



Innovare la giustizia si può.

Innova Giustizia

→ L'esperienza lombarda del progetto
Diffusione di best practices
negli uffici giudiziari italiani
2010 | 2013

L'ESPERIENZA DI INNOVAGIUSTIZIA

Migliorare l'efficacia e l'efficienza degli Uffici Giudiziari è fondamentale per una comunità locale e nazionale. Infatti l'efficienza e l'efficacia della giustizia rafforzano e sviluppano la coesione e il capitale sociale, e quindi il clima sociale, la fiducia, lo spirito pubblico e il sistema di relazioni tra i cittadini. Inoltre l'efficienza della giustizia è un importante fattore di competitività economica, sia per chi già opera sul territorio, sia per poter attrarre investimenti o progetti significativi.

Con il bando "Riorganizzazione dei processi lavorativi e di ottimizzazione delle risorse degli uffici giudiziari" la **Regione Lombardia è stata la prima regione a cogliere l'opportunità fornita dal Progetto nazionale "Diffusione di best practices negli uffici giudiziari italiani"**.

Tale bando è stato vinto con gara d'appalto da un Raggruppamento Temporaneo di Imprese costituito da Fondazione Politecnico di Milano (capofila), Fondazione Alma Mater di Bologna, Certet dell'Università Bocconi, Fondazione IRSO (coordinatore), Ernst Young e Lattanzio&Associati. I lavori del progetto, che in Lombardia è stato denominato Innovagiustizia (<http://www.tribunali-lombardia.it>), si sono articolati nell'arco di tempo che va da gennaio 2010 a dicembre 2011 e hanno coinvolto 12 Uffici Giudiziari lombardi in 7 sedi: Tribunale di Brescia, Tribunale e Procura della Repubblica di Crema*, Tribunale di Cremona, Tribunale e Procura della Repubblica di Lecco, Corte d'Appello, Tribunale di Milano e Procura della Repubblica di Milano, Tribunale e Procura della Repubblica di Monza, Tribunale di Varese.

* L'intervento di Innovagiustizia si è chiuso prima dell'accorpamento del Tribunale di Crema con quello di Cremona.

Al termine dell'esperienza, su richiesta degli Uffici Giudiziari stessi, la Regione Lombardia ha approvato l'estensione del servizio fino a luglio 2013.

In accordo con il programma nazionale, gli obiettivi di Innovagiustizia sono stati:

- aumentare la qualità dei servizi della giustizia civile e penale;
- ridurre i costi di funzionamento dell'organizzazione giudiziaria;
- incrementare la capacità di informazione e comunicazione;
- rafforzare la responsabilità sociale degli uffici giudiziari sui risultati e sull'uso delle risorse pubbliche.

Il Progetto Best Practices

Il Progetto interregionale/trasnazionale "Diffusione di best practices negli uffici giudiziari italiani" nasce nel 2008 da un accordo tra la Commissione europea (DG Employment, Social Affairs and Inclusion), il Ministero della Giustizia, il Ministero del Lavoro, il Ministero della Pubblica Amministrazione, 19 regioni e 2 province autonome. Il piano è stato finanziato dal Fondo Sociale Europeo attraverso le risorse disponibili per gli anni 2007 – 2013. La base del programma è costituita da una specifica esperienza sviluppata autonomamente nel periodo 2004-2007 dalla Procura della Repubblica di Bolzano e finanziata anch'essa con fondi FSE attribuiti dalla Provincia autonoma di Bolzano.

Vedi: http://www.giustizia.it/giustizia/it/mg_2_9_4.wp del Ministero della Giustizia <http://qualitapa.gov.it/ini-ziative-in-corso/miglioramento-giustizia/> del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Questi obiettivi sono stati perseguiti attraverso le seguenti linee di lavoro:

- analisi e riprogettazione dei processi di lavoro, riorganizzazione dell'ufficio giudiziario, processi di autovalutazione (tra cui quelli basati sul modello CAF), al fine di migliorarne l'efficienza operativa e l'efficacia delle prestazioni rivolte agli utenti interni ed esterni;
- valutazione delle tecnologie esistenti nell'ufficio finalizzata alla loro ottimizzazione all'utilizzo coerente con gli interventi di miglioramento organizzativo;
- elaborazione del Bilancio di Responsabilità Sociale;
- elaborazione della Guida ai servizi e della Carta dei servizi;
- accompagnamento per l'ottenimento della certificazione Iso 9001:2000;
- costruzione e potenziamento del sito web e della comunicazione via web.

I principali risultati conseguiti si possono articolare in quattro aree.

Un gran numero di innovazioni organizzative

Il miglioramento di un ufficio pubblico è un processo non semplice e non breve, che non si realizza né per decreto né dall'oggi al domani. Infatti il miglioramento e l'innovazione organizzativa passano attraverso molti cambiamenti piccoli e grandi. Il progetto ha censito più di 80 interventi di miglioramento, introducendo una quarantina di nuove best practice e consolidando le best practice esistenti. Questo ha portato, a seconda dei casi, a riorganizzare tutte o in parte le cancellerie, accelerare i processi di digitalizzazione in atto, in alcuni casi a smaltire arretrati, migliorare la cooperazione magistrati-cancellieri.

Miglioramento del rapporto con i cittadini

Non tutti sanno che più di un terzo dei cittadini che frequentano gli Uffici Giudiziari lo fanno non per cause

penali o civili, ma per pratiche legate alle loro vite quotidiane (certificati, domande di tutela ecc.). Il progetto ha portato a un'innovazione, in certi casi radicale, delle modalità di rapporto Uffici Giudiziari-cittadini: in molti uffici creando o riorganizzando l'Ufficio Rapporti con il Pubblico, in altri riorganizzando il settore della Volontaria Giurisdizione, rendendolo più accessibile, anche con sportelli decentrati, in tutti gli uffici predisponendo una Guida o una Carta dei servizi.

Uffici Giudiziari "in rete" con le altre istituzioni pubbliche locali

Le preesistenti sperimentazioni sporadiche di collaborazione con gli enti locali sono state sviluppate dal progetto in modo sistematico. Da tale collaborazione è nato sia un miglioramento dei servizi per i cittadini, sia una disponibilità di risorse aggiuntive per gli UUGG. Gli Uffici Giudiziari sono oggi meno castelli inaccessibili e più reti integrate nel territorio.

Sistemi di governance e politiche di trasparenza

L'introduzione del Bilancio di Responsabilità Sociale ha consentito di avviare un processo di "apertura" verso l'esterno e di creare una prima base per lo sviluppo di pianificazione e controllo degli Uffici Giudiziari. In particolare, è stata impostata in alcuni Uffici l'analisi economica, che consente di fare un quadro completo, da una parte, dei costi dell'Ufficio e, dall'altra, dei flussi di entrate per lo Stato che l'attività dell'Ufficio contribuiscono a generare.

Lo stesso approccio alla gestione dell'innovazione utilizzato dal progetto ha costituito una discontinuità rispetto alla tradizione organizzativa e di lavoro degli Uffici Giudiziari, e dunque un risultato di valore in sé. Vi è stata infatti una **grande partecipazione** al progetto degli operatori della Giustizia. Sono stati coinvolti, hanno partecipato

a riunioni o elaborato idee e proposte circa il 20% dei magistrati (130 su 660) e il 35% del personale amministrativo e di cancelleria (quasi 500 su 1.550).

I fattori che si sono rivelati fondamentali per il successo del progetto nel suo complesso e degli interventi nei singoli cantieri sono:

- un ruolo forte da parte della Regione Lombardia, in termini di coordinamento e di monitoraggio del processo, non puramente formale e contabile, ma anche, grazie al contributo di supervisor esperti, attento al merito dei programmi, dei contenuti e dei risultati. Il Coordinamento con gli Uffici Giudiziari coinvolti nel progetto non si è basato solo su riunioni plenarie (comitati di pilotaggio), ma anche su interazioni dirette tra Uffici Giudiziari e tra Uffici e Regione/supervisor;
- a livello del singolo Ufficio Giudiziario il ruolo di guida e di traino del Capoufficio, supportato da un Comitato Guida, fondamentale nel definire obiettivi e priorità e nell'attivare l'impegno e la partecipazione dei ma-

gistrati e del personale;

- il coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni rilevanti per le singole innovazioni (tra gli stakeholder esterni in particolare gli Ordini degli Avvocati, Enti e Associazioni sul territorio);
- il coordinamento con il DGSIA/CISIA e il costante allineamento con le iniziative di innovazione sviluppate dal Ministero;
- un approccio alla consulenza abilitante, non limitato quindi alla realizzazione di singoli interventi o di prodotti specifici, ma volta a favorire lo sviluppo della capacità dell'Ufficio di gestire in autonomia l'innovazione e i nuovi modelli organizzativi;
- in particolare, lo sviluppo della capacità di gestione dell'innovazione da parte dell'Ufficio: oltre al Comitato Guida, l'introduzione in molti casi di uno staff di innovazione, in grado di presidiare l'insieme dei progetti di innovazione in corso;
- lo sviluppo di capacità di gestione e di monitoraggio dei singoli progetti per garantire i tempi e l'efficacia dell'innovazione.

LE AREE DI INTERVENTO

Riorganizzazione dei processi di lavoro

Un ambito di lavoro molto importante per il miglioramento delle prestazioni degli Uffici Giudiziari riguarda la riprogettazione ed il miglioramento dei processi di lavoro e dell'organizzazione degli uffici. In particolare, le leve di miglioramento più significative riguardano:

- l'organizzazione del lavoro degli uffici;
- lo sviluppo dei sistemi informativi di supporto ai processi e la telematizzazione dei flussi di informazioni e documenti;

• il miglioramento del coordinamento tra diversi uffici. Spesso questi tre ambiti sono stati integrati tra loro in una riprogettazione radicale delle modalità di lavoro. La logica di analisi dei processi di lavoro adottata nel progetto Innovagiustizia ha consentito di superare le tipiche barriere al miglioramento dipendenti da una visione settoriale delle problematiche e da una stretta lettura procedurale delle attività necessarie a gestire un procedimento.

Le principali tipologie di intervento sviluppate in questo ambito sono:

- la **riprogettazione dei processi di lavoro e dell'organizzazione degli uffici**: per esempio è stata migliorata l'efficienza dell'attività delle segreterie del personale amministrativo e dei magistrati (Corte d'Appello, Tribunale e Procura della Repubblica di Milano, Tribunale di Monza); sono state riorganizzate le attività della cancelleria di Volontaria Giurisdizione (Tribunale di Monza e Milano); sono state riorganizzate le cancellerie penali, ripensando la divisione tra attività accentrate e decentrate (Tribunale di Brescia e di Monza); sono stati riorganizzati gli uffici a seguito della soppressione delle sezioni distaccate (Tribunale di Monza) e dell'accorpamento (Tribunale e Procura della Repubblica di Crema con gli analoghi Uffici di Cremona); è stata riorganizzata l'attività di gestione delle istanze di liquidazione delle spese di giustizia (Corte d'Appello e Tribunale di Milano);
- la **separazione delle attività di front office** (ricevimento e servizio all'utenza) **rispetto alle attività di back office** (gestione del fascicolo, delle pratiche e delle attività correnti) degli Uffici (Cancellerie Civili e Penali di Corte d'Appello e Tribunale di Milano, Tribunale di Brescia, cancellerie di Volontaria Giurisdizione di Monza e di Brescia). Le attività di front office sono state spesso trasferite ad appositi sportelli o punti informativi dedicati all'accoglienza e al servizio all'utenza;
- il **supporto al dispiegamento dei sistemi informativi ministeriali**, attraverso il ridisegno dei processi di lavoro e dell'organizzazione per il miglior sfruttamento delle potenzialità delle tecnologie (introduzione o sperimentazione del Processo Civile Telematico presso il Tribunale di Lecco e Sezione Lavoro del Tribunale di Brescia; Consolle Magistrato presso la Corte d'Appello di Milano; supporto al dispiegamento del SIDIP – Sistema Informativo del Dibatti-

mento Penale – presso il Tribunale e Procura della Repubblica di Monza, Tribunale e alla Procura della Repubblica di Milano; dispiegamento del SIAMM presso la Corte d'Appello, Tribunale e Procura della Repubblica di Milano);

- lo **sviluppo di sistemi informativi di supporto e parallela revisione di specifiche attività e processi**: applicativo GEPROCON per la gestione informatica del fascicolo fallimentare implementata dal Tribunale di Varese; software GIADA per la gestione del processo di smistamento e assegnazione dei procedimenti ai magistrati sviluppata presso il Tribunali di Milano e poi esteso a Monza, software MAGI (per la gestione del personale magistrati) presso Corte d'Appello, Tribunale e Procura della Repubblica di Milano e per il supporto al lavoro della Commissione Flussi; modulare e riorganizzazione del procedimento per i Decreti Penali di condanna al Tribunale di Monza; applicativo per la gestione del processo di smistamento e assegnazione dei fascicoli ai PM (Procura di Monza);
- il **miglioramento del coordinamento dei flussi informativi e documentali tra uffici** attraverso, laddove possibile, la digitalizzazione dei documenti e il coordinamento tramite sistemi informativi (riorganizzazione delle procedure di esecuzione penali, Tribunale di Monza e Varese; condivisione del Fascicolo di Esecuzione Provvisoria, Corte d'Appello, Tribunale e Procura della Repubblica di Milano; creazione di archivi condivisi per la condivisione tra magistrati delle sentenze penali, Uffici Giudiziari di Milano e Brescia).

Complessivamente questi interventi hanno portato a significativi benefici dal punto di vista dell'efficienza e della produttività del lavoro degli uffici, oltre a una generale riduzione dei tempi di gestione dei processi e delle richieste dell'utenza. Si constata generalmente

Il software GIADA del Tribunale di Milano

Nel settore penale è stato sviluppato, ed è oggi operativo, il sistema Giada, un software per l'assegnazione automatica degli affari alle diverse sezioni e magistrati. Il sistema, tramite un algoritmo di assegnazione dei processi basato sul principio di occorrenza e su un sistema di pesatura dei procedimenti, consente di equilibrare i carichi di lavoro sia in termini di numero sia in termini di complessità dei processi assegnati. Consente inoltre una completa trasparenza dell'attività di assegnazione

dei fascicoli ai giudici in organico nelle diverse sezioni. Grazie a un sistema consultabile anche dal GUP in tempo reale, Giada consente di minimizzare le date di udienza prenotate ma non confermate che determinavano la sottosaturazione delle udienze. Il software consente infine di dedicare ad attività a maggior valore aggiunto l'unità in organico precedentemente destinata all'assegnazione degli affari alle diverse sezioni.

anche un miglioramento del clima di lavoro per il personale amministrativo, legato alla riduzione delle attività senza valore aggiunto.

Nello sviluppo e implementazione di questi interventi si verificano però notevoli difficoltà di coordinamento, soprattutto laddove siano coinvolti diversi Uffici Giudiziari. Risulta inoltre complessa la gestione dell'adattamento all'organizzazione e alle modalità di lavoro locali dei sistemi informativi sviluppati centralmente, rispetto ai quali spesso c'è limitata conoscenza sulle potenzialità e sulle funzionalità. È infine molto importante la formazione del personale per facilitare un cambiamento culturale verso una cultura dell'efficienza, del coordinamento interufficio e del servizio all'utenza.

Miglioramento delle relazioni e del servizio all'utenza

Il riferimento all'utenza è stato uno dei principali parametri utilizzati da Innovagiustizia per analizzare, valutare e migliorare le policies e i processi organizzativi degli Uffici Giudiziari coinvolti.

Obiettivo principale degli interventi è stato quello di **migliorare significativamente la qualità** di alcuni dei principali servizi di giustizia in termini di: accessibilità, chiarezza, tempestività, adeguatezza rispetto alle esigenze degli utenti. Ciò attraverso un **metodo comune** per l'analisi e il miglioramento della qualità dei servizi di giustizia, aperto e partecipativo, che prevede il coinvolgimento ampio di tre categorie principali di stakeholders:

- il personale interno agli Uffici Giudiziari, tramite l'azione per "gruppi di lavoro" il più possibile trasversali e integrati (magistrati e cancellieri; referenti dei settori penale, civile, volontaria giurisdizione, ecc);
- gli utenti, a partire dalle loro specifiche caratteristiche (utenti professionali e non professionali, per esempio) ed esigenze, da tenere in considerazione nella progettazione ed erogazione dei servizi;
- gli attori istituzionali, associativi e del terzo settore, in qualità di partner indispensabili per innovazioni efficaci e durature per il territorio.

Gli interventi in questa linea di attività sono stati di vario tipo, da azioni di considerevole complessità e innova-

zione, a interventi miranti al miglioramento/semplificazione dell'esistente. Tutti hanno cercato di sfruttare le opportunità offerte dalle nuove tecnologie, per potenziare i risultati raggiungibili in termini di accessibilità dei servizi e dematerializzazione dei flussi informativi. Le azioni principali hanno riguardato:

- la **costituzione di Uffici Relazione con il Pubblico – URP** per l'erogazione unificata di informazioni e servizi agli utenti dei Palazzi di giustizia (Palazzo di Giustizia di Brescia, Cremona e Milano);
- l'**apertura di punti informativi settoriali** e/o dedicati a specifiche categorie di utenti (es. avvocati, testimoni, ecc). Per esempio i nuovi punti informativi e front office delle cancellerie civili e penali del Tribunale e della Corte di Appello di Milano sono dedicati prevalentemente agli avvocati;

- la **riorganizzazione dei servizi di orientamento e assistenza nell'ambito della Volontaria Giurisdizione**, un settore caratterizzato da un'elevata percentuale di utenti "non professionisti" e da una forte interdipendenza con le attività svolte dai comuni, dalle ASL, dal terzo settore (sviluppato a Monza e estesa poi a Milano, Crema, Lecco, Brescia, Varese);
- la **riorganizzazione delle modalità di citazione, informazione e accoglienza dei testimoni** in processi giudiziari, ispirati al rispetto e alla protezione del testimone e volti a facilitare l'orientamento del testimone nel Palazzo di Giustizia e l'espletamento del suo importante ruolo (Tribunale di Milano);
- la **realizzazione di Guide e carte dei servizi**, rese disponibili sui siti web dei Tribunali, per fornire agli utenti informazioni chiare, aggiornate e unitarie su

L'Ufficio Relazione con il Pubblico del Palazzo di Giustizia di Brescia

L'URP del Palazzo di Giustizia di Brescia – oggi attivo nell'atrio del Palazzo di Giustizia – è stato sviluppato da un gruppo di lavoro misto composto da magistrati, dirigenti e responsabili di cancelleria dei cinque Uffici Giudiziari di Brescia aventi sede nel palazzo. La progettazione si è basata sull'analisi dettagliata dei servizi e della modulistica in uso, la selezione dei servizi da affidare all'URP e lo sviluppo di alcuni servizi aggiuntivi. Particolare attenzione è stata dedicata all'analisi della domanda e al monitoraggio dei servizi erogati dall'Ufficio nonché alla formazione del personale dell'URP, di cui sono state definite l'organizzazione e le regole di gestione condivise fra i cinque Uffici. L'URP del Palazzo è stato aperto all'utenza il primo giugno 2011, dopo l'alle-

stimento della struttura logistica da parte del Comune di Brescia. Esso prevede anche un servizio specifico dedicato ai soggetti fragili, realizzato in collaborazione con le associazioni di volontariato del territorio. I sistemi di monitoraggio dei flussi, di customer satisfaction e di raccolta di segnalazioni hanno permesso di evidenziare una crescita degli accessi presso l'URP (33.000 accessi nel 2012), una corrispondente diminuzione degli accessi alle cancellerie (soprattutto di Volontaria giurisdizione), nonché un'elevata soddisfazione degli utenti (90% di giudizi positivi). L'esperienza dell'URP di Brescia è stata inserita fra le best practice presentate al forum PA 2013.

L'URP verrà a breve aperto anche nell'atrio del Palazzo di Giustizia di Milano.

I certificati online al Tribunale di Varese

Nell'ambito della sfida, lanciata nel 2006, di modernizzazione dei servizi che il Tribunale di Varese destina al cittadino e al professionista interessato, sono state sviluppate diverse applicazioni informatiche finalizzate a rendere più agevole il rapporto fra cittadino e l'Ufficio Giudiziario. Tra i servizi offerti, sviluppati nell'ambito del progetto Innovagiustizia, vi è quello di "Certificati Online", finalizzato a consentire al cittadino la prenotazio-

ne di certificati, atti e copie di atti tramite il sito web del Tribunale e tramite sportelli telematici distribuiti in trenta uffici comunali facenti parte del Circondario del Tribunale di Varese.

Il servizio si è rivelato estremamente efficace perché ha ridotto il numero degli accessi in Tribunale e ha diminuito drasticamente i tempi di rilascio.

un'ampia gamma di servizi di giustizia, sui requisiti di accesso, sulla documentazione necessaria e la modulistica da compilare, i costi da sostenere, i tempi di risposta (a Brescia, Monza, Milano, Cremona, Varese);

- lo **sviluppo della conoscenza e dell'uso dei canali informativi on line** sullo stato di avanzamento dei procedimenti giudiziari (Portale Servizi Telematici messo a punto dal Ministero della Giustizia) e di altri strumenti web dedicati. L'utilizzo dei nuovi canali informativi telematici consente una riduzione significativa degli accessi legati alla semplice richiesta di informazione sullo stato di avanzamento dei procedimenti (a Brescia, Milano, Monza, Lecco, Varese).

Tra le principali **criticità** di questi interventi è necessario sottolineare: la necessità di risorse per l'allestimento delle infrastrutture fisiche (URP, sportelli) ed informatiche; la disponibilità di personale adeguatamente formato per le attività di front office; un coordinamento efficace per l'aggiornamento continuo delle informazioni agli utenti, per non ingenerare sfiducia e disaffezione.

I **risultati** raggiunti sono di notevole rilievo: razionalizzazione dei flussi di utenza e specializzazione delle informazioni; recupero di efficienza nelle cancellerie,

grazie alla separazione tra i front office e back office; omogeneizzazione delle procedure di accesso e riduzione degli errori; riduzione dei tempi per informazioni di primo livello e dei doppi accessi da parte dell'utenza; coordinamento delle attività e delle risorse disponibili sul territorio in settori di particolare delicatezza, quale la Volontaria Giurisdizione.

Miglioramento della cooperazione istituzionale

Altro ambito di intervento sviluppato dal progetto Innovagiustizia riguarda lo sviluppo e il rafforzamento di iniziative di collaborazione con il territorio, dalle istituzioni, agli ordini professionali, alle associazioni di categoria, al terzo settore. Sperimentazioni di collaborazione con gli enti locali sono state sviluppate in modo sistematico da diversi Uffici Giudiziari coinvolti nel progetto (per esempio Monza, Brescia e Milano).

Obiettivo principale di questa linea di attività, che combina il change management con un approccio policy oriented, è stato quello di migliorare la collaborazione tra i diversi enti e uffici per offrire all'utenza servizi di giustizia più efficienti ed efficaci e di integrare maggiormente gli Uffici Giudiziari nei vari sistemi nel territorio.

Tavolo della Giustizia della Provincia di Brescia

Il progetto ha riguardato la costituzione, nel maggio 2011, di un Tavolo della Giustizia della Provincia di Brescia al quale partecipano diversi attori del territorio: i Comuni, la Provincia, la Prefettura, la Camera di Commercio, le ASL, la Regione, le Università, gli Ordini professionali, oltre a tutti gli UU.GG. del Distretto di Corte d'Appello di Brescia. Il Tavolo si pone quale luogo in cui elaborare strategie comuni e soluzioni per il miglioramento della funzionalità dei servizi della giustizia. Tra le finalità principali del Tavolo ci sono il potenziamento delle forme di tutela e difesa dei

diritti dei cittadini, delle famiglie e delle imprese; la semplificazione delle procedure di informazione, accesso e fruizione dei servizi della giustizia; la gestione in rete dei servizi e lo sviluppo di flussi informativi fra le diverse amministrazioni pubbliche, le organizzazioni professionali, le associazioni di volontariato attive nella provincia di Brescia; l'attuazione di interscambi di esperienze e conoscenze sulla gestione e la qualità dei servizi di giustizia con altri uffici giudiziari italiani e stranieri.

Sono diverse le attività realizzate nell'ambito di questa linea di intervento. Alcune hanno riguardato la creazione e il consolidamento di reti interistituzionali (tavoli per la Giustizia; reti per l'erogazione decentrata di servizi); altre si sono basate principalmente sull'utilizzo delle opportunità offerte dalle nuove tecnologie, come l'applicazione di strumenti per l'interscambio telematico tra enti per la semplificazione delle procedure e lo snellimento dei tempi di giustizia; altre infine hanno riguardato la promozione di iniziative alternative alla detenzione in collaborazione con le istituzionali locali.

Più in dettaglio:

- la **creazione e il consolidamento delle reti inter istituzionali, dopo l'esperienza pilota** di Milano (2009), hanno visto lo sviluppo di simili iniziative a Brescia e Monza dove i Tavoli per la Giustizia hanno dato vita a nuove partnership e all'elaborazione dei relativi Statuti;
- le collaborazioni con istituzioni, ordini e terzo settore in **tema di Volontaria Giurisdizione**, come nell'esperienza pilota di Monza, poi sviluppata anche negli altri cantieri di Milano, Brescia, Varese;

- la **promozione di accordi per l'esecuzione della pena convertita in lavoro di pubblica utilità**, come il caso del Tribunale di Monza dove è stato siglato un protocollo di intesa tra il Tribunale, la Procura e l'Avvocatura in collaborazione con il terzo settore e i Comuni del territorio; il caso del Tribunale di Varese che ha sottoscritto un Protocollo operativo in tema di Lavori di Pubblica utilità con un'associazione del terzo settore; il caso del Tribunale di Brescia, dove sono state sottoscritte convenzioni con la Provincia, i Comuni e le associazioni di volontariato del territorio;
- il consolidamento delle relazioni con gli stakeholder tramite la **redazione e aggiornamento del Bilancio di Responsabilità Sociale** nei cantieri di Milano, Varese, Monza, Brescia e Lecco.

Sviluppo di sistemi di governance e miglioramento dell'accountability

I **Bilanci di Responsabilità Sociale** realizzati in tutti gli uffici giudiziari coinvolti in Innovagiustizia sono stati **i primi strumenti utilizzati per promuovere politiche di trasparenza e accountability** degli uffici

Il Bilancio di Responsabilità Sociale del Tribunale di Milano

Presso il Tribunale di Milano, il Bilancio di Responsabilità Sociale ha costituito una sede di riflessione e sistematizzazione di tre ambiti principali di informazione: la prima è rappresentata dalle principali trasformazioni socio-economiche e politiche del territorio e degli effetti a cascata sul sistema-giustizia, anche sulla scorta di interviste a testimoni privilegiati e stakeholder esterni al Tribunale; la seconda consiste nella rendicontazione della ratio e dei risultati ottenuti dai numerosi progetti di innovazione in corso nell'ambito del Piano Strategico del Tribunale; la

terza è costituita dalla presentazione dei principali dati di performance del Tribunale.

Sul fronte interno, l'elevato numero di progetti complessi in corso nell'ambito del Piano Strategico del Tribunale ha reso necessario lo sviluppo di appositi strumenti metodologici per la governance e il monitoraggio di tali interventi, incluse la ripartizione delle responsabilità di esecuzione, l'analisi dello stato di implementazione, dei risultati ottenuti e della comunicazione agli stakeholder.

giudiziari verso l'esterno, consentendo di "aprire" gli uffici giudiziari alla valutazione del territorio e nel contempo ponendo le basi per sistemi di pianificazione e controllo evoluti.

I percorsi di rendicontazione sociale, spesso articolati in diverse edizioni successive, hanno consentito ai gruppi di lavoro interni di **sistematizzare un nucleo** di misure relative agli output, ai risultati e alle prestazioni degli Uffici e un modello di riferimento per l'impostazione della Relazione di apertura dell'anno giudiziario. In alcuni casi (per esempio presso la Corte di Appello di Milano) le analisi sono state sviluppate sulla base del modello di autovalutazione europea della qualità denominato **CAF - Common Assessment Framework**, realizzato in via preliminare al percorso di rendicontazione e finalizzato a formare un gruppo di lavoro interno plurisetoriale, con competenze in tema di valutazione. Queste prime esperienze hanno infatti mostrato **l'esigenza di supportare il management degli Uffici Giudiziari nella strutturazione di un vero e proprio percorso di pianificazione e controllo**, non limitato alla procedura tabellare. Questo obiettivo è sta-

to raggiunto anche grazie al concomitante avvio della procedura di elaborazione del Programma di gestione dei carichi esigibili da parte del CSM (art. 37/2011).

In molte sedi si è avviata quindi una **modalità di analisi e controllo dei dati sulle attività delle varie sezioni** (consolle del giudice), accompagnata da una rilezione comune sui trend e sulle misure per migliorarli. A Milano, Brescia, Monza e Lecco sono stati sviluppati dei modelli per l'impostazione delle relazioni di sezione, a supporto del programma di gestione ex art. 37/2011. A Monza in particolare sono stati sviluppati strumenti di rilevazione e programmazione dei carichi esigibili e per la distribuzione dei carichi di lavoro in Procura.

Presso alcuni Uffici (Tribunale e Procura di Milano, Tribunale di Monza) è stato realizzato un **cruscotto - Pannello di Controllo** quale strumento stabile di gestione dedicato ai Capi degli Uffici giudiziari; presso la Procura di Milano il pannello di controllo è stato dedicato in particolare al monitoraggio della spesa e finalizzato alla riduzione dei tempi di liquidazione. A Brescia la rendicontazione ha trattato in particolare il

tema economico: entrate e uscite del Tribunale sono state ricostruite e analizzate al fine di realizzare un bilancio economico figurativo, elemento innovativo dal momento che gli uffici giudiziari non dispongono di propri bilanci, mentre entrate e uscite confluiscono nel bilancio generale dello Stato. Questo esercizio è stato fatto anche a Milano. A Lecco l'analisi economica è stata svolta in modo congiunto tra Tribunale e Procura della Repubblica.

Un intervento che è risultato di fondamentale importanza specialmente per gli Uffici Giudiziari di maggiori dimensioni (Corte d'Appello e Procura di Milano, Tribunale di Monza) è l'istituzione di un Ufficio dedicato alla gestione e al presidio degli interventi di innovazione e sviluppo – l'**Ufficio Innovazione** – sulla scia dell'esperienza pilota del Tribunale di Milano. Per tali Uffici sono stati sviluppati linee guida e strumenti metodologici per la governance e la gestione dei progetti di innovazione degli Uffici Giudiziari.

Le criticità degli esercizi di rendicontazione sono connesse alla ricostruzione analitica delle poste (le voci fondamentali della rendicontazione) e alla raccolta e sistematizzazione di una mole considerevole di dati generalmente dispersi all'interno dell'organizzazione giudiziaria. Per la messa a regime del sistema di rendicontazione è indispensabile disporre di sistemi statistici funzionali ed aggiornati, di conoscenze valutative per la loro interpretazione e tecniche per l'elaborazione, oltre che ovviamente di tempo e risorse di personale per realizzare questi vari passaggi.

IL CASO MONZA

Il Tribunale e la Procura di Monza, supportati dalla Fondazione Irso, hanno adottato il metodo di change management strutturale basato su un **piano industriale e istituzionale** e sull'**attivazione di cantieri**.

Il piano si riprometteva risultati tangibili di efficienza e di trasparenza dell'organizzazione reale e un marcato rendimento istituzionale sul territorio. I cantieri erano i progetti operativi realizzati da gruppi di magistrati e personale amministrativo.

Sono stati riprogettati i processi di lavoro e l'organizzazione reale di diversi procedimenti (decreti penali di condanna, vendite immobiliari, volontaria giurisdizione, ecc). Sono state riorganizzate le cancellerie riunificate dell'area penale. Sono stati realizzati, con partecipazione di magistrati e cancellieri e con forte visibilità da parte dell'utenza, strumenti di governo e di relazione con il territorio come il Bilancio Sociale e la Carta dei Servizi; l'accompagnamento all'impiego delle tecnologie telematiche; un sistema di pianificazione e controllo e un cruscotto direzionale per il Tribunale; un sistema di monitoraggio dei carichi di lavoro della Procura; un Ufficio Programmazione e Innovazione e un Ufficio Rapporti con il Territorio; un sito web e numerose attività di comunicazione; un tavolo della Giustizia a cui partecipano le Istituzioni Locali; la costituzione di una Fondazione per la Giustizia; l'accorpamento della sede di Desio.

I risultati tangibili del progetto di Monza hanno riguardato l'eliminazione di arretrati, la riduzione dei tempi di attesa per i cittadini, l'eliminazione di attività semplici con concentrazione su quelle più critiche, l'efficientamento delle cancellerie, la trasparenza dei procedimenti e altro. I risultati socio-organizzativi sono stati costituiti dal forte miglioramento della integrazione

fra Tribunale e Procura, fra magistrati e cancellieri, fra Tribunale e soggetti terzi (pubblico, avvocatura, enti portatori di interesse); lo sviluppo di ruoli orientati al risultato; il rafforzamento di competenze e capacità organizzative di magistrati e personale amministrativo; la responsabilizzazione del personale alla gestione del servizio e non solo all'esecuzione; la generazione di agenti di cambiamento.

Uno dei cantieri di maggior respiro sociale e interistituzionale, e di maggior successo, è stato il progetto della **Volontaria Giurisdizione**. La principale innovazione organizzativa è rappresentata dalla progettazione e realizzazione degli **Sportelli Territoriali di Prossimità** in alcuni Comuni del Territorio di Monza, condotta in collaborazione con le istituzioni del territorio e con le associazioni di volontariato. In questi Sportelli i cittadini possono trovare informazioni e supporto, ascolto ed assistenza alle loro richieste ed una consulenza specifica. Sono stati realizzati diversi strumenti informatici ad hoc che hanno sostenuto il cambiamento ma soprattutto è avvenuto un cambiamento dell'organizzazione reale, che ha modificato i comportamenti e le competenze organizzative delle persone e delle istituzioni, attraverso il consenso.

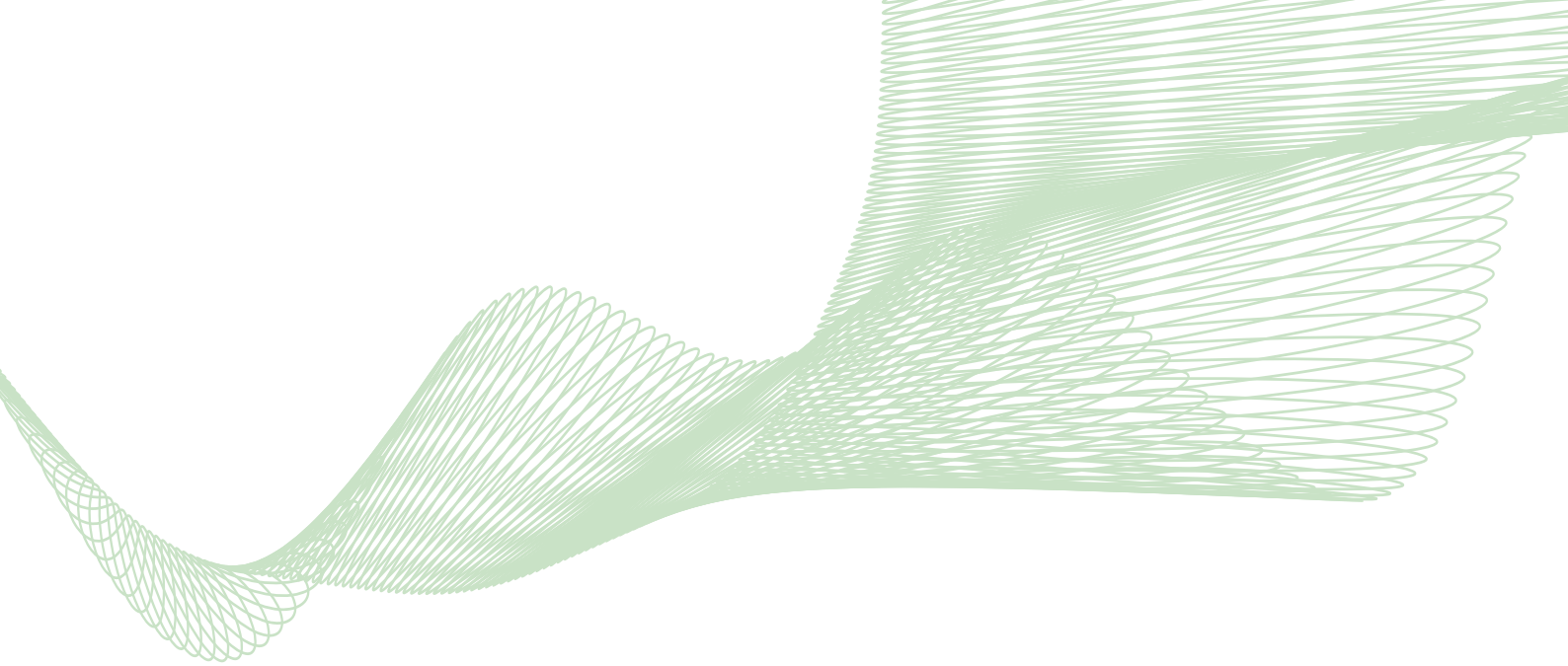
Alcuni dei risultati tangibili conseguiti con il cantiere della Volontaria Giurisdizione sono stati:

- riduzione del 30% degli accessi dei cittadini alla cancelleria;
 - diminuzione del 20% del tempo medio per un primo deposito di istanza;
 - 80% delle istanze depositate utilizzando la nuova modulistica nella versione dotata di codice a barre;
 - implementazione della sezione Servizi al Cittadino del nuovo sito del Tribunale (con 230.000 visitatori totali in un anno);
 - più del 90% dei fascicoli ricevuti da luglio 2011 gestiti tramite il Sistema di Tracking on line;
- implementazione del servizio per l'invio automatico di e-mail al cittadino;
 - firmati 7 protocolli tra Tribunale e Comuni per l'istituzione di 7 Sportelli Territoriali di Prossimità;
 - definito un protocollo tra il Tribunale e l'Ordine degli Avvocati per la fornitura gratuita del servizio di consulenza esperta presso gli Sportelli Territoriali;
 - percorsi di formazione per Amministratori di Sostegno indetti dalla Provincia di Monza e Brianza.

Il progetto di cambiamento degli Uffici Giudiziari a Monza ha ricevuto 4 premi europei per l'innovazione da parte di Istituzioni Italiane ed europee. Il Premio Constantinus della FEACO (Federazione delle Società di Consulenza Europee) per il miglior progetto di consulenza europeo è stato assegnato alla Fondazione Irso e agli Uffici Giudiziari di Monza in Confindustria. Agli Uffici Giudiziari di Monza è stato assegnato il premio nazionale per l'innovazione (una delle due Pubbliche amministrazioni premiate) da parte del Presidente del CNR Nicolais e del MIUR Carrozza, alla presenza del Presidente della Repubblica. Gli Uffici Giudiziari di Monza sono stati selezionati per altri due riconoscimenti europei: la selezione del progetto di Monza per il 7TH QUALITY CONFERENCE dell'Unione Europea svolto a Vilnius a ottobre 2013 alla presenza del Presidente di turno dell'Unione Europea; l'EPSA (European Public Sector Award) dell'Institute for Public Administration consegnato a Maastricht a novembre 2013.

Redazione e realizzazione grafica:
Fondazione Politecnico di Milano

Finito di stampare:
dicembre 2013
c/o Litogì Sas
Viale Papiniano 36
Milano



www.tribunali-lombardia.it | info@tribunali-lombardia.it

