di Cremona, in particolare il dott. Luigi Enrico Calabrò, giudice togato della sezione civile, e il dott. Francesco Panchieri, giudice togato della sezione dibattimento penale, e le addette al relativo Ufficio per il Processo

10.4 Cruscotto di analisi e supporto decisionale

Realizzazione: Università degli studi di Bergamo

Titolo progetto	**Cruscotto di analisi e supporto decisionale**
Obiettivi	Coadiuvare il lavoro dei funzionari del Tribunale di Bergamo nella stesura del *report* riguardante i flussi statistici civili
Descrizione	Lo strumento ideato si propone di fornire un supporto ai funzionari del Tribunale di Bergamo, puntando ad abbattere il *waste of time*, eliminando le attività non a valore aggiunto. L'applicativo è in grado di lavorare automaticamente i dati estratti dal pacchetto ispettori per fornire delle tabelle con dati aggregati.
Metodologia	Implementato attraverso l'utilizzo dell'applicativo *Microsoft Excel*
Risultati	Lo strumento è stato completato nella sua versione base, attualmente è in fase di affinamento
Output	Grazie a questo strumento il Tribunale può puntare a ridurre i tempi di lavoro sulle attività non a valore aggiunto
Ringraziamenti	Si ringrazia il Tribunale di Bergamo per la disponibilità

10.5 Iscrizione a ruolo

Realizzazione: Università degli studi di Bergamo

Titolo progetto	**Iscrizione a ruolo**
Obiettivi	Ridurre i tempi di iscrizione al ruolo e aggiornamento, evitando ridondanze ed incoerenze causate dalla gestione manuale
Descrizione	Predisposizione di un sistema di calendarizzazione delle udienze che consenta ai funzionari di intervenire e ai Giudici e alla Procura la sola visione e che, inoltre, possa generare per la stampa il c.d. statino attraverso la costruzione di una base dati in *Microsoft Access* per la gestione del ruolo
Metodologia	• Analisi dei dati originali (file *Microsoft Excel*) • Design e implementazione di una base dati sostitutiva mediante *Microsoft Access* (già presente in tribunale)
Risultati	Lo strumento consente la calendarizzazione delle udienze e l'iscrizione a ruolo attraverso una schermata generale di avvio dell'applicativo che consente l'apertura di diversi *form*, tra i quali imputato, magistrato, pubblico ministero, procedimenti e udienza
Output	File *Microsoft Access*
Ringraziamenti	Si ringrazia il Tribunale di Cremona, in particolare il dott. Francesco Panchieri, giudice togato della sezione dibattimento penale, e le addette al relativo Ufficio per il Processo

11 Università degli Studi di Milano e IUSS Pavia

Realizzazione: Università degli Studi di Milano e IUSS Pavia

11.1 Studio di tecniche di classificazione e ricerca di documenti processuali su base tematica

Titolo progetto	**Studio di tecniche di classificazione e ricerca di documenti processuali su base tematica**
Obiettivi	Ferma restando la consapevolezza dell'insostituibilità del lavoro del giudice nella composizione della sentenza, un supporto alla scrittura basato su modelli di Intelligenza Artificiale (IA) si propone di fornire al giudice informazione puntuale in un tempo minimo, facilitando il processo dispendioso di consultazione di codici e archivi.
Descrizione	L'attività informatica di UNIMI ha riguardato lo studio di tecniche di classificazione e ricerca di documenti processuali su base tematica e la progettazione di un proof-of-concept di document builder in collaborazione con IUSS Pavia.
Metodologia	Tra le tipologie di informazioni di utilità al giudice nel processo decisionale relativo a un caso, la nostra proposta affronta in particolare l'estrazione di conoscenza dai precedenti. Dato un corpus di sentenze passate, l'obiettivo è il ritrovamento di frammenti semanticamente rilevanti per il caso in questione, ovverosia di precedenti simili o pertinenti. Rispetto ad un comune motore di ricerca semantico, già orientato a superare i limiti della ricerca per parole chiave, la proposta non mira solamente a ritrovare precedenti pertinenti, ma anche ad estrarre da essi le parti rilevanti da un punto di vista funzionale. In particolare le attività di hanno riguardato: i) analisi di soluzioni per l'estrazione di informazioni da corpus di documenti legali, raccolta ed esame della letteratura scientifica in ambito di *argument mining*; ii) definizione di un approccio per la classificazione e l'estrazione automatica di informazioni tematiche e argomentative da documenti legali con il sistema ASKE (in corso); iii) sperimentazione iniziale dell'approccio utilizzando il sistema ASKE per l'annotazione automatica delle sentenze sulla base delle funzioni argomentative a partire da un modello redatto da IUSS-Pavia su un caso di studio relativo a un corpus ridotto di sentenze di ambito civile in materia di "concorrenza sleale" (Art. 2598 CC); iv) progettazione e sviluppo di una demo del modello sperimentale
Risultati	All'atto pratico, il proof-of-concept di "document builder" si può immaginare come una piattaforma con una interfaccia tramite la quale il giudice, inseriti lo specifico antefatto e le specifiche domande delle parti per il caso in questione, potrà ottenere decisioni e relative motivazioni tratte da precedenti simili reperite mediante le funzionalità di ASKE. Il fine non è, a differenza di altri studi, predittivo, cioè non riguarda la capacità di previsione dell'esito a partire dalla fattispecie, bensì informativo, essendo orientato alla completezza e rilevanza dell'informazione messa a disposizione del giudice.
Output	Gli strumenti che IUSS Pavia e UNIMI-INF stanno predisponendo hanno due livelli: un primo livello, di aiuto alla strutturazione logico informatica di modelli di sentenza (atto decisorio), in collaborazione con i nuovi obblighi di legge a carico di DGSIA, CSM e CNF, e la creazione di un'interfaccia per lo sviluppo specifico di un aiuto al reperimento del materiale utile ai fini della motivazione (il document builder di cui sopra).