



Secondo rapporto di monitoraggio sulla diffusione delle best practices negli uffici giudiziari italiani

PROGETTO “IL MIGLIORAMENTO DELLE PERFORMANCE PER LA GIUSTIZIA”

Roma 31 luglio 2012

Sommario

1. INTRODUZIONE: I CONTENUTI DEL RAPPORTO.....	4
2. STATO DI AVANZAMENTO DEL PROGETTO DIFFUSIONE DELLE BEST PRACTICES NEGLI GLI UFFICI GIUDIZIARI ITALIANI	10
3. INTRODUZIONE ALL'ANALISI DEI DATI RILEVATI	17
4. LINEA 1: ANALISI E RIORGANIZZAZIONE DEGLI UFFICI GIUDIZIARI AL FINE DI MIGLIORARNE L'EFFICIENZA OPERATIVA E L'EFFICACIA DELLE PRESTAZIONI RIVOLTE AGLI UTENTI INTERNI ED ESTERNI.....	23
4.1 AMBITI DI INTERVENTO PIÙ RILEVANTI PER LA LINEA 1.....	24
4.2 AMBITI DI INTERVENTO INTERNI PER LA LINEA 1	26
4.3 OBIETTIVI PIÙ RILEVANTI PER LA LINEA 1.....	28
4.4 TUTTI GLI OBIETTIVI SEGNALATI NELLA LINEA 1.....	29
4.5 OUTPUT PREVALENTI PER LA LINEA 1	30
4.7 RISULTATI PREVALENTI PER LA LINEA 1.....	31
4.7 ANALISI DELLE LINEA 1 PER LE REGIONI OBIETTIVO CONVERGENZA	34
5. LINEA 2: ANALISI DELL'UTILIZZO DELLE TECNOLOGIE, ADOZIONE ED UTILIZZAZIONE DELLE STESSE PER IL MIGLIORAMENTO ORGANIZZATIVO	42
5.1 AMBITI DI INTERVENTO PIÙ RILEVANTI PER LA LINEA 2.....	43
5.2 TUTTI GLI AMBITI DI INTERVENTO SEGNALATI NELLA LINEA 2	44
5.3 OBIETTIVI PIÙ RILEVANTI PER LA LINEA 2.....	45
5.4 TUTTI GLI OBIETTIVI SEGNALATI NELLA LINEA 2.....	45
5.5 OUTPUT PREVALENTI PER LA LINEA 2	46
5.6 RISULTATI PREVALENTI PER LA LINEA 2.....	47
5.7 ANALISI DELLA LINEA 2 PER LE REGIONI OBIETTIVO CONVERGENZA.....	49
6. LINEA 3: COSTRUZIONE DELLA CARTA DEI SERVIZI	54
6.1. PREMESSA	54
6.2. I PROGETTI OPERATIVI DELLA LINEA 3.....	54
6.3 OBIETTIVI DEI PROGETTI OPERATIVI DELLA LINEA 3	55
6.4. OUTPUT DEI PROGETTI OPERATIVI DELLA LINEA 3.....	57
6.5. RISULTATI DEI PROGETTI OPERATIVI DELLA LINEA 3.....	58
6.6. LA LINEA 3 NELLE REGIONI OBIETTIVO CONVERGENZA.....	59
7. LINEA 4: ACCOMPAGNAMENTO ALLA CERTIFICAZIONE DI QUALITÀ' ISO 9001:2008 ..	65
7.1. PREMESSA	65
7.2. I PROGETTI OPERATIVI DELLA LINEA 4.....	65
7.3. OBIETTIVI DEI PROGETTI OPERATIVI DELLA LINEA 4	66
7.4 OUTPUT DEI PROGETTI OPERATIVI DELLA LINEA 4.....	67
7.5 RISULTATI DEI PROGETTI OPERATIVI DELLA LINEA 4.....	68
7.6. LA LINEA 4 NELLE REGIONI OBIETTIVO CONVERGENZA.....	69
8. LINEA 5: COSTRUZIONE DEL BILANCIO SOCIALE	73
8.1. PREMESSA	73
8.2. I PROGETTI OPERATIVI DELLA LINEA 5.....	73
8.3. OBIETTIVI DEI PROGETTI OPERATIVI DELLA LINEA 5.....	74

8.4. OUTPUT DEI PROGETTI OPERATIVI DELLA LINEA 5	75
8.5. RISULTATI DEI PROGETTI OPERATIVI DELLA LINEA 5	75
8.6 LA LINEA 5 NELLE REGIONI OBIETTIVO CONVERGENZA	76
9. LINEA 6: COMUNICAZIONE CON LA CITTADINANZA E COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE - REALIZZAZIONE E GESTIONE SITO WEB, RAPPORTI CON I MEDIA E ORGANIZZAZIONE CONVEGNO FINALE CON PUBBLICAZIONE DEI RISULTATI DEL PROGETTO INTERREGIONALE TRANSNAZIONALE “DIFFUSIONE DELLE BEST PRACTICES NEGLI UFFICI GIUDIZIARI ITALIANI”	81
9.1. PREMessa	81
9.2 I PROGETTI OPERATIVI DELLA LINEA 6	81
9.3 OBIETTIVI DEI PROGETTI OPERATIVI DELLA LINEA 6	82
9.4 OUTPUT DEI PROGETTI OPERATIVI DELLA LINEA 6	84
9.5 RISULTATI DEI PROGETTI DELLA LINEA 6	85
9.6 LA LINEA 6 NELLE REGIONI OBIETTIVO CONVERGENZA	86
10. OBIETTIVO STRATEGICO 1: GOVERNANCE DEL SISTEMA E STRUMENTI DIREZIONALI INTERNI	90
10.1 INTRODUZIONE ALLE ANALISI RELATIVE ALL’OBIETTIVO STRATEGICO 1	90
10.2 AMBITI DI INTERVENTO PIÙ RILEVANTI PER L’OBIETTIVO STRATEGICO 1.....	91
10.3 OBIETTIVI PIÙ RILEVANTI PER L’OBIETTIVO STRATEGICO 1.....	91
10.4 OUTPUT PREVALENTI PER L’OBIETTIVO STRATEGICO 1.....	93
10.5 RISULTATI PREVALENTI PER L’OBIETTIVO STRATEGICO 1.....	94
11. OBIETTIVO STRATEGICO 2: VALUTAZIONE E AUTOVALUTAZIONE PER L’ELABORAZIONE DI PIANI E PROGETTI DI MIGLIORAMENTO	96
11.1 INTRODUZIONE ALLE ANALISI RELATIVE ALL’OBIETTIVO STRATEGICO 2.....	96
11.2 AMBITI DI INTERVENTO PIÙ RILEVANTI PER L’OBIETTIVO STRATEGICO 2.....	97
11.3 OBIETTIVI PIÙ RILEVANTI PER L’OBIETTIVO STRATEGICO 2.....	97
11.4 OUTPUT PREVALENTI PER L’OBIETTIVO STRATEGICO 2.....	99
11.5 RISULTATI PREVALENTI PER L’OBIETTIVO STRATEGICO 2.....	100
12. UFFICI IN CONDIZIONE DI START UP: ANALISI DEI QUESTIONARI ELABORATI	103
12.1 INTRODUZIONE	103
12.2 LINEA D’ATTIVITÀ 1: I PROGETTI OPERATIVI DEI QUESTIONARI ELABORATI	103
13. ANALISI DEI GIUDIZI COMPLESSIVI SULL’EFFICACIA DEL PROGETTO INTERREGIONALE TRANSNAZIONALE DIFFUSIONE DELLE BEST PRACTICES NEGLI UFFICI GIUDIZIARI ITALIANI	108

Questo rapporto è stato scritto nell’ambito del Programma Operativo PON Governance e Azioni di Sistema (FSE) 2007-2013 Obiettivo 1 - Convergenza [IT051PO006], Asse E – Capacità istituzionale - Obiettivo Specifico 5.3

1. INTRODUZIONE: I CONTENUTI DEL RAPPORTO

Questo *Secondo Rapporto di monitoraggio* sull'avanzamento del Progetto interregionale transnazionale "Diffusione delle Best Practices negli uffici giudiziari italiani" contiene i dati e commenti delle rilevazioni aggiornate al 15 giugno 2012. Le informazioni e le analisi riguardano le quattro Regioni Obiettivo Convergenza (Campania, Calabria, Puglia, Sicilia d'ora in poi denominate anche con l'acronimo ROC) ed in chiave comparativa il complesso degli interventi nelle altre regioni italiane. Nelle tabelle che seguono, sono indicati i principali dati ed oggetti di monitoraggio presenti in questo secondo rapporto, raffrontati al primo rapporto di analisi, pubblicato ad aprile del 2012.

Stato di Avanzamento	Rapporto di Aprile 2012	Rapporto di luglio 2012
Questionari Compilati ed elaborati	58	70

Rispetto alla tipologia di uffici oggetto del monitoraggio il raffronto fra la prima e la seconda rilevazione è il seguente.

Tipo di Ufficio	Aprile 2012 N. questionari elaborati	Giugno 2012 N. questionari elaborati
Tribunale Ordinario	23	24
Procura della Repubblica	15	21
Corte di Appello	7	7
Procura Generale della Repubblica	5	6
Ufficio del Giudice di Pace	3	3
Tribunale per i Minorenni	2	4
Procura della Repubblica per i Minorenni	2	3
Tribunale di Sorveglianza	1	2
TOTALE	58	70

Rispetto allo stato di avanzamento delle attività presso i singoli uffici giudiziari, il raffronto tra i due rapporti per tutte le regioni italiane è il seguente.

	Aprile 2012	Giugno 2012
Stato di avanzamento del Progetto interregionale/transnazionale "Diffusione delle Best Practices negli uffici giudiziari italiani"	N. Uffici	N. Uffici
Attività concluse	46	55
Attività in corso di realizzazione	29	22
Attività in fase di avvio	23	39
Totale	98	116

	Aprile 2012	Giugno 2012
Questionari Analizzati	N.	N.
Questionari ex post	37	43
Questionari in itinere	17	23
Questionari start-up	4	4
Totale	58	70

Nelle tabelle che seguono sono riportati gli uffici delle sole regioni obiettivo convergenza.

	Aprile 2012	Giugno 2012
Stato di avanzamento del Progetto interregionale/transnazionale "Diffusione delle Best Practices negli uffici giudiziari italiani"	N. Uffici	N. Uffici
Attività concluse	9	15
Attività in corso di realizzazione	18	12
Totale	27	27

	Aprile 2012	Giugno 2012
Stato di avanzamento del Progetto interregionale/transnazionale "Diffusione delle Best Practices negli uffici giudiziari italiani"	N.	N.
Attività concluse	9	10
Attività in corso di realizzazione	6	12
Totale	15	22

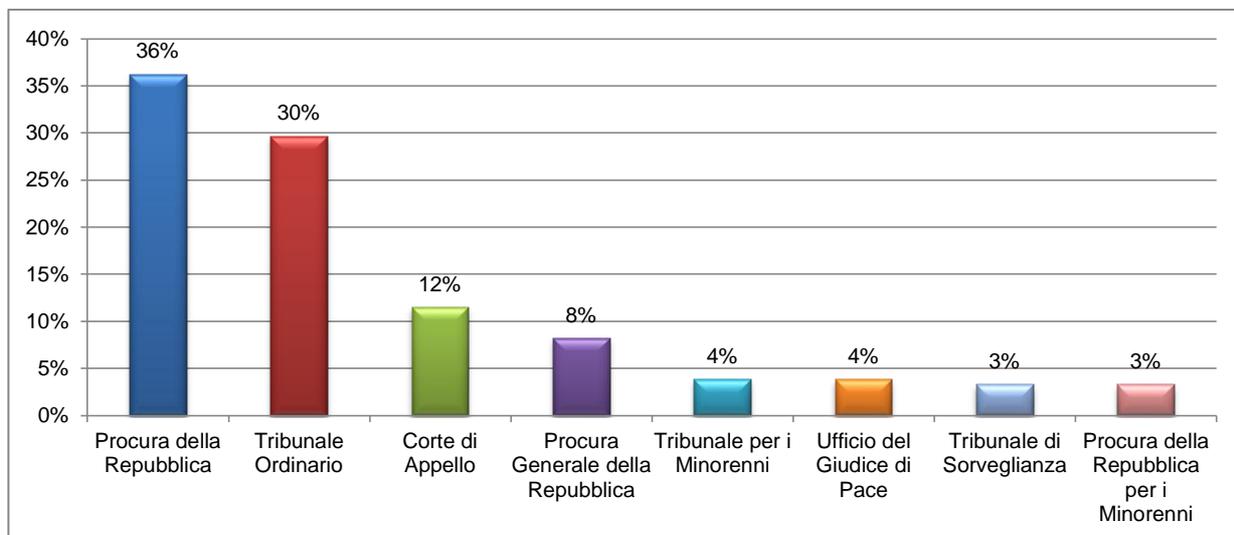
L'ultima tabella di confronto tra il primo ed il secondo monitoraggio, compara il numero di progetti operativi mappati e classificati dall'analisi tramite questionario.

	Aprile 2012	Giugno 2012
Linee di Azione e Obiettivi Strategici	N. Progetti	N. Progetti
Linea 1	209	255
Linea 2	138	174
Linea 3	53	65
Linea 4	45	54
Linea 5	57	68
Linea 6	97	111
Obiettivo Strategico - 1	13	14
Obiettivo Strategico - 2	13	14
Totale	625	755

Alla data del monitoraggio, gli uffici giudiziari coinvolti nel Progetto interregionale transnazionale "Diffusione delle Best Practices negli uffici giudiziari italiani" sono 182, di cui 86 pari al (47% del totale) nelle sole Regioni Obiettivo Convergenza (di seguito ROC). Rispetto al tipo di ufficio, l'articolazione dei partecipanti (seguendo un ordine quantitativo) è la seguente:

Tipo ufficio	n.
Procura della Repubblica	66
Tribunale Ordinario	54
Corte di Appello	21
Procura Generali della Repubblica	15
Tribunale per i Minorenni	7
Ufficio del Giudice di Pace	7
Tribunale di Sorveglianza	6
Procura della Repubblica per i Minorenni	6
Totale	182

La distribuzione percentuale dei tipi di ufficio rispetto alla popolazione complessiva dei partecipanti è rappresentata nell'istogramma che segue.



Di questi 182 uffici, alla data del 15 giugno:

55 hanno concluso le attività

23 hanno attività in corso, con almeno una Linea di attività conclusa

38 sono in fase di avvio oppure hanno attività già avviate, ma senza aver concluso nessuna Linea di attività e/o progetto operativo

66 non hanno ancora iniziato le attività in quanto i bandi di assistenza devono ancora essere aggiudicati

Per quanto riguarda nello specifico le ROC:

15 hanno concluso le attività

12 hanno attività in corso, con almeno una Linea di attività conclusa

17 sono in fase di avvio oppure hanno attività già avviate, ma senza aver concluso nessuna Linea di attività e/o progetto operativo

42 non hanno ancora iniziato le attività in quanto i bandi di assistenza devono ancora essere aggiudicati

Considerando il diverso andamento degli interventi, questa prima rilevazione si è concentrata su **116 uffici**, articolati nelle seguenti popolazioni:

- uffici che hanno concluso le attività (55) e quelli che sono in avanzata attuazione (23); quindi una popolazione complessiva di **78 uffici**; di questi, si analizzano anche, in modo specifico, gli uffici delle ROC: quelli che hanno concluso le attività (15) e quelli che sono in avanzata attuazione (12); quindi un segmento di 27 uffici;
- uffici che, su tutto il territorio nazionale, sono in fase di avvio; quindi una popolazione di **38 uffici**.

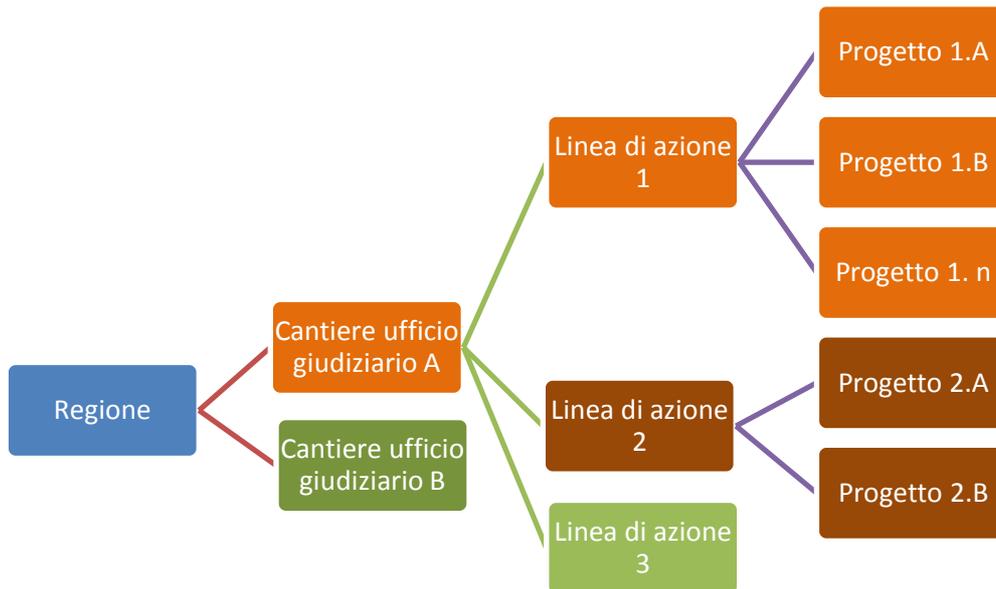
I questionari restituiti e analizzati alla data di questo Rapporto sono 70, ossia il 60% dei questionari inviati. Di questi:

Stato di avanzamento del Progetto interregionale/transnazionale "Diffusione delle Best Practices negli uffici giudiziari italiani"	N. Uffici al 15 giugno 2012	Questionari restituiti dagli Uffici
Attività concluse	55	43
Attività in corso di realizzazione	23	23
Attività in fase di avvio	38	4
Totale	116	70

Stato di avanzamento del Progetto interregionale/transnazionale "Diffusione delle Best Practices negli uffici giudiziari italiani"	Area ROC N. Uffici al 15 giugno 2012	Questionari restituiti dagli Uffici
Attività concluse	15	10
Attività in corso di realizzazione	12	12
Totale	27	22

I questionari sono compilati nella larga maggioranza dei casi dalle società che hanno realizzato i servizi di consulenza e solo raramente dai referenti diretti degli uffici giudiziari o da altri soggetti. Data l'analiticità delle informazioni richieste, è possibile che l'eventuale soggettività di interpretazione di alcune domande conduca a qualche distorsione nelle risposte; per la redazione di questo rapporto, la verifica di coerenza è stata effettuata solo sui questionari e risposte che presentavano alcune evidenti anomalie; in seguito verrà effettuata su tutti i questionari mediante richieste ai compilatori ed anche attraverso una triangolazione con responsabili delle regioni e uffici giudiziari, in modo tale da giungere ad una loro completa validazione.

L'unità di rilevazione sulla base della quale sono state richieste le informazioni è il **singolo progetto operativo** appartenente ad ognuna delle Linee di attività realizzate presso ogni ufficio giudiziario, definito, in questa indagine, "cantiere". Questa organizzazione delle informazioni serve per mappare in modo appropriato tutti gli ambiti di intervento toccati dall'iniziativa. Nello schema che segue è rappresentata l'organizzazione logica di classificazione dei diversi livelli di analisi.



Ovviamente il numero dei progetti operativi non può essere considerato il solo indicatore per giudicare la significatività dell'attenzione verso una problematica, poiché:

- ai singoli progetti operativi dovrebbero essere associati anche dati connessi alle risorse (finanziarie o di giornate/lavoro) attribuiti a tali interventi;
- esiste una certa soggettività da parte di coloro che hanno risposto nel definire gli interventi realizzati alla stregua di singoli "progetti operativi".

Tuttavia, il dato può essere o sovrastimato o sottostimato solo in relazione al numero dei progetti operativi censiti; mentre, invece, il dato quali-quantitativo rilevato costituisce una proxy utile per rappresentare quali aree-problema sono state maggiormente trattate attraverso il Progetto interregionale transnazionale "Diffusione delle Best Practices negli uffici giudiziari italiani" delle Best

L'unità di analisi principale è, invece, costituita dalle **singole Linee di attività** considerate alla stregua di programmi di intervento settoriale; in alcuni casi, le stesse Linee di attività sono state comunque articolate, attraverso l'aggregazione di progetti operativi orientati ad affrontare un'area-problema specifica (ad es. progetti diretti ad affrontare criticità di carattere inter-organizzativo).

E', inoltre, opportuna una ulteriore precisazione; attraverso questa attività di monitoraggio, basata su questionario, non si otterranno informazioni, se non limitate, sulle strategie di intervento complessivo adottate dai singoli uffici nell'attuazione del Progetto interregionale transnazionale "Diffusione delle Best Practices negli uffici giudiziari italiani". Un aspetto rilevante che sarà approfondito successivamente con altre tecniche d'indagine.

Il Rapporto si compone di 13 capitoli. Nel prossimo capitolo, il secondo, sono presentati gli obiettivi dell'attività di monitoraggio mediante questionario nell'ambito della più ampia attività di valutazione

del Progetto interregionale transnazionale “Diffusione delle Best Practices negli uffici giudiziari italiani”; inoltre, sono commentati i dati connessi agli uffici coinvolti e allo stato di avanzamento della rilevazione. Il terzo capitolo introduce alle analisi effettuate e presenta la base di dati utilizzata. I capitoli successivi analizzano, per ognuna delle Linee di attività e per i due Obiettivi strategici, le frequenze delle risposte al questionario, articolate per progetto operativo. Inoltre, un capitolo presenta i giudizi complessivi sul Progetto interregionale transnazionale “Diffusione delle Best Practices negli uffici giudiziari italiani” rilevati tramite i questionari.

L’ultima precisazione riguarda le attività di monitoraggio in corso. Queste proseguiranno durante tutto il ciclo di vita del Progetto interregionale transnazionale Diffusione delle Best Practices e produrranno periodicamente rapporti di avanzamento. Quindi i questionari degli uffici già inviati e non ancora restituiti saranno inseriti nelle analisi successive. Così come si invieranno ed elaboreranno le informazioni provenienti dagli uffici, già selezionati per partecipare al Progetto interregionale transnazionale “Diffusione delle Best Practices negli uffici giudiziari italiani” ma non ancora partiti in attesa dell’aggiudicazione dei bandi di assistenza.

Concludiamo l’introduzione con un doveroso ma anche sentito ringraziamento a tutte le regioni, i loro dirigenti e funzionari che ci hanno supportato ed aiutato nell’avvio e nella gestione di questa fase di monitoraggio. Ringraziamo ovviamente anche tutti coloro che hanno materialmente compilato i questionari per la loro grande attenzione e precisione.

2. STATO DI AVANZAMENTO DEL PROGETTO DIFFUSIONE DELLE BEST PRACTICES NEGLI GLI UFFICI GIUDIZIARI ITALIANI

2.1. Informazioni complessive sullo stato di avanzamento dei cantieri e sugli uffici coinvolti

Lo stato di avanzamento del Progetto interregionale transnazionale “Diffusione delle Best Practices negli uffici giudiziari italiani” è stato rilevato presso tutte le 19 Regioni e le 2 Province autonome a livello di singolo Ufficio giudiziario ed è stato classificato in base a tre fasi temporali di attuazione del “cantiere” (con questo termine, come già anticipato, si denomina nel testo l’insieme delle Linee di attività e dei relativi progetti operativi realizzati o in corso di realizzazione in un singolo ufficio giudiziario):

- Fase di **START UP** – quando sono in corso attività di strutturazione del Progetto interregionale transnazionale “Diffusione delle Best Practices negli uffici giudiziari italiani” e di avvio delle analisi propedeutiche e nessuna Linea di attività è stata completata;
- Fase **IN ITINERE** – quando sono state completate una o più Linee di attività, ma non tutte quelle programmate;
- Fase **CONCLUSIVA** - quando tutte le Linee di attività sono state sostanzialmente concluse.

Questa articolazione, come vedremo più avanti, è funzionale a raccogliere dati e giudizi appropriati attraverso la somministrazione di questionari differenziati a seconda della fase di vita del Progetto interregionale transnazionale “Diffusione delle Best Practices negli uffici giudiziari italiani” .

E’ stata poi verificata la condizione dei cantieri ammessi a finanziamento ma non ancora avviati; per questi uffici, ovviamente, non è stata prevista la somministrazione di un questionario.

La ricostruzione delle informazioni relative allo stato di avanzamento dei cantieri, nell'ottica appena illustrata, è stata ultimata per l'intero territorio nazionale. Le informazioni sono disponibili a partire dal livello del singolo ufficio giudiziario/cantiere – livello al quale vengono anche rilevati dati e giudizi, se significativi, in merito alla tempistica del Progetto interregionale transnazionale “Diffusione delle Best Practices negli uffici giudiziari italiani” (quali ad es. la data di conclusione e di inizio prevista ed effettiva; le date relative all’emanazione del bando, ecc.). I dati raccolti sono stati aggregati a livello regionale, per area geografica funzionale (Nord/Centro/Sud/Regioni Obiettivo Convergenza) e a livello nazionale. In questa sede la presentazione dei dati, necessariamente di sintesi, sullo stato di avanzamento, è circoscritta ai livelli regionale, area geografica funzionale e nazionale.

Tab. 2.1 – Stato di avanzamento dei cantieri del Progetto interregionale/transnazionale “Diffusione delle Best Practices negli Uffici giudiziari italiani”

	Regione	Start-up	In corso	Concluso	Assegnazione incarico di assistenza	Totale
Nord	Regione Piemonte			5		5
	Provincia Autonoma di Bolzano			1	1	2
	Provincia Autonoma di Trento		2	1	1	4
	Regione Lombardia			12	19	31
	Regione Veneto		2	1		3
	Regione Liguria		2			2
	Regione Valle D'Aosta				3	3
	Regione Emilia Romagna			7		7
	Regione Friuli Venezia Giulia			3		3
	<i>Subtotali</i>		0	6	30	24
	<i>%</i>	0%	26%	54%	36%	33%
Centro	Regione Lazio		1			1
	Regione Abruzzo			7		7
	Regione Toscana		3			3
	Regione Umbria	6				6
	Regione Marche	2				2
	<i>Subtotali</i>	8	4	7	0	19
		<i>%</i>	21%	17%	13%	0%
Sud e Isole	Regione Campania		6	3	15	24
	Regione Basilicata		1			1
	Regione Molise	3				3
	Regione Puglia			9	12	21
	Regione Calabria	8				8
	Regione Sardegna	10		3		13
	Regione Sicilia	9	6	3	15	33
	<i>Subtotali</i>	31	12	18	42	103
		<i>%</i>	79%	57%	33%	64%
	Totale	38	23	55	66	182
	%	100%	100%	100%	100%	100%

	Regione	Start-up	In corso	Concluso	Assegnazione incarico di assistenza	Totale
Regioni Obiettivo Convergenza	Regione Campania		6	3	15	24
	Regione Puglia			9	12	21
	Regione Calabria	8				8
	Regione Sicilia	9	6	3	15	33
	Totale ROC	17	12	15	42	86
	Totale Italia	31	30	55	66	182
	% Regioni Obiettivo Convergenza	55%	40%	27%	64%	47%

Sotto il profilo della distribuzione territoriale dei cantieri, il quadro delineato nella tabella indica che, su un totale di **182 cantieri** complessivamente previsti e censiti, la maggioranza si concentra nel Sud e Isole (57%) e, in particolare, quasi la metà nelle Regioni Obiettivo Convergenza (47%). Nel Nord Italia, vi sono 60 cantieri attivi, pari al 33% del totale dei cantieri; nel Centro Italia i cantieri sono 19, pari all' 10% del totale.

Considerando ora lo stato di avanzamento, **i cantieri conclusi sono complessivamente 55, quelli in corso 23, quelli in start-up 38**; per i rimanenti 66 la gara è in via di assegnazione dell'incarico di assistenza. Circa il 41% dei cantieri del Sud Italia devono ancora essere avviati e quelli conclusi sono 18 (3 cantieri della regione Campania, 9 cantieri della regione Puglia, 3 della regione Sardegna e 3 cantieri della regione Sicilia). Nel Nord oltre la metà dei cantieri sono ormai conclusi o in fase di conclusione.

2.2. Obiettivi del monitoraggio e stato dell'arte

Gli obiettivi specifici dell'analisi e del monitoraggio del Progetto interregionale transnazionale "Diffusione delle Best Practices negli uffici giudiziari italiani" si inseriscono nel quadro delle finalità generali già illustrate al Comitato di Pilotaggio nell'incontro del 7 luglio 2011, che qui vengono brevemente richiamate:

- *fornire a Regioni, Ministero della Giustizia e Dipartimento della Funzione Pubblica, una valutazione complessiva sui risultati e sugli impatti dei processi di miglioramento realizzati a livello nazionale, nelle singole regioni, per tipologia e dimensione di ufficio giudiziario (ambito di intervento, obiettivi, risultati raggiunti, prime misure di impatto, criticità affrontate);*
- *individuare 'percorsi' di cambiamento di successo (best practices) per realtà territoriali, tipologia di Ufficio giudiziario e per ambito/oggetto di intervento;*

Articolando a fini operativi questi obiettivi, lo scopo primario del monitoraggio è quello di mappare gli ambiti di intervento nei vari uffici e di identificare i principali output e outcome tendenziali conseguiti/in via di conseguimento da quanto realizzato, mediante una rilevazione a mezzo questionario somministrato, con il supporto delle regioni, alle società/enti coinvolti nell'attuazione

dei progetti operativi. In tal modo, si otterranno sia dati e giudizi sullo stato di avanzamento, sia informazioni in grado di orientare un primo assessment circa l'efficacia degli interventi.

Mediante altre tecniche, tra cui in particolare la realizzazione di analisi di caso attraverso visite on site e interviste, si tenderà a ricostruire sia la logica complessiva degli interventi sia ad individuare buone pratiche connotate da esiti significativi nei risultati ottenuti e nei processi di attuazione.

Tornando al monitoraggio, i passi attraverso i quali si intende realizzare sono i seguenti:

- la rappresentazione e la classificazione dei progetti operativi per Linea di attività, con particolare attenzione agli ambiti tematici di intervento, agli obiettivi perseguiti e ai primi esiti ottenuti;
- la selezione delle esperienze di cambiamento e miglioramento che meritano un approfondimento ai fini di una segnalazione come buone pratiche.

Le informazioni sono state richieste agli Uffici tramite un questionario che costituisce, nella fase di rilevazione a tappeto, lo strumento chiave di raccolta dei dati. I questionari sono di tre tipi:

- start up
- in itinere
- ex post

Sono questionari cadenzati sugli stati di avanzamento dei cantieri illustrati in precedenza¹. Una volta accertata, in via preliminare, la fase di avanzamento in cui ciascun cantiere si trova, per il tramite del referente regionale, il questionario più appropriato viene somministrato ai soggetti che più direttamente hanno seguito il cantiere e quindi, ancora per il tramite della Regione, restituito per l'elaborazione. Man mano che la realizzazione del Progetto interregionale transnazionale prosegue presso ogni Ufficio giudiziario coinvolto, il questionario potrà essere aggiornato nella versione corrispondente al suo nuovo stato di avanzamento. Per motivi puramente di carattere tecnologico i questionari di start up e in itinere sono in formato "cartaceo", ovvero da compilarsi su file, mentre il questionario ex post è compilabile *on line*.

Come già indicato, il cantiere opera sulle Linee di attività previste dal bando di gara e ogni Linea può essere costituita da uno o più specifici progetti operativi; l'unità di rilevazione del questionario è costituita dai singoli progetti operativi che compongono ogni Linea di attività. Per ciascun progetto operativo il questionario rileva molteplici informazioni tra le quali:

- **l'ambito** organizzativo di intervento – per rilevare l'estensione del progetto operativo (se il progetto operativo investe l'intero Ufficio o ha una dimensione settoriale);
- **l'oggetto** delle azioni e i problemi affrontati dalle diverse Linee di attività per una loro risoluzione – per individuare i fabbisogni di miglioramento organizzativo maggiormente ricorrenti negli Uffici giudiziari;
- **le modalità di realizzazione** degli interventi di cambiamento e gli attori interni ed esterni che vi hanno preso parte – per ricostruire i processi di maggior successo e le pratiche più efficaci;
- **gli output quantitativi, i risultati qualitativi, l'impatto su utenti e comunità** – per trarre elementi di valutazione di output e di outcome che consentano di prendere in considerazione gli effetti dei processi di cambiamento/miglioramento/modernizzazione;

¹ Si veda anche il capitolo 2.1

- **gli ostacoli e le criticità incontrate** – per delineare una contestualizzazione delle dinamiche organizzative e delle eventuali buone pratiche;
- **il tipo di verifica regionale** effettuata per singolo ufficio giudiziario, il periodo di svolgimento, i motivi e gli esiti – e la tipologia di verifiche realizzate.

L'elenco degli uffici giudiziari che hanno risposto al questionario, alla data di redazione di questo Rapporto, suddiviso per regione, è il seguente:

Tab. 2.3 - Articolazione dei questionari compilati ed elaborati per Regione/Provincia Autonoma e Uffici

REGIONE	N.	UFFICI GIUDIZIARI
REGIONE FRIULI VENEZIA GIULIA	3	- Procura della Repubblica di Trieste
		- Tribunale di Trieste
		- Ufficio del Giudice di Pace di Trieste
PROVINCIA AUTONOMA DI BOLZANO	1	- Tribunale di Bolzano
PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO	2	- Tribunale di Rovereto
		- Procura della Repubblica di Trento
REGIONE VENETO	2	- Corte di Appello di Venezia
		- Procura della Repubblica di Venezia
REGIONE LOMBARDIA	12	- Corte di Appello di Milano
		- Procura della Repubblica di Monza
		- Tribunale di Monza
		- Tribunale di Varese
		- Procura della Repubblica di Crema
		- Tribunale di Crema
		- Tribunale di Brescia
		- Tribunale di Cremona
		- Tribunale di Milano
		- Procura della Repubblica di Milano
- Tribunale di Lecco		
- Procura della Repubblica di Lecco		
REGIONE PIEMONTE	4	- Procura Generale della Repubblica di Torino
		- Procura della Repubblica di Torino
		- Procura della Repubblica di Pinerolo
		- Tribunale di Torino
REGIONE LIGURIA	2	- Corte di Appello di Genova
		- Procura Generale della Repubblica di Genova
REGIONE EMILIA ROMAGNA	7	- Tribunale di Modena
		- Procura della Repubblica di Ravenna
		- Procura Generale della Repubblica di Bologna
		- Tribunale di Reggio Emilia
		- Tribunale di Ravenna
		- Ufficio del Giudice di Pace di Bologna

REGIONE	N.	UFFICI GIUDIZIARI
		- Tribunale di Ferrara
REGIONE TOSCANA	3	- Procura della Repubblica di Livorno
		- Procura della Repubblica di Lucca
		- Tribunale di Firenze
REGIONE LAZIO	1	- Corte di Appello di Roma
REGIONE ABRUZZO	4	- Procura della Repubblica di Teramo
		- Tribunale di Chieti
		- Procura della Repubblica di Pescara
		- Procura della Repubblica dell'Aquila
REGIONE MOLISE	3	- Procura della Repubblica di Campobasso
		- Procura della Repubblica per i Minorenni di Campobasso
		- Procura Generale della Repubblica di Campobasso
REGIONE CAMPANIA	7	- Tribunale di Sala Consilina
		- Tribunale per i Minorenni di Salerno
		- Corte di Appello di Salerno
		- Tribunale di Torre Annunziata
		- Tribunale per i Minorenni di Napoli
		- Procura della Repubblica di Sala Consilina
		- Procura della Repubblica per i Minorenni di Napoli
REGIONE PUGLIA	9	- Tribunale di Taranto
		- Procura della Repubblica di Foggia
		- Tribunale di Foggia
		- Corte di Appello di Bari
		- Tribunale di Bari
		- Corte di Appello di Lecce
		- Procura Generale della Repubblica di Bari
		- Ufficio del Giudice di Pace di Taranto
- Tribunale per i Minorenni di Bari		
REGIONE BASILICATA	1	- Tribunale di Potenza
REGIONE SARDEGNA	3	- Tribunale di Sorveglianza di Sassari
		- Tribunale di Cagliari
		- Procura della Repubblica di Cagliari
REGIONE SICILIA	6	- Procura Generale della Repubblica di Palermo
		- Tribunale per i Minorenni di Palermo
		- Procura della Repubblica di Messina
		- Procura della Repubblica per i Minorenni di Palermo
		- Procura della Repubblica di Barcellona Pozzo di Gotto
		- Tribunale di Sorveglianza di Palermo
Totale	70	

Al 15 giugno 2012, hanno risposto 70 uffici giudiziari di quindici Regioni italiane e delle due Province Autonome.

Considerando l'articolazione per tipo di ufficio giudiziario, la distribuzione dei questionari compilati ed elaborati è la seguente.

Tab. 2.4 – Questionari compilati ed elaborati al 15 giugno 2012 per Tipo di Ufficio

TIPO DI UFFICIO	N. questionari elaborati
Tribunale Ordinario	24
Procura della Repubblica	21
Corte di Appello	7
Procura Generale della Repubblica	6
Ufficio del Giudice di Pace	3
Tribunale per i Minorenni	4
Procura della Repubblica per i Minorenni	3
Tribunale di Sorveglianza	2
TOTALE	70

3. INTRODUZIONE ALL'ANALISI DEI DATI RILEVATI

In questo capitolo si presenta la struttura dell'analisi realizzata, basata su dati e giudizi relativi ai questionari compilati nel periodo febbraio-giugno 2012. Essi costituiscono una prima fotografia del monitoraggio complessivo che il **Progetto interregionale transnazionale "Diffusione delle Best Practices negli uffici giudiziari italiani"** sta effettuando a livello nazionale. Da questi, riteniamo, è possibile estrapolare alcune Linee di tendenza sull'andamento dei progetti operativi realizzati in termini di ambiti di intervento, obiettivi prefissati, output realizzati e risultati osservati.

L'analisi dei dati è stata effettuata sugli elementi di possibile raffronto quantitativo desumibili dai questionari, con focus sulle informazioni e giudizi di carattere qualitativo.

La struttura dell'analisi è impostata sulle diverse Linee in cui si sono articolati i progetti operativi secondo quanto previsto dai capitolati di gara regionali e quindi in funzione di:

Linea 1	Analisi e riorganizzazione degli uffici giudiziari al fine di migliorarne l'efficienza operativa e l'efficacia delle prestazioni rivolte agli utenti interni ed esterni
Linea 2	Analisi dell'utilizzo delle tecnologie, adozione ed utilizzazione delle stesse per il miglioramento organizzativo
Linea 3	Costruzione della Carta dei servizi
Linea 4	Accompagnamento alla certificazione di Qualità ISO 9001:2008
Linea 5	Costruzione del Bilancio Sociale
Linea 6	Comunicazione con la cittadinanza e comunicazione istituzionale: realizzazione e gestione sito WEB, rapporti con i media e organizzazione convegno finale con pubblicazione dei risultati del Progetto interregionale transnazionale "Diffusione delle Best Practices negli uffici giudiziari italiani"

Attraverso il questionario sono stati approfonditi anche due ambiti non qualificabili come Linee di attività, definiti **Obiettivi Strategici di struttura**. Lo scopo è quello di indagare l'interazione dei progetti operativi realizzati nell'ambito del Progetto interregionale transnazionale "Diffusione delle Best Practices negli uffici giudiziari italiani" con altre azioni avviate dagli stessi uffici e orientate a due tasselli rilevanti della politica di sviluppo organizzativo: a) la costruzione di piani strategici e di strumenti direzionali per supportare relazioni inter-organizzative e per il governo interno degli uffici; e b) l'introduzione di processi di autovalutazione e valutazione per ottenere feedback sulle aree di criticità e definire priorità di miglioramento.

Nel questionario gli Obiettivi Strategici considerati sono denominati nel seguente modo:

Obiettivo Strategico 1	Governance del sistema e strumenti direzionali interni
Obiettivo Strategico 2	Valutazione e autovalutazione per l'elaborazione di piani e progetti di miglioramento

Questi obiettivi strategici non sono necessariamente compresi nelle Linee di intervento previste esplicitamente dai bandi di gara (anche se processi di autovalutazione sono spesso previsti). La loro evidenziazione ha lo scopo, come più sopra sottolineato, di rilevare le eventuali connessioni tra il Progetto interregionale transnazionale "Diffusione delle Best Practices negli uffici giudiziari italiani" e più generali azioni trasversali orientate allo sviluppo organizzativo delle strutture coinvolte.

Gli uffici giudiziari che hanno dichiarato di aver perseguito gli obiettivi strategici (uno di questi oppure ambedue) sopra menzionati sono stati **complessivamente diciannove**.

La Tabella 3.1 elenca la situazione ufficio per ufficio delle parti dei questionari compilate e non compilate (queste ultime contrassegnate con "no"). Per quanto riguarda gli obiettivi strategici 1 e 2, la ragione è chiara: si tratta di situazioni in cui il Progetto interregionale transnazionale "Diffusione delle Best Practices negli uffici giudiziari italiani" non ha interagito con altri interventi di sviluppo organizzativo. In altri casi i bandi (o le loro estensioni) non hanno previsto interventi in alcune Linee; è il caso di (in base alle informazioni rilevate):

- Linea 3: Regione Lombardia: Procura della Repubblica di Milano, Procura della Repubblica di Lecco, Tribunale di Lecco
- Linea 4: Liguria: Corte d'Appello di Genova, Procura generale della Repubblica di Genova; Veneto (I): Procura della Repubblica di Venezia; Regione Lombardia: Procura della Repubblica di Milano, Procura della Repubblica di Lecco, Tribunale di Lecco.

Nella Tabella 3.1 questi casi, per i quali la non compilazione deriva dal fatto che non sono previsti interventi nelle Linee, sono indicati con un NO maiuscolo. Per gli altri casi, si procederà ad una verifica, di cui si darà conto in un successivo rapporto.

Tab. 3.1 – Questionari "ex post" + "in itinere" elaborati: parti compilate e parti assenti

Uffici Giudiziari	Linea 1	Linea 2	Linea 3	Linea 4	Linea 5	Linea 6	Obiettivo 1	Obiettivo 2	Stato di avanzamento
EX POST									
Corte di Appello di Bari	■	■	■	■	■	■	-	-	Ex post
Corte di Appello di Lecce	■	■	■	■	■	■	-	-	Ex post
Corte di Appello di Milano	■	■	■	■	■	■	-	■	Ex post
Giudice di Pace di Bologna	■	■	■	■	■	■	-	-	Ex post
Giudice di Pace di Taranto	■	■	■	■	■	■	-	-	Ex post
Giudice di Pace di Trieste	■	■	■	■	■	■	-	-	Ex post
Procura della Repubblica di Crema	■	no	■	■	■	■	-	-	Ex post

Uffici Giudiziari	Linea 1	Linea 2	Linea 3	Linea 4	Linea 5	Linea 6	Obiettivo 1	Obiettivo 2	Stato di avanzamento
EX POST									
Procura della Repubblica di Foggia	■	■	■	■	■	■	-	-	Ex post
Procura della Repubblica dell'Aquila	■	no	■	No	no	■	-	-	Ex post
Procura della Repubblica di Lecco	■	■	NO	NO	■	■	-	-	Ex post
Procura della Repubblica di Milano	■	■	NO	NO	■	■	-	■	Ex post
Procura della Repubblica di Monza	■	■	■	NO	■	no	■	■	Ex post
Procura della Repubblica di Pescara	no	■	■	No	■	no	-	-	Ex post
Procura della Repubblica di Pinerolo	■	■	■	No	■	■	-	-	Ex post
Procura della Repubblica di Ravenna	■	■	■	■	■	■	-	■	Ex post
Procura della Repubblica di Teramo	■	■	■	■	■	■	-	-	Ex post
Procura della Repubblica di Torino	■	■	■	■	■	■	-	-	Ex post
Procura della Repubblica di Trento	■	■	■	■	■	■	■	-	Ex post
Procura della Repubblica di Trieste	■	■	■	■	■	■	-	■	Ex post
Procura della Repubblica di Venezia	■	no	no	NO	no	no	-	-	Ex post
Procura Generale della Repubblica di Bari	■	■	■	■	■	■	-	■	Ex post
Procura Generale della Repubblica di Bologna	■	■	■	■	■	■	-	-	Ex post
Procura Generale della Repubblica di Torino	■	■	■	■	■	■	-	-	Ex post
Tribunale di Bari	■	■	■	■	■	■	-	-	Ex post
Tribunale di Bolzano	■	■	■	■	■	■	-	-	Ex post
Tribunale di Brescia	■	■	■	■	■	■	■	■	Ex post
Tribunale di Chieti	■	■	■	■	■	■	-	-	Ex post
Tribunale di Crema	■	no	■	■	■	no	-	-	Ex post
Tribunale di Cremona	■	no	■	■	■	■	-	-	Ex post
Tribunale di Ferrara	■	■	■	■	■	■	-	-	Ex post
Tribunale di Foggia	■	■	■	■	■	■	-	-	Ex post
Tribunale di Lecco	■	■	NO	NO	■	no	-	-	Ex post
Tribunale di Milano	■	■	■	■	■	■	■	■	Ex post
Tribunale di Modena	■	■	■	■	■	■	-	-	Ex post
Tribunale di Monza	■	■	■	No	■	■	-	■	Ex post
Tribunale di Ravenna	■	■	■	■	■	■	-	-	Ex post
Tribunale di Reggio Emilia	■	■	■	■	■	■	■	-	Ex post
Tribunale di Taranto	■	■	■	■	■	■	-	-	Ex post
Tribunale di Torino	■	■	■	No	no	no	-	-	Ex post
Tribunale di Trieste	■	■	■	■	■	■	-	-	Ex post
Tribunale di Varese	■	■	■	■	■	■	■	■	Ex post
Tribunale per i Minorenni di Bari	■	■	■	■	■	■	■	-	Ex post
Tribunale per i Minorenni di Salerno	■	■	■	■	■	■	■	■	Ex post
TOTALE EX POST	42	38	39	33	40	37	8	11	43
IN ITINERE									
Corte di Appello di Genova	■	■	■	NO	■	■	-	-	In itinere
Corte di Appello di Roma	■	■	■	■	■	no	-	-	In itinere
Corte di Appello di Salerno	■	■	■	■	■	■	-	-	In itinere
Corte di Appello di Venezia	■	■	■	■	■	■	-	-	In itinere
Procura della Repubblica di Barcellona Pozzo di Gotto	■	■	■	■	■	■	-	-	In itinere
Procura della Repubblica di Cagliari	■	■	■	■	■	■	-	-	In itinere

Uffici Giudiziari	Linea 1	Linea 2	Linea 3	Linea 4	Linea 5	Linea 6	Obiettivo 1	Obiettivo 2	Stato di avanzamento
EX POST									
Procura della Repubblica di Livorno	■	■	■	■	■	■	-	■	In itinere
Procura della Repubblica di Lucca	■	■	■	■	■	■	-	■	In itinere
Procura della Repubblica di Messina	■	■	■	■	■	■	-	-	In itinere
Procura della Repubblica di Sala Consilina	■	■	■	■	■	■	-	-	In itinere
Procura della Repubblica per i Minorenni di Napoli	■	■	■	■	■	■	-	-	In itinere
Procura della Repubblica per i Minorenni di Palermo	■	■	■	■	■	■	-	-	In itinere
Procura Generale della Repubblica di Genova	■	■	■	NO	■	■	-	-	In itinere
Procura Generale della Repubblica di Palermo	■	■	■	■	■	■	-	-	In itinere
Tribunale di Cagliari	■	■	■	■	■	■	-	-	In itinere
Tribunale di Firenze	■	■	■	■	■	■	■	■	In itinere
Tribunale per i Minorenni di Napoli	■	■	■	■	■	■	■	-	In itinere
Tribunale per i Minorenni di Palermo	■	■	■	■	■	■	-	-	In itinere
Tribunale di Rovereto	■	■	■	no	■	■	-	-	In itinere
Tribunale di Sala Consilina	■	■	■	■	■	■	■	-	In itinere
Tribunale di Sorveglianza di Palermo	■	■	■	■	■	■	-	-	In itinere
Tribunale di Sorveglianza di Sassari	■	■	■	■	■	■	-	-	In itinere
Tribunale di Torre Annunziata	■	■	■	■	■	■	-	-	In itinere
TOTALE IN ITINERE	23	23	23	20	23	22	3	3	23
Totale	65	61	62	53	63	59	11	14	66 (43+23)

Legenda:

■ = parte del questionario compilata

- = parte non compilata; si considera la scelta di chi ha compilato come giustificata in quanto riguarda la presenza di elementi eventuali

NO = parte non compilata ma la cui assenza deriva dal fatto che i bandi non hanno previsto interventi in questa Linea

no = parte non compilata di interventi previsti, di cui si dovrà verificare il motivo della non compilazione (ad es: nei cantieri in itinere, alcune attività non sono state ancora avviate; alcuni questionari devono essere completati; ecc.)

Le stesse informazioni sono riportate nella tabella seguente per gli uffici in fase di start up. La presenza di molte parti non compilate è ovviamente dovuta allo stato di iniziale di avanzamento di realizzazione del Progetto interregionale transnazionale "Diffusione delle Best Practices negli uffici giudiziari italiani".

Tab. 3.2 – Questionari “start up” elaborati: parti compilate e parti assenti

n .	Uffici Giudiziari	Linea 1	Linea 2	Linea 3	Linea 4	Linea 5	Linea 6	Ob. 1	Ob. 2	Stato di avanzamento
1	Procura della Repubblica di Campobasso	■	-	-	-	-	-	-	-	start-up
2	Procura Generale della Repubblica di Campobasso	■	-	-	-	-	-	-	-	start-up
3	Procura della Repubblica per i Minorenni di Campobasso	■	-	-	-	-	-	-	-	start-up
4	Tribunale di Potenza	■	■	■	■	■	■	-	-	start-up
	Totale	4	1	1	1	1	1	0	0	4

L'analisi dei 70 questionari permette di individuare un complesso di **755 progetti operativi** relativi alle sei Linee di attività previste dai bandi regionali (727) e ai due Obiettivi strategici (28), così articolati:

Tab. 3.3 – Progetti operativi per Linea di attività e uffici – situazione complessiva

Linea	Quest. Ex Post	N. Progetti	Quest. In Itinere	N. Progetti	Quest. Totali	Tot. Progetti ExPost+It.	Quest. Start Up	N. Progetti	TOTALE PROG.
Linea 1	42	148	23	93	65	241	4	14	255
Linea 2	38	104	23	69	61	173	1	1	174
Linea 3	39	40	23	24	62	64	1	1	65
Linea 4	33	33	20	20	53	53	1	1	54
Linea 5	40	44	23	23	63	67	1	1	68
Linea 6	37	69	22	39	59	108	1	3	111
Ob. Strat 1	8	10	3	4	11	14	0	0	14
Ob. Strat 2	11	11	3	3	14	14	0	0	14
Tot.		459		275		734		21	755

Di questi, 290 riguardano uffici dell'area ROC (38%); un numero di 284 relativi alle 6 Linee di attività e 6 agli Obiettivi strategici.

Tab. 3.4 – Progetti operativi per Linea di attività e uffici area ROC

Linea	Quest. Ex Post	N. Progetti	Quest. In Itinere	N. Progetti	Quest. Totali	Tot. Progetti ExPost+It.
Linea 1	10	37	12	65	22	102
Linea 2	10	29	12	45	22	74
Linea 3	10	10	12	12	22	22
Linea 4	10	10	12	12	22	22
Linea 5	10	10	12	12	22	22
Linea 6	10	20	12	22	22	42
Ob. Strat 1	2	2	2	2	4	4
Ob. Strat 2	2	2	0	0	2	2
		120		170		290

Nei prossimi capitoli, l'elaborazione dei dati relativi ai progetti operativi realizzati e in corso, per ognuna delle Linee di attività e i due Obiettivi strategici, viene sviluppata in relazione alle seguenti aggregazioni:

- **Ambito di intervento:** esplicitazione degli aspetti principali della singola Linea o dell'Obiettivo strategico interessati dal progetto operativo presso l'Ufficio Giudiziario. Ad esempio: reingegnerizzazione (per semplificare e/o standardizzare e/o qualificare) procedure di lavoro di *back office* tra cancellerie ed uffici; progettazione ed implementazione di flussi operativi di servizio inter-organizzativi con altre PA locali;

implementazione di soluzioni di *e-government* approvate dal Ministero della Giustizia; sviluppo e/o implementazione di nuove procedure informatiche e/o telematiche all'interno dell'ufficio; etc.

- **Obiettivi perseguiti:** identificazione dei principali obiettivi perseguiti per la singola Linea o Obiettivo strategico, al di là di quanto previsto dal bando regionale, nell'ambito del progetto operativo presso l'Ufficio Giudiziario. Ad esempio: dematerializzazione flussi di lavoro/servizi/procedure interne attraverso la realizzazione di soluzioni informatiche; riduzione dei costi di gestione di un servizio e/o ufficio; riduzione di tempi di lavorazione delle procedure all'interno dell'ufficio; etc.;
- **Output:** è stato richiesto di indicare gli output in modo descrittivo e le principali misure che ne definiscono le caratteristiche quantitative e qualitative di realizzazione. Ad esempio: numero di sistemi informativi realizzati e/o dispiegati; numero di servizi coinvolti; numero del personale interno coinvolto nella realizzazione; numero del personale su cui impatta l'intervento; etc.
- **Risultati:** è stato richiesto di indicare sia in modo descrittivo che con appropriate misure i livelli di cambiamento che si ottengono con il progetto operativo realizzato; in particolare, quando possibile, definire i principali indicatori che esprimono il risultato del progetto operativo, con relative misure rilevate o anche stimate. Ad esempio: diminuzione dei tempi di attraversamento da 30 giorni a 25 giorni; riduzione dei contatti tra ufficio e utente da 4 a 2 per ogni pratica; riduzione del personale necessario da 1.000 giornate/persona a 720 giornate/persona; riduzione dei costi per fascicolo da X euro a Y euro; etc.

Per la gran parte delle analisi viene commentato sia il dato complessivo che quello relativo agli uffici delle ROC. In particolare:

- a) i dati dei questionari "In itinere" e "Ex post" vengono commentati in modo aggregato per quanto concerne i fattori: Ambito di intervento e Obiettivi perseguiti;
- b) i fattori "Output" e "Risultati" vengono commentati in relazione ai dati forniti dai soli questionari "Ex post". Per quanto riguarda le regioni ROC, tali questionari sono circoscritti agli uffici giudiziari della Regione Puglia e al Tribunale per i Minorenni di Salerno (per un totale di 10 uffici);
- c) i questionari "Start up" sono commentati separatamente;
- d) vengono presentati in un capitolo apposito le informazioni relative ai giudizi complessivi formulati dai compilatori del questionario in ordine all'esperienza del cantiere riguardo al Progetto interregionale transnazionale "Diffusione delle Best Practices negli uffici giudiziari italiani".

4. LINEA 1: ANALISI E RIORGANIZZAZIONE DEGLI UFFICI GIUDIZIARI AL FINE DI MIGLIORARNE L'EFFICIENZA OPERATIVA E L'EFFICACIA DELLE PRESTAZIONI RIVOLTE AGLI UTENTI INTERNI ED ESTERNI

La Linea di Attività 1 prevede la mappatura ed analisi dell'organizzazione e dei servizi dell'ufficio giudiziario al fine di reingegnerizzare le procedure ed attività esistenti per ridurre i tempi di lavoro ed i costi sostenuti e, contestualmente, per aumentare stabilmente la qualità delle prestazioni dei servizi offerti, siano essi rivolti ad utenti interni (altri servizi, magistrati, altri uffici giudiziari) siano essi rivolti ad utenti esterni (cittadini, imprese, legali ed altre categorie professionali). Le azioni previste dai bandi regionali per questa Linea di attività hanno riguardato generalmente:

- la ricostruzione dell'attuale sistema di azione dei servizi dell'ufficio (processi di divisione ed integrazione delle funzioni ed attività svolte, ricostruzione dei processi di lavoro);
- la definizione dei punti di forza e di debolezza della struttura organizzativa esistente ed elaborazione condivisa con i responsabili degli uffici medesimi di nuovi standard di efficienza e di efficacia da perseguire con il processo di riorganizzazione;
- la progettazione e realizzazione del processo di riorganizzazione della struttura e reingegnerizzazione delle procedure di lavoro, anche con riferimento alla gestione dei flussi documentali dell'ufficio, nell'ottica del workflow management;
- il supporto al processo di acquisizione da parte dei responsabili degli uffici giudiziari delle competenze gestionali necessarie;
- il monitoraggio dei risultati di miglioramento raggiunti e dei punti critici ancora da affrontare / risolvere.

I prodotti attesi nell'ambito della Linea di attività 1 sono:

- analisi dell'attuale sistema di azione dell'organizzazione dell'ufficio giudiziario;
- elaborazione di una proposta di miglioramento dell'organizzazione e delle procedure di lavoro dell'ufficio giudiziario;
- supporto ed assistenza al processo di innovazione organizzativa e reingegnerizzazione dei processi di lavoro;
- monitoraggio dei risultati sotto il profilo dell'efficacia e dell'efficienza dei servizi.

La Linea 1 ha visto (o sta vedendo) la realizzazione di **241 progetti operativi** di analisi e riorganizzazione degli uffici giudiziari, la metà dei quali concentrati su singoli settori o servizi e l'altra metà orientati ad un intervento che riguarda l'intera organizzazione della struttura giudiziaria. L'ufficio giudiziario che ha sviluppato il maggior numero di progetti operativi di riorganizzazione è il Tribunale di Milano con undici interventi realizzati, seguito dalla Corte di Appello sempre della città di Milano con dieci progetti operativi e dalla Procura della Repubblica di Barcellona Pozzo di Gotto con nove progetti operativi. Mediamente, indipendentemente dal tipo di ufficio, la Linea 1 ha sviluppato quasi quattro progetti operativi per ufficio giudiziario.

Nella tavola che segue sono riportati i progetti operativi della Linea 1 realizzati per tipo di ufficio.

Tab.4.1 - Linea 1 - Distribuzione dei progetti operativi per tipo di ufficio

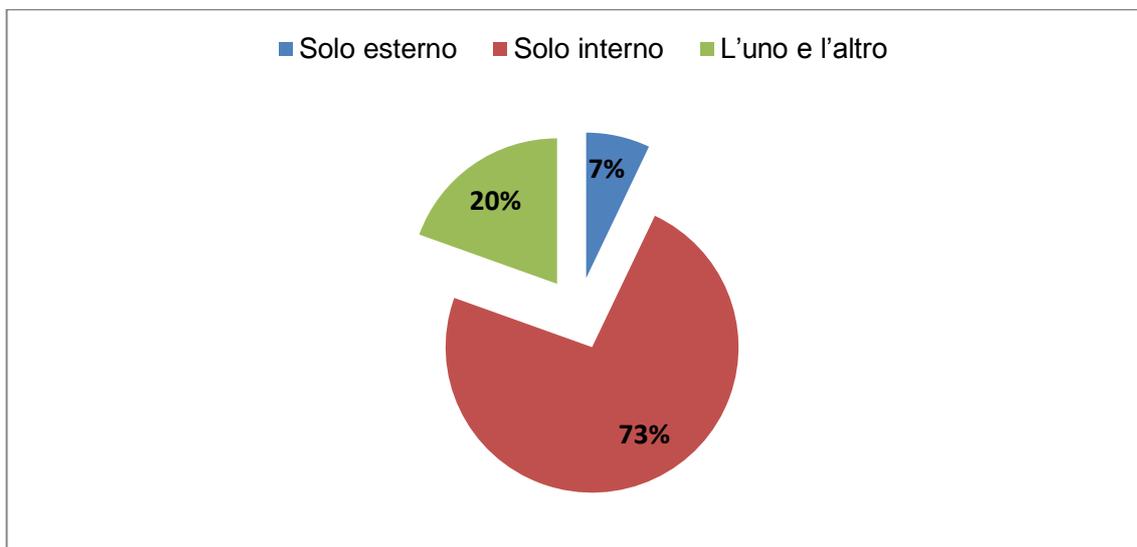
Tipo di ufficio	Frequenza	Percentuale
Tribunale Ordinario	85	35,3
Procura della Repubblica	64	26,6
Corte di Appello	35	14,5
Procura Generale della Repubblica	17	7,1
Tribunale per i Minorenni	13	5,4
Ufficio del Giudice di Pace	11	4,6
Procura della Repubblica per i Minorenni	10	4,1
Tribunale di Sorveglianza	6	2,5
Totale	241	100

L'analisi comparata mette in evidenza che, ovviamente, il maggior numero di progetti operativi è realizzato dai tipi di uffici più frequenti e più presenti nel Progetto interregionale transnazionale "Diffusione delle Best Practices negli uffici giudiziari italiani". In termini medi il maggior numero di progetti operativi inerenti la Linea 1 sono realizzati dai cantieri delle Corti di Appello.

4.1 Ambiti di intervento più rilevanti per la Linea 1

Dei 241 progetti operativi relativi alla Linea considerata, la maggior parte (177 progetti operativi) riguarda un ambito di azione interno senza alcuna conseguenza "esterna" ovvero di sviluppo e qualificazione del servizio per l'utenza. Circa un quarto di questi progetti operativi (in totale 47) si prevede abbiano un impatto sia sull'organizzazione interna, sia sui servizi rivolti all'esterno. Solo 17 progetti operativi hanno una rilevanza esclusivamente "esterna".

Fig. 4.1. – Ambito di azione dei progetti operativi di riorganizzazione



Di seguito si riporta la distribuzione di frequenza delle risposte alla domanda relative alla rilevanza dell'Ambito di Intervento per le attività delle Linea 1.

Tab.4.2 – Linea 1 - Ambiti di intervento interno ritenuti più rilevanti in assoluto dagli Uffici

Ambito Interventi interni	Frequenza	Percentuale
Reingegnerizzazione procedure di lavoro di <i>back office</i> tra cancellerie ed uffici	63	28,1
Reingegnerizzazione procedure organizzative e flussi di lavoro tra magistrati e cancellieri	29	12,9
Reingegnerizzazione procedure o servizi rivolti all'utenza non professionale generale	20	8,9
Realizzazione di sportelli informativi/di orientamento/di assistenza/di servizio per utenti non professionisti	20	8,9
Reingegnerizzazione procedure o servizi rivolti a specifici segmenti dell'utenza professionale	16	7,1
Reingegnerizzazione procedure o servizi rivolti all'utenza professionale in generale	14	6,3
Reingegnerizzazione servizi di staff	14	6,3
Implementazione di banche dati e servizi informativi interni per cancellieri, magistrati e avvocati	11	4,9
Organizzazione/ottimizzazione di modelli di gestione dei procedimenti giudiziari ed analisi dei carichi di lavoro	11	4,9
Reingegnerizzazione procedure o servizi	9	4,0
Reingegnerizzazione procedure o servizi rivolti a specifici segmenti di utenza non professionale	8	3,6
Progettazione ed implementazione di flussi operativi di servizio inter-organizzativi con altre PA locali	3	1,3
Costruzione-avviamento sistemi di monitoraggio performance (uff. giudiziario/sezioni/cancellerie/uff. amministrativi)	3	1,3
Residuale	3	1,3
Totale	224	100

In prevalenza, gli ambiti di intervento più segnalati dagli uffici risultano “Reingegnerizzazione procedure di lavoro di *back office* tra cancellerie ed uffici” (63 risposte su 224 ambiti segnalati), seguiti da “Reingegnerizzazione procedure organizzative e flussi di lavoro tra magistrati e cancellieri” (29 risposte) e “Reingegnerizzazione procedure o servizi rivolti all'utenza non

professionale generale” insieme a “Realizzazione di sportelli informativi/di orientamento/di assistenza/di servizio per utenti non professionisti” (20 risposte ciascuno). Da soli, questi ambiti prioritari coprono quasi la metà delle dimensioni mappate di intervento dei progetti operativi. Si noti però una distribuzione molto ampia e su molte dimensioni di tutti i progetti operativi realizzati od in corso di realizzazione.

La prevalenza di questi ambiti sembra indicare una rappresentazione delle problematiche dell'ufficio legate specificamente all'ottimizzazione dei processi di lavoro interni, anche se circa il 35% dei progetti operativi prevede interventi di reingegnerizzazione e/o riorganizzazione che per quanto “interni” dovrebbero incidere servizi informativi o di sportello rivolti all'utenza professionale o non.

Tra i 64 progetti operativi a valenza “esterna” o “anche esterna”, di seguito si evidenziano gli ambiti di intervento considerati in assoluto più importanti.

Tab. 4.4 – Linea 1 - Ambiti di Intervento “esterno” ritenuto più rilevante in assoluto dagli Uffici

Ambito Interventi esterni	Frequenza	Percentuale
Reingegnerizzazione, ottimizzazione e semplificazione dei flussi procedurali inter-uffici	38	59,4
Reingegnerizzazione ed ottimizzazione dei servizi di staff comuni tra uffici giudiziari	13	20,3
Costruzione sportelli inter-uffici di informazione/orientamento/assistenza/servizio utenti professionisti e non	12	18,8
Residuale	1	1,6
Totale	64	100

Come si può osservare dalla distribuzione delle risposte, nella grande maggioranza dei casi dei casi, per “esterno” si sono intesi gli interventi rivolti alla riorganizzazione dei rapporti tra uffici giudiziari dello stesso polo.

4.2 Ambiti di intervento interni per la Linea 1

La tavola che segue riporta la distribuzione di frequenza degli **ambiti di intervento interno** considerati tra i quattro maggiormente rilevanti per la Linea 1, indipendentemente dal fatto che siano stati valutati come i più rilevanti in assoluto.

Tab.4.5 - Linea 1 - Ambiti di Intervento interno ritenuti rilevanti dagli Uffici*

Ambito Interventi interni	Frequenza	Percentuale
Reingegnerizzazione procedure di lavoro di <i>back office</i> tra cancellerie ed uffici	135	23,1
Reingegnerizzazione procedure organizzative e flussi di lavoro tra magistrati e cancellieri	76	13,0
Reingegnerizzazione procedure o servizi rivolti all'utenza professionale in	62	10,6

Ambito Interventi interni	Frequenza	Percentuale
generale		
Reingegnerizzazione procedure o servizi rivolti all'utenza non professionale in generale	48	8,2
Realizzazione di sportelli informativi/di orientamento/di assistenza/di servizio per utenti non professionisti	41	7,0
Reingegnerizzazione servizi di staff	41	7,0
Organizzazione/ottimizzazione di modelli di gestione dei procedimenti giudiziari ed analisi dei carichi di lavoro	40	6,8
Reingegnerizzazione procedure o servizi rivolti a specifici segmenti dell'utenza professionale	38	6,5
Implementazione di banche dati e servizi informativi interni per cancellieri, magistrati e avvocati	28	4,8
Reingegnerizzazione procedure o servizi rivolti a specifici segmenti di utenza non professionale	23	3,9
Reingegnerizzazione procedure o servizi	15	2,6
Progettazione ed implementazione di flussi operativi di servizio inter-organizzativi con altre PA locali	12	2,1
Costruzione-avviamento sistemi di monitoraggio performance (uff. giudiziario/sezioni/cancellerie/ uff. amministrativi)	11	1,9
Progettazione ed implementazione di sistemi informativi e di assistenza per utenti in collaborazione con altre PA locali	9	1,5
Residuale	5	0,9
Totale	584	100

*Risposte multiple

Dall'analisi dei dati si rileva che la "Reingegnerizzazione procedure di lavoro di back office tra cancellerie ed uffici" (peso 23,1% sul totale delle risposte) e la "Reingegnerizzazione procedure organizzative e flussi di lavoro tra magistrati e cancellieri" (peso 13% sul totale delle risposte) sono le voci maggiormente citate, rafforzando di fatto la diagnosi emersa dall'analisi degli ambiti prioritari. Si conferma peraltro anche l'ampia varietà di ambiti affrontati dai progetti operativi, segno potenziale di una somma di interventi che hanno teso ad affrontare tutti gli aspetti dell'organizzazione giudiziaria. L'indicazione di interventi rivolti all'esterno ed in particolar modo agli utenti non cambia sostanzialmente, nelle risposte multiple, rispetto all'indicazione emersa dalle risposte che indicano la priorità, rappresentando poco più del 36% delle indicazioni totali.

4.3 Obiettivi più rilevanti per la Linea 1

Di seguito si riporta la distribuzione di frequenza, in funzione della maggiore o minore rilevanza attribuita, delle risposte alla domanda relativa alla rilevanza degli obiettivi della Linea 1. Tra gli obiettivi perseguiti dichiarati più rilevanti in assoluto per la Linea 1 vi sono i seguenti.

Tab.4.6 - Linea 1 - Obiettivi perseguiti ritenuti più rilevanti in assoluto

Obiettivi perseguiti	Frequenza	Percentuale
Riduzione numero delle attività a carico degli operatori giudiziari/semplificazione flussi di attività	37	15,4
Riduzione dei tempi di erogazione/rilascio di un servizio	33	13,7
Riduzione dei tempi di elaborazione/produzione di un servizio	32	13,3
Dematerializzazione flussi di lavoro/servizi/procedure interne attraverso la realizzazione di soluzioni informatiche	21	8,7
Standardizzazione di procedure (riduzione di errori, omogeneizzazione)	18	7,5
Riduzione numero attività a carico dell'utenza e/o semplificazione delle modalità di accesso e fruizione del servizio	16	6,6
Miglioramento/potenziamento dell'interscambio informativo tra Uffici	15	6,2
Riduzione dei tempi di attivazione del processo di servizio	14	5,8
Realizzazione nuovi servizi di sportello	14	5,8
Ridefinizione attribuzioni di ruolo al personale amministrativo e/o ad uffici a seguito di analisi dei carichi di lavoro	9	3,7
Riduzione fabbisogno personale	6	2,5
Miglioramento funzionalità e fruizione delle banche dati informative per utenti professionisti	4	1,7
Realizzazione di un sistema di reporting periodico sulle performance	3	1,2
Ridefinizione delle regole di attribuzione dei procedimenti ai magistrati	2	0,8
Riduzione dei costi di gestione di un servizio e/o ufficio	1	0,4
Residuale	16	6,6
Totale	241	100

Gli obiettivi considerati in assoluto tra quelli più rilevanti per i progetti operativi realizzati nell'ambito della Linea 1 puntano in prevalenza a ridurre il fabbisogno di personale ed il numero di attività per

attivare e gestire un servizio. Complessivamente oltre il 51% delle segnalazioni puntano a ridurre tempi, personale e costi delle procedure di lavoro. Sono presenti però anche numerosi interventi che prevedono la semplificazione delle modalità di accesso al servizio, il potenziamento dei servizi informativi e l'attivazione di nuovi servizi per l'utenza (quasi il 34% delle indicazioni). In generale gli obiettivi prioritari si concentrano però sul recupero di efficienza operativa dell'organizzazione giudiziaria.

4.4 Tutti gli obiettivi segnalati nella Linea 1

Di seguito si riporta l'elenco, in ordine di importanza decrescente, di tutti gli obiettivi menzionati per la Linea dedicata alla riorganizzazione e reingegnerizzazione dei processi di lavoro.

Tab. 4.7 – Linea 1 - Obiettivi perseguiti più menzionati tra quelli rilevanti*

Obiettivi perseguiti	Frequenza	Percentuale
Riduzione numero delle attività a carico degli operatori giudiziari/semplificazione flussi di attività	127	14,4
Riduzione dei tempi di elaborazione/produzione di un servizio	99	11,2
Riduzione dei tempi di erogazione/rilascio di un servizio	93	10,6
Standardizzazione di procedure (riduzione di errori, omogeneizzazione)	93	10,6
Riduzione numero attività a carico dell'utenza e/o semplificazione delle modalità di accesso e fruizione del servizio	91	10,3
Dematerializzazione flussi di lavoro/servizi/procedure interne attraverso la realizzazione di soluzioni informatiche	61	6,9
Miglioramento/potenziamento dell'interscambio informativo tra uffici	60	6,8
Riduzione dei tempi di attivazione del processo di servizio	56	6,4
Riduzione fabbisogno personale	43	4,9
Realizzazione nuovi servizi di sportello	40	4,5
Ridefinizione attribuzioni di ruolo al personale amministrativo e/o ad uffici a seguito di analisi dei carichi di lavoro	37	4,2
Realizzazione di un sistema di reporting periodico sulle performance	18	2,0
Miglioramento funzionalità e fruizione delle banche dati informative per utenti professionisti	17	1,9
Riduzione dei costi di gestione di un servizio e/o ufficio	16	1,8

Obiettivi perseguiti	Frequenza	Percentuale
Ridefinizione delle regole di attribuzione dei procedimenti ai magistrati	6	0,7
Miglioramento funzionalità e fruizione delle banche dati informative per utenti non professionisti	4	0,5
Residuale	20	2,3
Totale	881	100

*Risposte multiple

In termini di rilevanza tra gli obiettivi indicati, indipendentemente dal fatto di essere quelli più rilevanti in assoluto, si segnalano:

- Riduzione numero delle attività a carico degli operatori giudiziari/semplificazione flussi di attività (peso pari al 14,4% sul totale delle risposte);
- Riduzione dei tempi di elaborazione/produzione di un servizio e standardizzazione delle procedure di lavoro (peso pari al 11,2% sul totale delle risposte);
- Riduzione dei tempi di erogazione/rilascio di un servizio (peso pari al 10,6% sul totale delle risposte);
- Standardizzazione di procedure (peso pari al 10,6% sul totale delle risposte)
- Riduzione numero attività a carico dell'utenza e/o semplificazione delle modalità di accesso e fruizione del servizio (peso pari al 10,3% sul totale delle risposte);

Se gli obiettivi maggiormente citati confermano la valenza prevalentemente "interna" degli interventi, è anche vero che molti progetti operativi prevedono la volontà di qualificare e semplificare i servizi per gli utenti. In base alle risposte ottenute, a fronte di oltre il 42% di obiettivi prioritari orientati al recupero di efficienza interna, poco più del 34% degli obiettivi segnalati, attiene a miglioramenti della qualità dei servizi all'utenza ed un restante 22% può, in teoria, ottenere risultati positivi sia per l'organizzazione interna che per i servizi rivolti all'utenza.

4.5 Output prevalenti per la Linea 1

Si riporta la distribuzione degli output prevalentemente realizzati per le attività della Linea 1.

Tab. 4.8 – Linea 1 - Output prevalenti*

Output	Frequenza	Percentuale
Sistemi o sotto sistemi informativi (realizzati e/o dispiegati)	35	8,4
Banche dati oggetto di intervento	10	2,4
Coinvolgimento di strutture (uffici, unità organizzative) interne all'ufficio giudiziario	92	22,0

Output	Frequenza	Percentuale
Giornate specifiche dedicate allo sviluppo di competenze organizzative per il personale	19	4,5
Coinvolgimento personale togato in attività di sviluppo di competenze organizzative	15	3,6
Coinvolgimento personale amministrativo in attività di sviluppo di competenze organizzative	26	6,2
Accorpamento di servizi	20	4,8
Sportelli polifunzionali	19	4,5
Documenti di riorganizzazione di <i>back office</i>	67	16,0
Documenti di riorganizzazione di <i>front office</i>	71	16,9
Piani ed eventi di comunicazione	7	1,7
Accordi con Ordini professionali/ Istituzioni/ Enti/ Associazioni di cittadini per nuovi servizi/riorganizzazione esistenti	25	6,0
Indagini di <i>customer satisfaction</i> , rilevazione reclami, etc.	5	1,2
Residuale	8	1,9
Totale	419	100

*Risposte multiple

Oltre un terzo degli output dei 241 progetti operativi inerenti la riorganizzazione e reingegnerizzazione dei processi di lavoro dell'organizzazione giudiziaria sono rappresentati da "documenti di riorganizzazione". Rappresentano inoltre quasi un terzo delle risposte le diverse forme di "coinvolgimento" di uffici ed operatori nei progetti operativi. Si segnala la presenza significativa di alcuni output a carattere più specificatamente operativo e puntuale (indicati nel caso di ben 25 progetti) quali lo sviluppo di sistemi informativi a supporto dell'organizzazione e alla realizzazione di accordi e *partnership* con Ordini professionali, istituzioni pubbliche ed associazioni di cittadini.

4.7 Risultati prevalenti per la Linea 1

Si riporta la distribuzione dei risultati di cambiamento rispetto alla situazione precedente all'intervento dichiarati per le attività della Linea 1. L'analisi dei risultati è stata effettuata con riferimento ai soli questionari relativi ai cantieri conclusi.

Tab. 4.9 – Linea 1 - Risultati prevalenti dichiarati*

Risultati cambiamento	Frequenza	Percentuale
Riduzione tempi avvio procedure/attraversamento fascicoli (singoli uffici/tra uffici); riduzione dei carichi di lavoro	34	8,5
Riduzione complessiva dei tempi delle procedure e/o erogazione dei servizi	50	12,5
Riduzione del personale nei processi di presa in carico ed erogazione dei servizi	19	4,7
Aumento della quantità di informazioni disponibili in via informatica agli utenti	33	8,2
Riduzione degli oneri amministrativi e burocratici a carico degli operatori	40	10,0
Riduzione degli oneri amministrativi e burocratici a carico degli utenti	22	5,5
Riduzione degli errori nelle procedure di lavoro	40	10,0
Miglioramento della soddisfazione degli utenti	53	13,2
Miglioramento della soddisfazione degli operatori interni agli uffici	54	13,5
Valorizzazione di competenze interne prima non riconosciute	4	1,0
Miglioramento dell'efficacia/efficienza, miglioramento della trasparenza del sistema giudiziario nel suo complesso	29	7,2
Residuale	23	5,7
Totale	401	100

*Risposte multiple

La riduzione dei tempi di lavoro, dei carichi di lavoro, degli oneri burocratici interni e degli errori rappresentano nel complesso la maggior parte dei risultati dichiarati come conseguiti dai progetti operativi già conclusi nell'ambito della Linea 1. Insieme rappresentano il 47,7% delle segnalazioni di risultato. Sono però presenti numerosi risultati ad impatto diretto nei confronti dell'utenza professionale e non, quali, ad esempio l'aumento delle informazioni inerenti i servizi disponibili via web, la riduzione dei costi di accesso e fruizione dei servizi ed in generale il miglioramento della soddisfazione degli utenti. Nel complesso i risultati segnalati nei confronti degli utenti professionali e non sono pari a quasi il 40% delle segnalazioni.

Nella tabella che segue abbiamo approfondito l'analisi dei risultati osservando la loro distribuzione per tipo di ufficio giudiziario.

Tab. 4.10 – Linea 1 - Risultati prevalenti dichiarati rispetto ai tipi d ufficio*

Risultati	Tipo di ufficio					
	Tribunale Ordinario	Tribunale per i Minorenni	Procura della Repubblica	Procura Generale della Repubblica	Corte di Appello	Ufficio del Giudice di Pace
Riduzione tempi avvio procedure/attraversamento fascicoli (singoli uffici/tra uffici); riduzione dei carichi di lavoro	9,6%	9,1%	11,7%	6,7%	9,6%	4,5%
Riduzione complessiva dei tempi delle procedure e/o erogazione dei servizi	15,9%	9,1%	17,0%	0,0%	15,4%	0,0%
Riduzione del personale nei processi di presa in carico ed erogazione dei servizi	5,7%	0,0%	3,2%	6,7%	11,5%	0,0%
Aumento della quantità di informazioni disponibili in via informatica agli utenti	7,6%	18,2%	9,6%	13,3%	11,5%	9,1%
Riduzione degli oneri amministrativi e burocratici a carico degli operatori	15,3%	0,0%	3,2%	6,7%	13,5%	22,7%
Riduzione degli oneri amministrativi e burocratici a carico degli utenti	5,1%	9,1%	5,3%	6,7%	5,8%	18,2%
Riduzione degli errori nelle procedure di lavoro	9,6%	18,2%	13,8%	20,0%	11,5%	4,5%
Miglioramento della soddisfazione degli utenti	0,6%	9,1%	1,1%	6,7%	0,0%	0,0%
Miglioramento della soddisfazione degli operatori interni agli uffici	14,6%	9,1%	17,0%	6,7%	9,6%	31,8%
Valorizzazione di competenze interne prima non riconosciute	0,6%	9,1%	1,1%	6,7%	0,0%	0,0%
Miglioramento dell'efficacia/efficienza, miglioramento della trasparenza del sistema giudiziario nel suo complesso	9,6%	9,1%	9,6%	6,7%	5,8%	0,0%
Residuale	5,7%	0,0%	7,4%	13,3%	5,8%	9,1%

*Risposte multiple

Come si può osservare esistono differenze nei risultati indicati dai diversi tipi di uffici giudiziari. Ad esempio la "riduzione complessiva dei tempi delle procedure e/o erogazione dei servizi" è risultato citato maggiormente dai Tribunali, dalle Procure e dalle Corti di Appello, mentre l'aumento della

quantità di informazioni disponibili in via informatica agli utenti e la riduzione degli errori nelle procedure di lavoro è più frequente presso i Tribunali per i Minorenni. In assoluto, il risultato più indicato dagli Uffici dei Giudici di Pace è il miglioramento della soddisfazione degli operatori interni agli uffici, mentre per le Procure Generali della Repubblica il risultato più frequente è la riduzione degli errori nelle procedure di lavoro.

4.7 Analisi delle Linea 1 per le regioni Obiettivo Convergenza

I questionari compilati dagli uffici giudiziari delle regioni Obiettivo Convergenza sono 10 ex post (ovvero conclusi) e 12 in itinere (ovvero con le attività ancora in corso). Complessivamente nell'ambito della linea 1 sono stati realizzati o sono in corso di realizzazione 102 progetti operativi, pari a circa il 35% di tutti i progetti operativi indicati nei questionari per gli uffici di queste regioni. Complessivamente il 54% di questi progetti operativi ha riguardato l'intero ufficio giudiziario ed il 46% uno specifico settore dell'organizzazione. Il 93% di questi progetti operativi sono stati dichiarati a valenza prevalentemente interna. La tipologia di uffici è sintetizzata in Tab.1 da cui si ricava che la presenza più numerosa è dei Tribunali Ordinari, seguiti dalle Corti d'Appello.

Tab. 4.11 – Linea 1 - ROC Uffici giudiziari e numero progetti operativi

Tipo di ufficio	Frequenza	Percentuale
Procura della Repubblica	24	23,5
Tribunale Ordinario	22	21,6
Corte di Appello	15	14,7
Tribunale per i Minorenni	13	12,7
Procura della Repubblica per i Minorenni	10	9,8
Procura Generale della Repubblica	9	8,8
Ufficio del Giudice di Pace	5	4,9
Tribunale di Sorveglianza	4	3,9
Totale	102	100

Nella tabella che segue si illustrano quali sono stati gli ambiti di intervento dei progetti operativi a valenza interna. Al primo posto si nota la reingegnerizzazione di procedure di lavoro di *back office* tra Cancellerie e uffici, seguita dalla reingegnerizzazione delle procedure organizzative e dei flussi di lavoro tra magistrati e cancellieri. Significativa anche la reingegnerizzazione di procedure rivolte all'utenza professionale.

Tab. 4.12 – Linea 1 - ROC Ambiti interni*

Ambito interventi interni	Frequenza	Percentuale
Reingegnerizzazione procedure di lavoro di <i>back office</i> tra cancellerie ed uffici	49	21,3
Reingegnerizzazione procedure organizzative e flussi di lavoro tra magistrati e cancellieri	36	15,7
Reingegnerizzazione procedure o servizi rivolti all'utenza professionale in	21	9,1

Ambito interventi interni	Frequenza	Percentuale
generale		
Organizzazione/ottimizzazione di modelli di gestione dei procedimenti giudiziari ed analisi dei carichi di lavoro	19	8,3
Reingegnerizzazione procedure o servizi rivolti all'utenza non professionale generale	18	7,8
Realizzazione di sportelli informativi/di orientamento/di assistenza/di servizio per utenti non professionisti	17	7,4
Reingegnerizzazione servizi di staff	17	7,4
Implementazione di banche dati e servizi informativi interni per cancellieri, magistrati e avvocati	15	6,5
Reingegnerizzazione procedure o servizi rivolti a specifici segmenti dell'utenza professionale	10	4,3
Reingegnerizzazione procedure o servizi	9	3,9
Progettazione ed implementazione di flussi operativi di servizio inter-organizzativi con altre PA locali	6	2,6
Reingegnerizzazione procedure o servizi rivolti a specifici segmenti di utenza non professionale	4	1,7
Costruzione-avviamento sistemi di monitoraggio performance (uff. giudiziario/sezioni/cancellerie/uff. amministrativi)	4	1,7
Progettazione ed implementazione di sistemi informativi e di assistenza per utenti in collaborazione con altre PA locali	3	1,3
Residuale	2	0,9
Totale	230	100

*Risposte multiple

In Tab. 4.13 si illustrano quali sono stati i principali ambiti di intervento dei progetti operativi a valenza esterna. Prevalgono l'attenzione in primo luogo ai flussi procedurali interuffici, in secondo luogo ai servizi di staff condivisi. E' il caso di segnalare che otto progetti operativi affrontano il problema della creazione di sportelli interuffici per il pubblico.

Tab. 4.13 – Linea 1 - ROC Ambiti esterni*

Ambito interventi esterni	Frequenza	Percentuale
Reingegnerizzazione, ottimizzazione e semplificazione dei flussi procedurali inter-uffici	23	51,1

Ambito interventi esterni	Frequenza	Percentuale
Reingegnerizzazione ed ottimizzazione dei servizi di staff comuni tra uffici giudiziari	14	31,1
Costruzione sportelli inter-uffici di informazione/orientamento/assistenza/servizio utenti professionisti e non	8	17,8
Totale	45	100

*Risposte multiple

Gli obiettivi dichiarati dai diversi progetti operativi sono espressi nella successiva tabella. Quelli indicati con maggior frequenza sono relativi alla riduzione delle operazioni a carico degli operatori e anche degli utenti; alla riduzione dei tempi di produzione dei servizi, alla dematerializzazione e al miglioramento degli interscambi tra Uffici.

Tab. 4.14 – Linea 1 - ROC Obiettivi prevalenti*

Obiettivi	Frequenza	Percentuale
Riduzione numero delle attività a carico degli operatori giudiziari/semplificazione flussi di attività	53	16,0
Riduzione dei tempi di elaborazione/produzione di un servizio	40	12,1
Riduzione numero attività a carico dell'utenza e/o semplificazione delle modalità di accesso e fruizione del servizio	37	11,2
Miglioramento/potenziamento dell'interscambio informativo tra uffici	29	8,8
Dematerializzazione flussi di lavoro/servizi/procedure interne attraverso la realizzazione di soluzioni informatiche	28	8,5
Riduzione dei tempi di erogazione/rilascio di un servizio	27	8,2
Standardizzazione di procedure (riduzione di errori, omogeneizzazione)	23	6,9
Riduzione dei tempi di attivazione del processo di servizio	22	6,6
Riduzione fabbisogno personale	21	6,3
Ridefinizione attribuzioni di ruolo al personale amministrativo e/o ad uffici a seguito di analisi dei carichi di lavoro	11	3,3
Realizzazione di un sistema di reporting periodico sulle performance	9	2,7
Miglioramento funzionalità e fruizione delle banche dati informative per utenti professionisti	7	2,1
Realizzazione nuovi servizi di sportello	5	1,5
Riduzione dei costi di gestione di un servizio e/o ufficio	5	1,5
Ridefinizione delle regole di attribuzione dei procedimenti ai magistrati	2	0,6

Obiettivi	Frequenza	Percentuale
Miglioramento funzionalità e fruizione delle banche dati informative per utenti non professionisti	1	0,3
Residuale	11	3,3
Totale	331	100

*Risposte multiple

Gli output sono espressi in Tab. 4.15. I più frequentemente segnalati sono relativi alla produzione di documenti di riorganizzazione di *back office* e di *front office*, sistemi e sottosistemi informativi.

Tab. 4.15 – Linea 1 - ROC Output prevalenti*

Output	Frequenza	Percentuale
Documenti di riorganizzazione di <i>front office</i>	18	23,1
Documenti di riorganizzazione di <i>back office</i>	13	16,7
Sistemi o sotto sistemi informativi (realizzati e/o dispiegati)	12	15,4
Coinvolgimento di strutture (uffici, unità organizzative) interne all'ufficio giudiziario	11	14,1
Coinvolgimento personale amministrativo in attività di sviluppo di competenze organizzative	8	10,3
Accorpamento di servizi	5	6,4
Accordi con Ordini professionali/Istituzioni/Enti/Associazioni di cittadini per nuovi servizi/riorganizzazione esistenti	3	3,8
Banche dati oggetto di intervento	2	2,6
Giornate specifiche dedicate allo sviluppo di competenze organizzative per il personale	2	2,6
Indagini di <i>customer satisfaction</i> , rilevazione reclami, etc.	2	2,6
Sportelli polifunzionali	1	1,3
Piani ed eventi di comunicazione	1	1,3
Totale	78	100

*Risposte multiple

Nella tabella che segue è stata realizzata una comparazione tra gli output indicati dagli uffici giudiziari delle regioni obiettivo convergenza e gli output indicati dagli uffici giudiziari delle altre regioni italiane (Obiettivo Competitività regionale e occupazione).

Tab. 4.16 – Linea 1 - Comparazione ROC e CRO Output prevalenti*

Output	Obiettivo Convergenza/Competitività	
	Obiettivo Convergenza	Obiettivo Competitività regionale e occupazione
Sistemi o sotto sistemi informativi (realizzati e/o dispiegati)	15,4%	6,7%
Banche dati oggetto di intervento	2,6%	2,3%
Coinvolgimento di strutture (uffici, unità organizzative) interne all'ufficio giudiziario	14,1%	23,8%
Giornate specifiche dedicate allo sviluppo di competenze organizzative per il personale	2,6%	5,0%
Coinvolgimento personale togato in attività di sviluppo di competenze organizzative	0,0%	4,4%
Coinvolgimento personale amministrativo in attività di sviluppo di competenze organizzative	10,3%	5,3%
Accorpamento di servizi	6,4%	4,4%
Sportelli polifunzionali	1,3%	5,3%
Documenti di riorganizzazione di <i>back office</i>	16,7%	15,8%
Documenti di riorganizzazione di <i>front office</i>	23,1%	15,5%
Piani ed eventi di comunicazione	1,3%	1,8%
Accordi con Ordini professionali/ Istituzioni/ Enti/ Associazioni di cittadini per nuovi servizi/riorganizzazione esistenti	3,8%	6,5%
Indagini di <i>customer satisfaction</i> , rilevazione reclami, etc.	2,6%	0,9%
Residuale	0,0%	2,3%

*Risposte multiple

Come si può osservare dalla comparazione, la distribuzione degli output è molto diversa fra gli uffici dei due gruppi di regioni. Gli uffici delle regioni obiettivo convergenza dichiarano un maggior numero di output attinenti a:

- Sistemi o sotto sistemi informativi (realizzati e/o dispiegati)
- Coinvolgimento personale amministrativo in attività di sviluppo di competenze organizzative
- Documenti di riorganizzazione di *front office*

rispetto agli uffici delle regioni obiettivo competitività regionale e occupazione. Al contrario, questi ultimi segnalano una maggiore frequenza di output nell'elenco che segue:

- Coinvolgimento di strutture (uffici, unità organizzative) interne all'ufficio giudiziario
- Coinvolgimento personale togato in attività di sviluppo di competenze organizzative
- Accordi con Ordini professionali/ Istituzioni/ Enti/ Associazioni di cittadini per nuovi servizi/riorganizzazione esistenti

La rilevazione dei risultati, espressa in Tab.4.17, mette in evidenza come prevalente il miglioramento della soddisfazione degli utenti, seguito dalla riduzione dei tempi di avvio e di attraversamento delle pratiche, dalla riduzione di errori nelle procedure di lavoro e dall'aumento delle informazioni informatizzate per gli utenti.

Tab. 4.17 – Linea 1 - ROC risultati prevalenti*

Risultati	Frequenza	Percentuale
Miglioramento della soddisfazione degli utenti	12	16,4%
Riduzione tempi avvio procedure/attraversamento fascicoli (singoli uffici/tra uffici); riduzione dei carichi di lavoro	10	13,7%
Riduzione degli errori nelle procedure di lavoro	9	12,3%
Aumento della quantità di informazioni disponibili in via informatica agli utenti	9	12,3%
Riduzione complessiva dei tempi delle procedure e/o erogazione dei servizi	6	8,2%
Miglioramento della soddisfazione degli operatori interni agli uffici	5	6,8%
Riduzione degli oneri amministrativi e burocratici a carico degli operatori	5	6,8%
Riduzione degli oneri amministrativi e burocratici a carico degli utenti	5	6,8%
Riduzione del personale nei processi di presa in carico ed erogazione dei servizi	4	5,5%
Miglioramento dell'efficacia/efficienza, miglioramento della trasparenza del sistema giudiziario nel suo complesso	1	1,4%
Valorizzazione di competenze interne prima non riconosciute	1	1,4%
Residuale	6	8,2%
Totale	73	100

*Risposte multiple

Anche la comparazione tra i risultati indicati dagli uffici giudiziari delle regioni obiettivo convergenza ed i risultati indicati dagli uffici giudiziari delle altre regioni italiane (Obiettivo Competitività regionale e occupazione) evidenzia significative differenze.

Gli uffici delle regioni obiettivo convergenza dichiarano un maggior numero di risultati attesi attinenti a:

- Riduzione tempi avvio procedure/attraversamento fascicoli (singoli uffici/tra uffici); riduzione dei carichi di lavoro
- Aumento della quantità di informazioni disponibili in via informatica agli utenti
- Riduzione degli errori nelle procedure di lavoro
- Miglioramento della soddisfazione degli utenti

rispetto agli uffici delle regioni obiettivo competitività regionale e occupazione. Al contrario, questi ultimi segnalano una maggiore frequenza di risultati attesi nell'elenco che segue:

- Riduzione complessiva dei tempi delle procedure e/o erogazione dei servizi
- Riduzione degli oneri amministrativi e burocratici a carico degli operatori
- Miglioramento della soddisfazione degli operatori interni agli uffici
- Miglioramento dell'efficacia/efficienza, miglioramento della trasparenza del sistema giudiziario nel suo complesso

Tab. 4.18 – Linea 1 - Comparazione ROC e CRO risultati prevalenti*

Risultati	Obiettivo Convergenza/Competitività	
	Obiettivo Convergenza	Obiettivo Competitività regionale e occupazione
Riduzione tempi avvio procedure/attraversamento fascicoli (singoli uffici/tra uffici); riduzione dei carichi di lavoro	13,7%	7,3%
Riduzione complessiva dei tempi delle procedure e/o erogazione dei servizi	8,2%	13,4%
Riduzione del personale nei processi di presa in carico ed erogazione dei servizi	5,5%	4,6%
Aumento della quantità di informazioni disponibili in via informatica agli utenti	12,3%	7,3%
Riduzione degli oneri amministrativi e burocratici a carico degli operatori	6,8%	10,7%
Riduzione degli oneri amministrativi e burocratici a carico degli utenti	6,8%	5,2%

Risultati	Obiettivo Convergenza/Competitività	
	Obiettivo Convergenza	Obiettivo Competitività regionale e occupazione
Riduzione degli errori nelle procedure di lavoro	12,3%	9,5%
Miglioramento della soddisfazione degli utenti	16,4%	12,5%
Miglioramento della soddisfazione degli operatori interni agli uffici	6,8%	14,9%
Valorizzazione di competenze interne prima non riconosciute	1,4%	0,9%
Miglioramento dell'efficacia/efficienza, miglioramento della trasparenza del sistema giudiziario nel suo complesso	1,4%	8,5%
Residuale	8,2%	5,2%

*Risposte multiple

5. LINEA 2: ANALISI DELL'UTILIZZO DELLE TECNOLOGIE, ADOZIONE ED UTILIZZAZIONE DELLE STESSE PER IL MIGLIORAMENTO ORGANIZZATIVO

L'attività della Linea 2 ha l'obiettivo di analizzare lo stato dell'arte all'interno dell'ufficio giudiziario in merito all'utilizzo delle tecnologie, anche al fine di creare una mappatura delle competenze interne da cui derivi una matrice del fabbisogno formativo. E' previsto dai bandi regionali l'effettuazione di uno studio sullo stato e sul livello di adozione delle soluzioni tecnologiche offerte dall'amministrazione della giustizia e per analizzare le concrete possibilità di implementazione delle stesse alla luce dei vincoli organizzativi esistenti. L'attività è quindi orientata ad affrontare due problematiche specifiche:

- studio del processo di acquisizione delle informazioni e degli atti che innescano o alimentano il processo di lavoro dell'ufficio giudiziario e programmazione degli interventi organizzativi necessari ad implementare i programmi informativi messi a disposizione dall'amministrazione;
- studio dei risvolti informatici legati ai servizi offerti dallo sportello unico (ad esempio fornitura copia fascicoli) e dagli sportelli informatizzati (ad esempio: il casellario e i carichi pendenti) e relativa programmazione di *tools* da inserire all'interno del portale dell'Ufficio giudiziario

Le azioni da realizzare previste dai bandi regionali per la Linea di Attività 2 sono:

- analisi dello stato dell'arte, tenendo presente quanto sopra riportato circa gli applicativi in uso;
- implementazione sportello virtuale e sistema richiesta certificati;
- analisi e definizione di una *road map* per l'adozione delle nuove tecnologie messe a disposizione dall'amministrazione;
- definizione della matrice delle competenze informatiche dei dipendenti;

I prodotti attesi nell'ambito della Linea di Attività 2 sono:

- piano di diffusione delle nuove tecnologie per l'acquisizione delle informazioni e degli atti che innescano e alimentano il processo di lavoro dell'ufficio giudiziario;
- matrice competenze e piano formativo delle competenze informatiche del personale addetto agli uffici;
- relazione sullo stato dell'arte;
- relazione sul *benchmark*.

Per le regioni Obiettivo Convergenza i bandi regionali, nel caso della Linea 2, hanno previsto anche la possibilità di realizzare appositi applicativi a supporto delle attività di implementazione dell'utilizzo delle tecnologie per il miglioramento organizzativo, nonché la realizzazione di azioni volte all'incremento dell'alfabetizzazione informatica del personale.

Gli uffici giudiziari coinvolti nei **173 progetti** operativi realizzati per la Linea 2 sono i seguenti:

Tab. 5.1 – Linea 2 - Uffici Giudiziari e progetti operativi realizzati

Tipo di ufficio	Frequenza	Percentuale
Tribunale Ordinario	57	32,9
Procura della Repubblica	44	25,4
Corte di Appello	20	11,6
Tribunale per i Minorenni	15	8,7
Procura Generale della Repubblica	14	8,1
Ufficio del Giudice di Pace	9	5,2
Tribunale di Sorveglianza	7	4,0
Procura della Repubblica per i Minorenni	7	4,0
Totale	173	100

Visto l'alto numero di uffici coinvolti, ovviamente i Tribunali e le Procure della Repubblica sommano il maggior numero di progetti operativi inerenti la Linea 2.

5.1 Ambiti di intervento più rilevanti per la Linea 2

Di seguito si riporta la distribuzione di frequenza, in funzione della maggiore o minore rilevanza attribuita, delle risposte alla domanda relative alla rilevanza dell'ambito di intervento per le attività della Linea 2.

Tab. 5.2 – Linea 2 - Ambiti di intervento ritenuti più rilevanti in assoluto dagli uffici

Ambito interventi interni	Frequenza	Percentuale
Progettazione di piani di formazione e/o aggiornamento tecnico per informatica	76	43,9
Implementazione di soluzioni di <i>e-government</i> approvate dal Ministero della Giustizia	31	17,9
Ottimizzazione e/o standardizzazione delle modalità di gestione dell'ufficio attraverso sistemi software	24	13,9
Sviluppo e/o implementazione di nuove procedure informatiche e/o telematiche all'interno dell'ufficio	10	5,8
Sviluppo e/o utilizzo di procedure informatiche di interscambio documentale	9	5,2

Ambito interventi interni	Frequenza	Percentuale
tra uffici giudiziari		
Riuso di programmi informatici secondo quanto previsto dal CAD, riduzione drastica di costi di licenze	5	2,9
Sviluppo/utilizzo procedure informatiche di interscambio documentale tra uffici giudiziari-altre PP.AA.	4	2,3
Analisi finalizzate alla partecipazione a progetti nazionali	4	2,3
Residuale	10	5,8
Totale	173	100

Come si può osservare la “Progettazione di piani di formazione e/o aggiornamento tecnico per informatica” rappresenta quasi la maggioranza assoluta degli ambiti di intervento segnalati. Seguono ambiti di carattere maggiormente applicativo, inerenti il supporto all’implementazione di sistemi software ministeriali e all’ottimizzazione dei sistemi in essere.

5.2 Tutti gli ambiti di intervento segnalati nella Linea 2

Si riporta la distribuzione degli ambiti dichiarati complessivamente tra i tre più rilevanti per le attività della Linea 2.

Tab. 5.3 – Linea 2 - Ambiti di Intervento interno ritenuti più rilevanti dagli Uffici*

Ambito interventi interni	Frequenza	Percentuale
Implementazione di soluzioni di <i>e-government</i> approvate dal Ministero della Giustizia	47	16,0
Progettazione di piani di formazione e/o aggiornamento tecnico per informatica	88	29,9
Ottimizzazione e/o standardizzazione delle modalità di gestione dell’ufficio attraverso sistemi software	65	22,1
Sviluppo e/o utilizzo di procedure informatiche di interscambio documentale tra uffici giudiziari	23	7,8
Sviluppo/utilizzo procedure informatiche di interscambio documentale tra uffici giudiziari-altre PP.AA.	10	3,4
Sviluppo e/o implementazione di nuove procedure informatiche e/o telematiche all’interno dell’ufficio	21	7,1
Riuso di programmi informatici secondo quanto previsto dal CAD, riduzione drastica di costi di licenze	7	2,4
Analisi finalizzate alla partecipazione a progetti nazionali	18	6,1
Residuale	15	5,1
Totale	294	100

*Risposte multiple

Se osserviamo l'insieme degli ambiti di azione relativi alla Linea 2 non si rilevano scostamenti significativi segnalati non cambia troppo rispetto a quelli indicati come prioritari nella Tabella 5.2. Oltre il 20% delle segnalazioni attiene allo sviluppo di sistemi software interni o di interscambio esterno con altri uffici giudiziari o altre pubbliche amministrazioni. Numerosi progetti operativi relativi a questa Linea di attività prevedono l'ottimizzazione e/o standardizzazione delle modalità di gestione dell'ufficio attraverso sistemi software (probabilmente si tratta di un "sub ambito" segnalato per progetti operativi che prevedono la realizzazione di piani di formazione).

5.3 Obiettivi più rilevanti per la Linea 2

Di seguito si riporta la distribuzione di frequenza, relativa alla segnalazione degli obiettivi più rilevanti per le attività realizzate nell'ambito della Linea 2.

Tab. 5.4 – Linea 2 - Obiettivi perseguiti ritenuti più rilevanti in assoluto

Obiettivi perseguiti	Frequenza	Percentuale
Analisi di fabbisogni formativi per l'informatica ed individuazione dei gap informatici	65	37,6
Miglioramento delle competenze informatiche del personale	36	20,8
Riduzione di tempi di lavorazione delle procedure all'interno dell'ufficio	31	17,9
Dematerializzazione di sistemi di erogazione dei servizi per l'utenza	14	8,1
Interscambio informativo e documentale dematerializzato	9	5,2
Eliminazione di ridondanze ed errori	5	2,9
Servizi di supporto ed assistenza all'utenza che utilizza servizi per via telematica	4	2,3
Semplificazione delle procedure di erogazione dei servizi	4	2,3
Riduzione di tempi di erogazione di un servizio	3	1,7
Residuale	2	1,2
Totale	173	100

L'analisi dei fabbisogni formativi, l'individuazione dei gap ed il miglioramento delle competenze del personale, rappresentano sommati la maggioranza degli obiettivi prioritari dei progetti operativi realizzati ed in essere (oltre il 58% delle risposte). Segue la tipologia di obiettivi che si possono ottenere tramite il miglioramento delle competenze informatiche, E' il caso, per esempio, della riduzione dei tempi di lavorazione delle procedure all'interno dell'ufficio e della dematerializzazione di sistemi di erogazione dei servizi per l'utenza.

5.4 Tutti gli obiettivi segnalati nella Linea 2

Si riporta nella tabella che segue la distribuzione degli obiettivi dichiarati complessivamente tra i quattro più rilevanti per le attività della Linea 2. L'analisi di fabbisogni formativi per l'informatica,

l'individuazione dei gap informatici ed il miglioramento delle competenze informatiche del personale restano gli obiettivi più indicati. In pratica, se osserviamo la distribuzione delle risposte, rispetto alle frequenze indicate nella tabella precedente, non molto è cambiato, se non una presenza di obiettivi qualitativi e di recupero di efficienza.

Tab. 5.5 – Linea 2 - Obiettivi perseguiti-più menzionati tra quelli rilevanti*

Obiettivi perseguiti	Frequenza	Percentuale
Dematerializzazione di sistemi di erogazione dei servizi per l'utenza	33	8,3
Servizi di supporto ed assistenza all'utenza che utilizza servizi per via telematica	15	3,8
Analisi di fabbisogni formativi per l'informatica ed individuazione dei gap informatici	103	25,9
Miglioramento delle competenze informatiche del personale	80	20,2
Eliminazione di ridondanze ed errori	20	5,0
Riduzione di tempi di lavorazione delle procedure all'interno dell'ufficio	50	12,6
Riduzione di tempi di erogazione di un servizio	27	6,8
Interscambio informativo e documentale dematerializzato	35	8,8
Semplificazione delle procedure di erogazione dei servizi	29	7,3
Residuale	5	1,3
Totale	397	100

*Risposte multiple

5.5 Output prevalenti per la Linea 2

Nella Tab. 5.6. si riporta la distribuzione degli output prevalentemente realizzati per le attività della Linea 2. Come si può vedere si tratta in oltre il 46% dei casi di documenti di analisi e piani di formazione in coerenza con gli obiettivi prioritariamente indicati. Si nota però anche che oltre il 26% delle indicazioni attiene allo sviluppo dei sistemi informatici o del loro utilizzo.

Tab. 5.6 – Linea 2 - Output prevalenti*

Output	Frequenza	Percentuale
Documenti di analisi	61	36,5
Modelli di riorganizzazione	7	4,2
Analisi fabbisogni formativi	33	19,8
Giornate dedicate ad attività di sviluppo di competenze	7	4,2
Personale partecipante ad attività di sviluppo di competenze	1	0,6

Output	Frequenza	Percentuale
Piani di comunicazione interna ed esterna	2	1,2
Accordi tra uffici	8	4,8
Accordi con ordini professionali	3	1,8
Interoperabilità tra sistemi informativi	4	2,4
Miglioramento/ <i>upgrading</i> di applicazioni informatiche	24	14,4
Sostituzione di applicativi con più adeguati strumenti o riuso di software già esistenti	13	7,8
Residuale	4	2,4
Totale	167	100

*Risposte multiple

5.6 Risultati prevalenti per la Linea 2

Si riporta la distribuzione dei risultati di cambiamento rispetto alla situazione prima dell'intervento dichiarati per le attività della Linea 2 . Si ricorda che l'analisi dei risultati è stata effettuata con riferimento ai soli questionari relativi ai progetti operativi conclusi.

Tab. 5.7 – Linea 2 - Risultati prevalenti dichiarati*

Risultati cambiamento	Frequenza	Percentuale
Aumento degli accessi ai servizi telematici informatici da parte dell'utenza (professionale e non)	11	7,1
Potenziamento dei servizi di supporto all'utenza (professionale e non) attivati	5	3,2
Eliminazione/riduzione dei tempi di scambio dei flussi cartacei	23	14,9
Sviluppo di modelli documentali di interscambio tra uffici	5	3,2
Semplificazione di processi di lavoro/servizio	26	16,9
Riduzione dei tempi di attraversamento e di erogazione all'utenza	5	3,2
Riduzione degli errori	11	7,1
Riduzione di fabbisogno di personale	3	1,9
Maggiore conoscenza delle criticità e dei fabbisogni informatici	42	27,3
Residuale	23	14,9
Totale	154	100

*Risposte multiple

Il risultato più citato, quasi un terzo dei casi, è quello relativo alla “maggiore conoscenza delle criticità e dei fabbisogni informatici”, ovvero un risultato privo, almeno nell'immediato, di qualsiasi impatto sull'utenza o sull'organizzazione interna. Si osservano però anche numerosi risultati che si

prevede possano rendere più efficiente la struttura organizzativa dei servizi giudiziari (oltre il 40% dei casi) ed in maniera residuale (il 13,5% dei casi) risultati che potenzialmente avranno un impatto sugli utenti finali.

Nella tabella che segue si possono osservare i risultati dichiarati e previsti dai progetti operativi della Linea 2 suddivisi per tipo di ufficio giudiziario.

Tab. 5.8 – Linea 2 - Risultati prevalenti dichiarati per tipo di ufficio*

Risultati	Tipo di Ufficio					
	Tribunale Ordinario	Tribunale per i Minorenni	Procura della Repubblica	Procura Generale della Repubblica	Corte di Appello	Ufficio del Giudice di Pace
Aumento degli accessi ai servizi telematici informatici da parte dell'utenza (professionale e non)	8,8%	16,7%	9,8%	0,0%	0,0%	0,0%
Potenziamento dei servizi (all'utenza professionale e non) attivati	0,0%	16,7%	5,9%	0,0%	0,0%	10,0%
Eliminazione/riduzione dei tempi di scambio dei flussi cartacei	19,3%	16,7%	17,7%	0,0%	7,1%	10,0%
Sviluppo di modelli documentali di interscambio tra uffici	3,5%	16,7%	2,0%	0,0%	7,1%	0,0%
Semplificazione di processi di lavoro/servizio	17,5%	16,7%	15,7%	0,0%	35,7%	20,0%
Riduzione dei tempi di attraversamento e di erogazione all'utenza	17,5%	16,7%	15,7%	0,0%	35,7%	20,0%
Riduzione degli errori	3,5%	0,0%	3,9%	0,0%	0,0%	10,0%
Riduzione di fabbisogno di personale	8,8%	0,0%	7,8%	0,0%	14,3%	0,0%
Maggiore conoscenza delle criticità e dei fabbisogni informatici	19,3%	0,0%	19,6%	100,0%	0,0%	20,0%
Residuale	1,8%	0,0%	2,0%	0,0%	0,0%	10,0%

*Risposte multiple

1. L'analisi comparata mette in luce differenze anche significative nella indicazione dei risultati prevalenti a seconda della tipologia di uffici. Mentre per alcuni, quali le Procure della Repubblica ed in particolar modo le Procure Generali della Repubblica, la maggiore conoscenza delle criticità e dei fabbisogni informatici è prioritario o addirittura esclusivo, per altre tipologie di uffici quali i Tribunali ordinari, i Tribunali per i Minorenni, le Corti di Appello e gli Uffici dei Giudici di Pace, si rilevano anche risultati tesi al recupero di efficienza operativa ed alla semplificazione o qualificazione dei servizi rivolti all'utenza.

5.7 Analisi della Linea 2 per le regioni Obiettivo Convergenza

Le Regioni Obiettivo Convergenza che allo stato attuale della rilevazione risultano aver concluso e/o in corso progetti operativi relativi alla Linea 2 sono: la Puglia con 9 Uffici Giudiziari e 28 progetti operativi conclusi; la Campania con 6 Uffici Giudiziari e 24 progetti operativi conclusi od in corso; la Sicilia con 7 uffici giudiziari e 22 progetti operativi in corso di realizzazione, per un totale di 74 progetti operativi, di cui 70 hanno riguardato l'intero ufficio giudiziario e 4 uno specifico settore.

Si ricorda che l'analisi degli output e dei risultati è stata realizzata solo per i progetti operativi conclusi.

La tipologia di uffici è sintetizzata in Tab.5.9. Come ovvio, i Tribunali Ordinari sono gli uffici più numerosi per numero di progetti operativi, seguiti però, diversamente da quanto rilevato sinora, dai Tribunali per i Minorenni. Al terzo posto le Corti d'Appello.

Tab. 5.9 – Linea 2 - ROC Uffici Giudiziari e numero progetti operativi

Uffici giudiziari	Frequenza	Percentuale
Tribunale Ordinario	15	20,3
Tribunale per i Minorenni	15	20,3
Procura della Repubblica	14	18,9
Corte di Appello	9	12,2
Procura della Repubblica per i Minorenni	7	9,5
Procura Generale della Repubblica	7	9,5
Tribunale di Sorveglianza	4	5,4
Ufficio del Giudice di Pace	3	4,1
Totale	74	100

Gli ambiti di intervento dei progetti operativi, come espresso in Tab. 5.10, hanno riguardato in primo luogo la progettazione di piani di formazione e aggiornamento per l'informatica e in secondo luogo l'ottimizzazione della gestione dell'ufficio mediante sistemi software. Significativa anche la voce relativa all'implementazione di soluzioni *e-government* approvate dal Ministero della Giustizia.

Tab. 5.10 – Linea 2 - ROC Ambiti di intervento*

Ambito intervento	Frequenza	Percentuale
Progettazione di piani di formazione e/o aggiornamento tecnico per informatica	42	35,0
Ottimizzazione e/o standardizzazione delle modalità di gestione dell'ufficio attraverso sistemi software	22	18,3
Implementazione di soluzioni di <i>e - government</i> approvate dal Ministero della Giustizia	20	16,7
Analisi finalizzate alla partecipazione a progetti nazionali	11	9,2
Sviluppo e/o implementazione di nuove procedure informatiche e/o telematiche all'interno dell'ufficio	8	6,7

Ambito intervento	Frequenza	Percentuale
Sviluppo e/o utilizzo di procedure informatiche di interscambio documentale tra uffici giudiziari	7	5,8
Sviluppo/utilizzo procedure informatiche di interscambio documentale tra uffici giudiziari-altre PP.AA.	3	2,5
Residuale	7	5,8
Totale	120	100

*Risposte multiple

Gli obiettivi dichiarati sono espressi nella successiva Tab 5.11, dalla quale si ricava una distribuzione focalizzata soprattutto sul tema della formazione e del rafforzamento delle competenze informatiche del personale, così come evidenziato per gli uffici di tutte le regioni italiane. I temi relativi allo sviluppo informatico dei meccanismi operativi dell'organizzazione risultano invece secondari. Si segnala una buona significatività dell'obiettivo della riduzione dei tempi procedurali interni e di realizzazione di forme di interscambio informativo e documentale.

Tab 5.11 – Linea 2 - ROC Obiettivi*

Obiettivi	Frequenza	Percentuale
Analisi di fabbisogni formativi per l'informatica ed individuazione dei gap informatici	50	31,1
Miglioramento delle competenze informatiche del personale	39	24,2
Dematerializzazione di sistemi di erogazione dei servizi per l'utenza	19	11,8
Riduzione di tempi di lavorazione delle procedure all'interno dell'ufficio	17	10,6
Interscambio informativo e documentale dematerializzato	13	8,1
Servizi di supporto ed assistenza all'utenza che utilizza servizi per via telematica	7	4,3
Semplificazione delle procedure di erogazione dei servizi	7	4,3
Riduzione di tempi di erogazione di un servizio	6	3,7
Residuale	3	1,9
Totale	161	100

*Risposte multiple

Gli output sono espressi in Tab. 5.12. Da sottolineare la rilevanza molto significativa dei documenti di analisi, seguita dalla rilevazione dei fabbisogni formativi, in piena coerenza con quanto segnalato in precedenza a proposito degli obiettivi. Quasi residuali gli altri output indicati.

Tab. 5.12 – Linea 2 - ROC Output*

Output	Frequenza	Percentuale
Documenti di analisi	16	44,4
Analisi fabbisogni formativi	11	30,6
Miglioramento/ <i>upgrading</i> di applicazioni informatiche	5	13,9

Sostituzione di applicativi con più adeguati strumenti o riuso di software già esistenti	3	8,3
Personale partecipante ad attività di sviluppo di competenze	1	2,8
Totale	106	100

*Risposte multiple

Nell'analisi che segue, si comparano gli output dichiarati dagli uffici giudiziari delle regioni obiettivo convergenza e le risposte date dagli uffici giudiziari nelle altre regioni italiane. Come si può osservare l'indicazione degli output è molto diversa. La quasi totalità del primo gruppo di uffici indica output relativi a documenti di analisi e definizione di fabbisogni formativi. La distribuzione degli output negli uffici delle altre regioni italiane appare più distribuita su diversi output, alcuni dei quali, per ora, totalmente assenti negli uffici giudiziari delle ROC.

Tab. 5.13 – Linea 2 - Comparazione ROC e CRO – Output*

Output	Obiettivo Convergenza/Competitività	
	Obiettivo Convergenza	Obiettivo Competitività regionale e occupazione
Documenti di analisi	44,5%	34,3%
Modelli di riorganizzazione	0,0%	5,3%
Analisi fabbisogni formativi	30,6%	16,8%
Giornate dedicate ad attività di sviluppo di competenze	0,0%	5,3%
Personale partecipante ad attività di sviluppo di competenze	2,8%	0,0%
Piani di comunicazione interna ed esterna	0,0%	1,5%
Accordi tra uffici	0,0%	6,1%
Accordi con ordini professionali	0,0%	2,3%
Interoperabilità tra sistemi informativi	0,0%	3,1%
Miglioramento/ <i>upgrading</i> di applicazioni informatiche	13,9%	14,5%
Sostituzione di applicativi con più adeguati strumenti o riuso di software già esistenti	8,3%	7,6%
Residuale	0,0%	3,1%

*Risposte multiple

I risultati espressi in Tab. 5.13 si riferiscono, come detto, ai soli progetti operativi conclusi. Risulta dominante il tema della maggiore conoscenza delle criticità e dei fabbisogni relativi all'informatica.

Tab.5.14 –Linea 2 - ROC Risultati prevalenti*

Risultati	Frequenza	Percentuale
Maggiore conoscenza delle criticità e dei fabbisogni informatici	23	71,9
Semplificazione di processi di lavoro/servizio	4	12,5
Eliminazione/riduzione dei tempi di scambio dei flussi cartacei	2	6,3
Aumento degli accessi ai servizi telematici informatici da parte dell'utenza (professionale e non)	1	3,1
Potenziamento dei servizi di supporto all'utenza (professionale e non) attivati	1	3,1
Sviluppo di modelli documentali di interscambio tra uffici	1	3,1
Totale	32	100

*Risposte multiple

Nell'ultima analisi presentata relativamente alla Linea 2, si comparano i risultati dichiarati dagli uffici giudiziari delle regioni obiettivo convergenza ed i risultati dichiarati dagli uffici delle altre regioni italiane.

Tab. 5.15 – Linea 2 - Comparazione ROC e CRO – Risultati*

Risultati	Obiettivo Convergenza/Competitività	
	Obiettivo Convergenza	Obiettivo Competitività regionale e occupazione
Aumento degli accessi ai servizi telematici informatici da parte dell'utenza (professionale e non)	3,4%	13,3%
Potenziamento dei servizi (all'utenza professionale e non) attivati	3,4%	5,3%
Eliminazione/riduzione dei tempi di scambio dei flussi cartacei	6,9%	28,0%
Sviluppo di modelli documentali di interscambio tra uffici	3,4%	5,3%
Semplificazione di processi di lavoro/servizio	13,8%	29,3%
Riduzione dei tempi di attraversamento e di erogazione all'utenza	0,0%	6,7%
Riduzione degli errori	0,0%	14,7%
Riduzione di fabbisogno di personale	0,0%	4,0%
Maggiore conoscenza delle criticità e dei fabbisogni informatici	79,3%	25,3%
Residuale	0,0%	30,7%

*Risposte multiple

Come si può osservare, anche nella indicazione dei risultati dichiarati ed attesi, l'analisi comparata mette in evidenza differenze significative. Prevalgono in assoluto, per le regioni Obiettivo Convergenza, risultati attinenti a maggiore conoscenza delle criticità e dei fabbisogni informatici, rispetto ad una distribuzione più ampia di possibili esiti per gli uffici delle altre regioni italiane. In particolar modo, risultati più orientati al miglioramento dell'organizzazione ed alla qualificazione dei servizi all'utenza sembra siano presenti in prevalenza negli uffici delle regioni Obiettivo Competitività regionale e occupazione. Occorre però segnalare che questo risultato appare molto provvisorio, essendo ancora limitato il numero degli uffici giudiziari situati nelle ROC che hanno concluso i progetti operativi inerenti il Progetto interregionale transnazionale "Diffusione delle Best Practices negli uffici giudiziari italiani".

6. LINEA 3: COSTRUZIONE DELLA CARTA DEI SERVIZI

6.1. Premessa

La progettazione, la realizzazione e l'implementazione della carta dei servizi costituiscono altrettanti interventi volti ad ottenere una comunicazione trasparente tra ufficio giudiziario e cittadino, rafforzando in tal modo il rapporto fiduciario di collaborazione tra i due soggetti e accrescendo l'efficienza del servizio. La realizzazione della carta dei servizi è strettamente connessa ai processi di riorganizzazione affrontati attraverso le Linee 1 e 2, in quanto sia i tempi che le modalità di erogazione dei servizi sono condizionati dalle caratteristiche organizzative delle unità operative dell'ufficio.

L'approccio che i bandi di gara regionali indicano di seguire per la realizzazione di tale attività è quello dell' "accompagnamento inteso come supporto metodologico ai responsabili ed agli operatori dell'ufficio giudiziario interessato affinché le procedure, le prassi, le competenze e quant'altro necessario possa essere riportato in un documento in grado di comunicare con i cittadini potenziali fruitori del servizio e rispondente alle specifiche del dettato normativo. L'accompagnamento deve anche tener conto delle ricadute operative degli impegni assunti e dichiarati nella carta dei servizi, dei flussi informativi necessari per sostenere l'aggiornamento della carta stessa, degli aspetti del processo organizzativo non ancora in linea con gli impegni dichiarati".

Le principali azioni previste dai bandi di gara per la Linea di attività 3 sono:

- Definizione della carta dei servizi
- Costruzione di un profilo di qualità del servizio
- Definizione e costruzione di un sistema di monitoraggio sulle prestazioni e sugli impegni assunti nella carta dei servizi
- Implementazione e presentazione al pubblico della carta dei servizi

Il principale prodotto atteso nell'ambito di questa Linea è costituito dalla realizzazione e dalla divulgazione della carta dei servizi e/o di una guida ai servizi.

6.2. I progetti operativi della Linea 3

La Linea 3 registra la realizzazione di 64 progetti, distribuiti tra le diverse tipologie di uffici giudiziari come indicato in Tab. 6.1, dalla quale risulta il massimo addensamento nei Tribunali ordinari, seguiti dalle Procure della Repubblica.

Tab. 6.1 – Linea 3 - Uffici Giudiziari e n. progetti operativi

Tipo di ufficio	N. Progetti	Percentuale
Tribunale Ordinario	24	37,5
Procura della Repubblica	17	26,6
Corte di Appello	7	10,9
Tribunale per i Minorenni	5	7,8

Tipo di ufficio	N. Progetti	Percentuale
Procura Generale della Repubblica	4	6,3
Ufficio del Giudice di Pace	3	4,7
Tribunale di Sorveglianza	2	3,1
Procura della Repubblica per i Minorenni	2	3,1
Totale	64	100

Dei 64 progetti operativi complessivi relativi alla Linea in questione, soltanto tre hanno riguardato uno specifico settore/servizio, mentre tutti gli altri si sono rivolti all'ufficio giudiziario nel suo complesso, puntando dunque a realizzare una carta, in taluni casi una guida, che prendesse in considerazione l'intera gamma dei servizi erogati.

I questionari per il monitoraggio dei progetti in itinere ed ex post hanno inteso rilevare, attraverso la distinzione tra la realizzazione della carta dei servizi e della guida ai servizi, la differenza di finalità e di visione organizzativa insita nella scelta di uno dei due strumenti. Il secondo con un forte accento sul carattere strettamente informativo e strumentale delle sue funzioni; il primo con un profilo più spiccatamente orientato a definire standard di servizio e di qualità della prestazione pubblica. Dei 64 progetti operativi complessivamente realizzati, 52 hanno riguardato propriamente la realizzazione di carte dei servizi mentre 12 sono relativi a guide ai servizi.

L'analisi puntuale dell'incidenza delle due opzioni riferita alle singole tipologie di uffici giudiziari di pertinenza dei progetti operativi indica che:

- i progetti operativi volti alla realizzazione di carte dei servizi riguardano in primo luogo (nel 35% sul totale dei casi) i Tribunali ordinari, e in secondo luogo le Procure della Repubblica, con il 29% sul totale dei casi
- il 75% dei progetti operativi dei Tribunali ordinari hanno optato per la carta dei servizi e il 25% per la guida; nelle Procure della Repubblica l'88% dei progetti riguarda la realizzazione della carta, mentre nelle Corti d'Appello ciò avviene soltanto nel 57% dei casi.
- tutti i progetti operativi degli Uffici del Giudice di Pace, dei Tribunali di Sorveglianza, le Procure generali della Repubblica e infine le Procure della Repubblica dei minori sono orientati esclusivamente alla realizzazione della carta dei servizi.

6.3 Obiettivi dei progetti operativi della Linea 3

I questionari di monitoraggio in itinere ed ex post formulano due domande finalizzate a rilevare quali sono gli obiettivi prioritari dei progetti operativi e quelli perseguiti con maggior frequenza nel realizzare la Linea di attività 3.

Nella prima domanda si chiede al compilatore di indicare un solo obiettivo del progetto operativo, quello considerato prioritario; con la seconda domanda si chiede di segnalare un massimo di quattro opzioni. Nelle due tabelle seguenti (Tab. 6.2, 6.3) sono riportate le relative risposte.

Tab. 6.2 - Linea 3 - Obiettivi rilevanti dei progetti operativi

Obiettivi dei progetti	Frequenza	Percentuale
Orientamento degli utenti e miglioramento dell'accessibilità ai servizi	38	59,4
Esplicitazione degli impegni e degli standard di servizio nei confronti dell'utenza	17	26,6
Revisione e standardizzazione modulistica	4	6,3
Disponibilità modulistica via web	3	4,7
Semplificazione linguaggio della modulistica	1	1,6
Miglioramento della immagine del servizio nei confronti dell'utenza	1	1,6
Totale	64	100

Tab. 6.3 - Linea 3- Obiettivi rilevanti dei progetti operativi*

Obiettivi dei progetti	Frequenza	Percentuale
Revisione e standardizzazione modulistica	28	12,6
Semplificazione linguaggio della modulistica	9	4,1
Disponibilità modulistica via web	17	7,7
Orientamento degli utenti e miglioramento dell'accessibilità ai servizi	61	27,5
Coinvolgimento utenti e/o loro rappresentanti nella organizzazione e valutazione dei servizi	5	2,3
Definizione di procedure per il ricevimento di reclami e il loro trattamento	6	2,7
Esplicitazione degli impegni e degli standard di servizio nei confronti dell'utenza	46	20,7
Miglioramento della immagine del servizio nei confronti dell'utenza	50	22,5
Totale	222	100

*Risposte multiple

L'orientamento degli utenti e il miglioramento dell'accessibilità ai servizi risulta essere nettamente prevalente come obiettivo prioritario nella maggioranza assoluta delle opzioni, e anche in termini di frequenza nelle risposte multiple (27,5%) l'obiettivo si colloca al primo posto. Lo hanno indicato come obiettivo prioritario il 50% dei progetti operativi dei Tribunali ordinari, il 75% dei Tribunali per i Minorenni, il 40% delle Procure della Repubblica. E' importante sottolineare anche la significativa presenza (26,6%), tra gli obiettivi chiave, di quello relativo all'esplicitazione degli impegni e degli standard di servizio, presenza che sembra indicare una matura consapevolezza da parte degli uffici dell'importanza di sviluppare il "patto fiduciario" con i cittadini, confermata peraltro dal significativo livello di frequenza di questo obiettivo nelle risposte multiple (20,7%). Quest'ultimo è stato indicato come obiettivo prioritario nel 33% dei progetti operativi degli Uffici del Giudice di Pace, nel 29% dei Tribunali ordinari, nel 25% dei Tribunali per i Minorenni. L'obiettivo del

miglioramento dell'immagine del servizio, pur essendo stato dichiarato soltanto in un caso (il progetto operativo di un Tribunale ordinario) come il più importante, è significativamente presente tra quelli più citati. Questo dato può suggerire l'ipotesi interpretativa che "lavorare sull'immagine" - pur non costituendo un obiettivo finale in quanto tale - sia un elemento irrinunciabile per il perseguimento di obiettivi - chiave di livello superiore, e sia al contempo funzionale a facilitare qualsiasi tipo di percorso per la realizzazione della carta o della guida ai servizi. Va sottolineato il fatto che il tipo di ufficio che meno ha citato questo obiettivo è costituito dai Tribunali per i Minorenni. Non è infine irrilevante la scelta di priorità assegnata nell'11% delle risposte a obiettivi di tipo strettamente operativo quali la revisione e standardizzazione della modulistica (6,3%) e la disponibilità della modulistica via web (4,7%).

6.4. Output dei progetti operativi della Linea 3

I questionari ex post hanno posto al compilatore una sola domanda, volta a rilevare quali siano gli output realizzati, all'interno di una ampia gamma di 16 possibili opzioni, senza limitazioni nel numero delle scelte. Nella Tabella 6.4 che segue sono sintetizzate le risposte alla domanda relativa agli output dei progetti operativi della Linea 3.

Tab. 6.4 – Linea 3 - Output prevalenti dei progetti operativi*

Output	Risposte	
	N	Percentuale
Guida ai servizi	25	11,8
Copertura della guida ai servizi	2	0,9
Carta dei servizi	35	16,5
Copertura della carta dei servizi	4	1,9
Presenza di standard (generali e/o specifici) di servizio quali impegni da rispettare	12	5,7
Coinvolgimento magistrati	13	6,1
Coinvolgimento personale amministrativo	31	14,6
Attività di condivisione interna	25	11,8
Coinvolgimento degli utenti e portatori di interesse	4	1,9
Giornate dedicate ad attività di sviluppo di competenze	5	2,4
Comunicazione esterna della guida e della carta	19	9,0
Pubblicazione su web	36	17,0

Output	Risposte	
	N	Percentuale
Rilevazione di reclami	1	0,5
Totale	212	100

*Risposte multiple

Al primo posto si colloca l'output rappresentato dalla pubblicazione sul web, con il 17% delle segnalazioni in risposta multipla, seguito dalla carta dei servizi e dalla guida ai servizi. Da segnalare la presenza di rilievo di due output, il coinvolgimento del personale amministrativo (14,6% delle risposte) e l'attività di condivisione interna (11,8%), possibili indicatori del grado di intensità delle "politiche" di coinvolgimento e condivisione attivate all'interno dell'ufficio nel percorso progettuale di costruzione della carta o della guida. Un terzo output dello stesso genere, volto a rilevare il coinvolgimento dei magistrati, è invece citato soltanto nel 6% delle risposte e sono soprattutto gli Uffici del Giudice di pace ad averlo segnalato. Va infine sottolineata la frequenza molto bassa di risposte che indicano il coinvolgimento di utenti e portatori di interesse tra gli output realizzati. L'analisi delle relazioni tra output e tipologia di uffici non fornisce ulteriori elementi di riflessione.

6.5. Risultati dei progetti operativi della Linea 3

Come nel caso precedente, relativo agli output, anche riguardo ai risultati di cambiamento perseguiti dai singoli progetti operativi i questionari ex post pongono una sola domanda, offrendo la possibilità di scelta multipla senza limiti tra molte opzioni, riportate nella Tab. 6.5 che illustra il quadro dei risultati di progetto rilevati.

Tab. 6.5 – Linea 3 - Risultati prevalenti

Risultati	Risposte	
	N	Percentuale
Aumento del livello di coinvolgimento interno	35	31,0
Aumento del livello di coinvolgimento di utenti e loro rappresentanti	8	7,1
Aumento del livello di coinvolgimento di portatori di interesse	8	7,1
Incremento della partecipazione alle iniziative di comunicazione interna ed esterna	14	12,4
Miglioramento del giudizio degli utenti e/o loro rappresentanti sulla guida e sulla carta	4	3,5
Potenziamento delle procedure di trattamento dei reclami	10	8,8
Rispetto degli standard (generali e/o specifici) a fine anno	2	1,8
Miglioramento dell'accessibilità della guida e della carta sul sito web	25	22,1

Risultati	Risposte	
	N	Percentuale
Incremento della diffusione della modulistica della guida nei servizi coinvolti	7	6,2
Totale	113	100

Al primo posto nella frequenza dei risultati raggiunti vi è l'aumento del livello di coinvolgimento interno, seguito dal miglioramento dell'accessibilità della guida e della carta sul web. Al terzo posto si colloca l'aumento della partecipazione a iniziative di comunicazione. Risultano ancora molto contenute, invece, le segnalazioni relative a risultati operativi concreti e quantificabili, quali ad esempio la diffusione della modulistica o il rispetto degli standard; da segnalare tuttavia il fatto che 10 progetti operativi (delle Procure della Repubblica, dei Tribunali per i Minorenni, delle Procure gen.li) pari a circa il 9% dei casi, abbiano raggiunto risultati di potenziamento delle procedure di trattamento dei reclami.

6.6. La Linea 3 nelle Regioni Obiettivo Convergenza

I progetti operativi monitorati riguardano le regioni Puglia, Campania e Sicilia, per un numero complessivo di 22 casi, in maggioranza nella regione Puglia.

Tab. 6.6 – Linea 3 - Regioni e n. progetti operativi

Regione	N. progetti	Percentuale
Puglia	9	40,9
Campania	7	31,8
Sicilia	6	27,3
Totale	22	100

La Tabella 6.7 riporta la distribuzione dei progetti operativi tra le diverse tipologie di uffici giudiziari.

Tab. 6.7 – Linea 3 - Uffici giudiziari e n. progetti operativi

Uffici giudiziari	N. progetti	Percentuale
Tribunale Ordinario	5	22,7
Tribunale per i Minorenni	4	18,2
Procura della Repubblica	4	18,2
Corte di Appello	3	13,6
Procura della Repubblica per i Minorenni	2	9,1
Procura Generale della Repubblica	2	9,1

Uffici giudiziari	N. progetti	Percentuale
Tribunale di Sorveglianza	1	4,5
Ufficio del Giudice di Pace	1	4,5
Totale	22	100

Tutti i progetti operativi hanno orientato la loro azione all'intero ufficio e nessuno di essi ha riguardato uno specifico settore o servizio. La realizzazione della carta dei servizi ha riguardato 20 casi (91%) e la guida ai servizi 2 soli casi, un dato più fortemente polarizzato sull'opzione carta rispetto al quadro nazionale (80%).

Per quanto riguarda gli obiettivi scelti in quanto prioritari (una sola risposta per progetto operativo), come illustra la Tab. 6.8 le risposte si dimostrano sostanzialmente in linea con il quadro nazionale relativamente all'obiettivo a frequenza più elevata, attinente l'orientamento degli utenti e il miglioramento dell'accessibilità dei servizi; esse risultano maggiormente focalizzate sull'esplicitazione di impegni e standard di servizio, mentre è assente l'obiettivo della revisione e standardizzazione della modulistica che nel quadro nazionale compare al terzo posto in ordine di frequenza.

Tab. 6.8 - Linea 3 - Obiettivi rilevanti

Obiettivi	Risposte	
	N	Percentuale
Orientamento degli utenti e miglioramento dell'accessibilità ai servizi	12	54,5
Esplicitazione degli impegni e degli standard di servizio nei confronti dell'utenza	8	36,4
Disponibilità modulistica via web	2	9,1
Totale	22	100

L'esame delle risposte multiple sugli obiettivi riportato dalla Tab. 6.9, si allinea sostanzialmente al dato nazionale per quanto riguarda tutti e quattro gli obiettivi più citati, che risultano gli stessi e nello stesso ordine di frequenza: 1° Orientamento utenti e miglioramento accessibilità; 2° Esplicitazione impegni e standard servizio; 3° Miglioramento dell'immagine del servizio; 4° Revisione e standardizzazione modulistica.

Tab. 6.9 – Linea 3 - Obiettivi rilevanti*

Obiettivi	Risposte	
	N	Percentuale
Orientamento degli utenti e miglioramento dell'accessibilità ai servizi	22	28,9
Esplicitazione degli impegni e degli standard di servizio nei confronti dell'utenza	18	23,7
Miglioramento della immagine del servizio nei confronti dell'utenza	17	22,4

Obiettivi	Risposte	
	N	Percentuale
Revisione e standardizzazione modulistica	10	13,2
Disponibilità modulistica via web	5	6,6
Coinvolgimento utenti e/o loro rappresentanti nella organizzazione e valutazione dei servizi	3	3,9
Semplificazione linguaggio della modulistica	1	1,3
Totale	76	100

*Risposte multiple

L'esame degli output, limitato ai 10 progetti operativi della regione Puglia e del Tribunale per i Minorenni di Salerno e illustrato dalla Tab.6.10, rileva una sostanziale analogia con i dati nazionali riguardo ai quattro output più ricorrenti, relativi a: carta dei servizi, coinvolgimento del personale, attività di condivisione interna e pubblicazione sul web.

Tab. 6.10 - Linea 3 - Output prevalenti*

Output	Risposte	
	N	Percentuale
Carta dei servizi	10	17,5
Coinvolgimento personale amministrativo	10	17,5
Attività di condivisione interna	9	15,8
Pubblicazione su web	9	15,8
Presenza di standard (generali e/o specifici) di servizio quali impegni da rispettare	6	10,5
Giornate dedicate ad attività di sviluppo di competenze	5	8,8
Guida ai servizi	3	5,3
Copertura della carta dei servizi	3	5,3
Coinvolgimento magistrati	1	1,8
Comunicazione esterna della guida e della carta	1	1,8
Totale	57	100

*Risposte multiple

Il confronto tra gli output dei 10 progetti operativi delle regioni Obiettivo Convergenza (ROC) e quelli dei 30 progetti operativi delle altre regioni (CRO) è riportato in Tab. 6.11. L'esame dei dati indica un sostanziale allineamento tra le due situazioni. Si segnala la più marcata presenza tra le

regioni CRO rispetto alle ROC degli output costituiti dalla guida ai servizi, il coinvolgimento dei magistrati, la comunicazione esterna. Viceversa, nelle regioni ROC sono più presenti gli output costituiti dagli standard di servizio e dalle giornate dedicate allo sviluppo delle competenze.

Tab. 6.11 – Linea 3 - Output dei progetti operativi ROC/CRO

	Obiettivo Convergenza/Competitività	
	Obiettivo Convergenza	Obiettivo Competitività regionale e occupazione
Guida ai servizi	5,3%	16,2%
Copertura della Guida ai servizi	0,0%	1,5%
Carta dei servizi	17,5%	18,4%
Copertura della Carta dei servizi	5,3%	0,7%
Presenza di standard (generali e/o specifici) di servizio su quali impegni da rispettare	10,5%	4,4%
Coinvolgimento magistrati	1,8%	8,8%
Coinvolgimento personale amministrativo	17,5%	15,4%
Attività di condivisione interna	15,8%	11,8%
Coinvolgimento degli utenti e portatori di interesse	0,0%	2,9%
Giornate dedicate allo sviluppo di competenze	8,8%	0,0%
Comunicazione esterna della Guida e della Carta	1,8%	13,2%
Pubblicazione su web	15,8%	6,6%
Rilevazione di reclami	0,0%	0,0%

Per quanto attiene alla rilevazione dei risultati raggiunti dai 10 progetti operativi della Linea di attività 3, anche in questo caso limitati alla Regione Puglia e al Tribunale per i Minorenni di Salerno, che sono riportati nella Tab. 6.12, si rileva un sostanziale allineamento con i dati nazionali in relazione ai quattro principali risultati (miglioramento accessibilità, coinvolgimento interno, iniziative di comunicazione e trattamento reclami). E' da sottolineare il fatto che il risultato del potenziamento delle procedure di trattamento dei reclami venga segnalato da 5 progetti operativi ROC, con un'incidenza superiore al quadro nazionale in termini di frequenza.

Tab. 6.12 - Linea 3 - Risultati prevalenti*

Risultati	Risposte	
	N	Percentuale
Miglioramento dell'accessibilità della guida e della carta sul sito web	9	28,1
Aumento del livello di coinvolgimento interno	8	25,0
Incremento della partecipazione alle iniziative di comunicazione interna ed esterna	7	21,9

Risultati	Risposte	
	N	Percentuale
Potenziamento delle procedure di trattamento dei reclami	5	15,6
Aumento del livello di coinvolgimento di portatori di interesse	2	6,3
Incremento della diffusione della modulistica della guida nei servizi coinvolti	1	3,1
Totale	61	100

*Risposte multiple

Il confronto tra i risultati dei 10 progetti operativi ROC e dei 30 progetti operativi CRO è riportato nella Tab. 6.13.

Tab. 6.13 – Linea 3 - Risultati dei progetti operativi ROC/CRO

	Obiettivo Convergenza/Competitività	
	Obiettivo Convergenza	Obiettivo Competitività regionale e occupazione
Aumento del livello di coinvolgimento interno	25,0%	33,3%
Aumento del livello di coinvolgimento di utenti e loro rappresentanti	0,0%	9,9%
Aumento del livello di coinvolgimento di portatori di interesse	6,3%	7,4%
Incremento della partecipazione alle iniziative di comunicazione interna ed esterna	21,9%	8,6%
Potenziamento delle procedure di trattamento dei reclami	15,6%	6,2%
Rispetto degli standard (generali e/o specifici) a fine anno	0,0%	2,5%
Miglioramento dell'accessibilità della guida e della carta sul sito web	28,1%	19,8%
Incremento della diffusione della modulistica della Guida nei servizi coinvolti	3,1%	7,4%
Miglioramento del giudizio degli utenti e/o loro rappresentanti sulla guida e sulla carta	0,0%	4,9%
Potenziamento delle procedure di trattamento dei reclami	15,6%	6,2%
Rispetto degli standard (generali e/o specifici) a fine anno	0,0%	2,5%
Miglioramento dell'accessibilità della guida e della carta sul sito web	28,1%	19,8%
Incremento della diffusione della modulistica della guida nei servizi coinvolti	3,1%	7,4%

I casi più rilevanti di scostamento tra i risultati dei progetti operativi delle regioni ROC e CRO si possono sintetizzare nei punti seguenti:

- nei progetti operativi ROC si rileva una presenza percentualmente più consistente di risultati riguardanti il miglioramento dell'accessibilità della guida e della carta sul sito web, il potenziamento delle procedure di trattamento dei reclami, l'incremento della partecipazione alle iniziative di comunicazione
- nei progetti operativi CRO vi è una più accentuata frequenza di risultati relativi al miglioramento del giudizio degli utenti su guida e carta, l'aumento del livello di coinvolgimento di utenti e loro rappresentanti, l'aumento del livello di coinvolgimento interno.

7. LINEA 4: ACCOMPAGNAMENTO ALLA CERTIFICAZIONE DI QUALITÀ' ISO 9001:2008

7.1. Premessa

Lo sviluppo della Linea di attività 4 ha la finalità di accompagnare gli uffici giudiziari nell'implementazione del proprio sistema qualità e nel certificarlo secondo la norma UNI EN ISO 9001:2008. I prodotti attesi nell'ambito della Linea di Attività 4 sono:

- costruzione del piano di lavoro con il responsabile interno del Sistema Qualità (RISQ) e la direzione
- formazione sui concetti della Norma ISO 9001:2000
- definizione dei processi e sviluppo dell'analisi dei rischi per ciascun processo
- definizione degli indicatori per la direzione
- redazione manuale qualità
- validazione manuale
- formazione operatori
- sperimentazione sistema
- auditing interno e riesame della direzione
- certificazione

7.2. I progetti operativi della Linea 4

La Linea 4 ha visto la realizzazione in itinere ed ex post di 53 progetti operativi di accompagnamento alla Certificazione ISO 9001:2008 di cui 17 progetti operativi riguardanti uno specifico settore o servizio e 36 progetti operativi relativi all'intero ufficio giudiziario. Nella Tab. 7.1 che segue è riportato il numero dei progetti operativi in questione, realizzati e in corso, posti in relazione con il tipo di ufficio di pertinenza.

Tab. 7.1 – Linea 4 - Uffici Giudiziari e n. progetti operativi

Tipo di ufficio	N. progetti	Percentuale
Tribunale Ordinario	19	35,8
Procura della Repubblica	13	24,5
Corte di Appello	6	11,3
Tribunale per i Minorenni	4	7,5
Procura Generale della Repubblica	4	7,5
Ufficio del Giudice di Pace	3	5,7
Tribunale di Sorveglianza	2	3,8
Procura della Repubblica per i Minorenni	2	3,8
Totale	53	100

La presenza più consistente in termini di tipologia di ufficio è rappresentata dai Tribunali ordinari, che costituiscono più di un terzo degli uffici complessivi, seguiti dalle Procure della Repubblica al 24,5%.

I questionari di monitoraggio in itinere ed ex post, allo scopo di rilevare gli ambiti di intervento prevalenti sui quali tendono a focalizzarsi i progetti operativi degli uffici giudiziari sul tema della certificazione di qualità, invitano i compilatori a selezionare uno specifico ambito tra tre opzioni possibili, come riportato in Tab.7.2. Si rileva una distribuzione equilibrata delle risposte tra i tre ambiti suggeriti dal questionario; va tuttavia messo in evidenza il consistente numero – anche se minoritario - di risposte relative alla reingegnerizzazione di linee di servizio, che proviene in particolar modo dai Tribunali ordinari e che segnala l'importante impatto degli interventi connessi alla certificazione della qualità sui processi di riorganizzazione degli uffici.

Tab. 7.2 - Linea 4 - Ambiti di intervento rilevanti

Ambiti di intervento	Frequenza	Percentuale
Sviluppo di una cultura della qualità	19	36,5
Certificazione di una linea di servizio/prodotto	18	34,6
Reingegnerizzazione di una linea di servizio funzionale alla certificazione	15	28,8
Totale	52	100

7.3. Obiettivi dei progetti operativi della Linea 4

I questionari in itinere ed ex post rilevano gli obiettivi raggiunti o in via di realizzazione, connessi ai singoli progetti operativi, fornendo un elenco di possibili obiettivi tra i quali selezionarne un massimo di quattro in ordine di importanza. Le tabelle che seguono danno conto di tale rilevazione, con riferimento sia ai soli obiettivi più rilevanti (Tab. 7.3), sia a tutti gli obiettivi segnalati nelle quattro opzioni consentite (Tab.7.4).

Tab. 7.3 - Linea 4 - Obiettivi rilevanti dei progetti operativi

Obiettivi	Risposte	
	N	Percentuale
Creazione di istruzioni operative e di un manuale della qualità	38	71,7
Standardizzazione e/o semplificazione di procedure, processi di lavoro	6	11,3
Impostazione di un sistema organizzato di presidio e miglioramento continuo della qualità del servizio erogato	6	11,3
Diminuzione delle difformità ed errori	2	3,8
Coinvolgimento del personale nel miglioramento continuo	1	1,9
Totale	53	100

Tab. 7.4 – Linea 4 - Obiettivi rilevanti dei progetti operativi*

Obiettivi	Risposte	
	N	Percentuale
Standardizzazione e/o semplificazione di procedure, processi di lavoro	26	14,3
Creazione di istruzioni operative e di un manuale della qualità	46	25,3
Definizione di responsabilità e compiti connessi al sistema qualità	40	22,0
Diminuzione delle difformità ed errori	10	5,5
Impostazione di un sistema organizzato di presidio e miglioramento continuo della qualità del servizio erogato	13	7,1
Coinvolgimento del personale nel miglioramento continuo	30	16,5
Impostazione di un sistema permanente di ascolto della voce dell'utenza	1	0,5
Gestione dinamica delle non conformità al Sistema di Gestione della Qualità	2	1,1
Definizione di livelli standard di performance per la qualità del servizio	14	7,7
Totale	182	100

*Risposte multiple

La finalizzazione dei progetti operativi relativi alla Linea 4 è rivolta in maniera preponderante alla definizione di dispositivi organizzativi atti a razionalizzare i flussi di lavoro, le responsabilità e i ruoli, in funzione di una loro certificazione. Anche il coinvolgimento del personale nel miglioramento continuo risulta tra gli obiettivi più frequentemente segnalati; ma, soprattutto sotto il profilo della rilevanza, il tema dei meccanismi operativi appare dominante, laddove invece il coinvolgimento del personale non è mai considerato, salvo che in un solo caso, un obiettivo prioritario. La stessa cosa avviene anche per un altro obiettivo, quello relativo alla definizione di compiti e responsabilità che, pur registrando una elevata frequenza nelle risposte multiple, non è mai segnalato tra gli obiettivi più rilevanti. Si è probabilmente in presenza di due "categorie" di obiettivi differenziati: gli obiettivi di primo livello o finali e gli obiettivi intermedi o di processo, funzionali al perseguimento dei primi. Nel caso della Linea 4, l'obiettivo di primo livello sembra essere il sistema dei meccanismi operativi e dei dispositivi organizzativi per la qualità, il cui perseguimento è supportato da obiettivi di processo – perseguiti cioè nel corso dello sviluppo del Progetto interregionale transnazionale "Diffusione delle Best Practices negli uffici giudiziari italiani" - quali la partecipazione del personale e la definizione e attribuzione delle responsabilità organizzative e dei ruoli.

L'analisi degli obiettivi in relazione alle diverse tipologie di ufficio non fornisce indicazioni di rilievo.

7.4 Output dei progetti operativi della Linea 4

Nel caso della rilevazione degli output dei progetti operativi, i questionari ex post forniscono al compilatore un elenco di possibili scelte, senza limitazione nel numero delle opzioni, come riportato nella Tab.7.5.

Tab. 7.5 – Linea 4 - Output prevalenti*

Output	Risposte	
	N	Percentuale
Procedure certificate	7	8,4
Manuali di qualità	33	39,8
Definizione di responsabilità inerenti la gestione in qualità	27	32,5
Coinvolgimento attivo del personale	7	8,4
Iniziative di comunicazione interna ed esterna	1	1,2
Giornate dedicate ad attività di sviluppo di competenze	7	8,4
Coinvolgimento di personale in attività di sviluppo di competenze	1	1,2
Totale	83	100

*Risposte multiple

Quelli generati dai progetti operativi della Linea 4 sono soprattutto output di natura procedurale e operativa (manuali qualità 38,8% delle opzioni; assegnazione delle responsabilità sulla qualità 32,5% delle opzioni), mentre risulta estremamente ridotta la frequenza di tutte le altre tipologie di output.

7.5 Risultati dei progetti operativi della linea 4

I questionari ex post rilevano i risultati conseguiti dai progetti operativi, classificati sulla base di un elenco dei possibili risultati tra i quali il questionario invita il compilatore a selezionare quelli che considera di rilievo per il singolo progetto operativo, senza limitazioni nel numero delle scelte. L'esito della rilevazione è sintetizzato nella Tab. 7.6.

Tab.7.6 – Linea 4 - Risultati prevalenti*

Risultati	Risposte	
	N	Percentuale
Riduzione degli errori	4	7,0
Omogeneizzazione di comportamenti	29	50,9
Miglioramento dell'efficienza	7	12,3
Miglioramento della soddisfazione del personale interno	4	7,0
Miglioramento della soddisfazione di <i>stakeholders</i>	2	3,5
Miglioramento della soddisfazione di utenti	9	15,8
Residuale	2	3,5
Totale	57	100

*Risposte multiple

Il quadro dei risultati dichiarati attinenti i progetti operativi della Linea 4 indica una situazione di piena coerenza con i dati relativi agli output, a proposito dei quali si rilevava nel paragrafo precedente la prevalenza degli aspetti procedurali e operativi. Si riscontra infatti una fortissima polarizzazione sul tema dell'omogeneizzazione dei comportamenti, ovvero l'effetto dell'applicazione di procedure e meccanismi operativi volti alla standardizzazione. Sono ancora pochi i casi in cui vengono segnalati risultati concreti di miglioramento effettivamente quantificabili, quali ad esempio la riduzione di errori (4 casi segnalati) e il miglioramento della soddisfazione dei diversi soggetti coinvolti (utente, personale interno, *stakeholders* – 15 casi segnalati). L'esame delle relazioni con le tipologie di uffici segnala che questi ultimi tipi di risultato citati (riduzione errori e miglioramento soddisfazione) vengono esclusivamente indicati con riferimento a progetti operativi realizzati da Tribunali, Procure della Repubblica e Uffici del Giudice di Pace.

7.6. La Linea 4 nelle Regioni Obiettivo Convergenza

Nelle tre regioni considerate in questa fase del monitoraggio – in quanto hanno risposto ai questionari in itinere ed ex post – i progetti operativi riguardanti la Linea 3 sono complessivamente 22, distribuiti per regione come indicato nella Tab.7.7 seguente.

Tab. 7.7 - Linea 4 - Regioni e n. progetti operativi

Regione	N. progetti	Percentuale
Puglia	9	40,9
Campania	7	31,8
Sicilia	6	27,3
Totale	22	100

La distribuzione dei progetti operativi per tipologia di uffici giudiziari è illustrata in Tab.7.8.

Tab. 7.8 – Linea 4 - Uffici Giudiziari e n. progetti operativi

Uffici giudiziari	Frequenza	Percentuale
Tribunale Ordinario	5	22,7
Procura della Repubblica	4	18,2
Tribunale per i Minorenni	4	18,2
Tribunale di Sorveglianza	3	13,6
Procura Generale della Repubblica	2	9,1
Ufficio del Giudice di Pace	2	9,1
Corte di Appello	1	4,5
Procura della Repubblica per i Minorenni	1	4,5
Totale	22	100

Dodici progetti operativi su un totale di 22 riguardano uno specifico settore/servizio dell'ufficio giudiziario, mentre i rimanenti dieci coinvolgono l'intero ufficio.

L'ambito di intervento prevalente dei progetti operativi relativi alla certificazione di qualità nelle regioni Obiettivo Convergenza, come indicato dalla Tab.7.9, è costituito dalla reingegnerizzazione di una linea di servizio (41% delle risposte); seguono la certificazione di una linea di servizio/prodotto (32%) e lo sviluppo di una cultura della qualità (27%). Rispetto al complessivo quadro nazionale, la distribuzione fra i tre ambiti di intervento suggeriti dai questionari in itinere ed ex post risulta sostanzialmente allineata.

Tab. 7.9 – Linea 4 - Ambiti prevalenti dei progetti operativi

Ambito intervento	Risposte	
	N	Percentuale
Reingegnerizzazione di una linea di servizio funzionale alla certificazione	9	40,9
Certificazione di una linea di servizio/prodotto	7	31,8
Sviluppo di una cultura della qualità	6	27,3
Totale	22	100

Come si rileva nelle successive Tab 7.10 e 7.11, gli obiettivi prioritari risultano fortemente polarizzati sulla creazione di istruzioni operative e di un manuale della qualità, in forma ancor più accentuata di quanto avviene a livello nazionale. Nelle risposte multiple si rilevano due obiettivi che, pur non essendo citati tra i prioritari, hanno un'elevata frequenza: la definizione di compiti e responsabilità per il sistema qualità e il coinvolgimento del personale nel miglioramento continuo. Le risposte risultano in sintonia con il quadro nazionale.

Tab. 7.10 – Linea 4 - Obiettivi rilevanti

Obiettivi	Risposte	
	N	Percentuale
Creazione di istruzioni operative e di un manuale della qualità	20	90,9
Standardizzazione e/o semplificazione di procedure, processi di lavoro	2	9,1
Totale	22	100

Tab. 7.11 – Linea 4 - Obiettivi rilevanti*

Obiettivi	Risposte	
	N	Percentuale
Creazione di istruzioni operative e di un manuale della qualità	22	29,3
Definizione di responsabilità e compiti connessi al sistema qualità	18	24,0
Coinvolgimento del personale nel miglioramento continuo	16	21,3
Standardizzazione e/o semplificazione di procedure, processi di lavoro	13	17,3

Definizione di livelli standard di performance per la qualità del servizio	5	6,7
Diminuzione delle difformità ed errori	1	1,3
Totale	75	100

*Risposte multiple

La frequenza delle risposte relativamente agli output dei progetti operativi conclusi nelle regioni Obiettivo Convergenza è riportata nella Tab. 7.12 e risulta in linea con il quadro nazionale.

Tab. 7.12 – Linea 4 - Output prevalenti*

Output	Risposte	
	N	Percentuale
Manuali di qualità	10	47,6
Definizione di responsabilità inerenti la gestione in qualità	8	38,1
Giornate dedicate ad attività di sviluppo di competenze	2	9,5
Procedure certificate	1	4,8
Totale	21	100

*Risposte multiple

Il confronto tra gli output indicati dai 10 progetti operativi delle regioni ROC e dai 23 progetti operativi delle regioni CRO è illustrato nella Tab. 7.13. Si ricava in primo luogo una polarizzazione su di un numero più ridotto di output da parte dei progetti operativi delle ROC, anche come effetto del minor numero di casi rilevati; gli output prevalenti risultano allineati, ma va segnalata l'assenza nei progetti operativi delle ROC dell'output costituito dal coinvolgimento attivo del personale.

Tab. 7.13 – Linea 4 - Output dei progetti operativi ROC/CRO

	Obiettivo Convergenza/Competitività	
	Obiettivo Convergenza	Obiettivo Competitività regionale e occupazione
Procedure certificate	4,8%	9,7%
Manuali di qualità	47,6%	37,1%
Definizione di responsabilità inerenti la gestione in qualità	38,1%	30,6%
Coinvolgimento attivo del personale	0,0%	11,3%
Iniziative di comunicazione interna ed esterna	0,0%	1,6%
Giornate dedicate ad attività di sviluppo di competenze	9,5%	8,1%

	Obiettivo Convergenza/Competitività	
	Obiettivo Convergenza	Obiettivo Competitività regionale e occupazione
Coinvolgimento di personale in attività di sviluppo di competenze	0,0%	1,6%

Per quanto attiene la rilevazione dei risultati, si omette la pubblicazione delle relative tabelle in quanto tutti i progetti operativi hanno dichiarato lo stesso risultato, relativo alla omogeneizzazione dei comportamenti. Tale dato richiede un approfondimento di cui si darà conto nei successivi rapporti di monitoraggio.

8. LINEA 5: COSTRUZIONE DEL BILANCIO SOCIALE

8.1. Premessa

La finalità che si intende perseguire con la Linea di attività 5 relativa al Bilancio di Responsabilità Sociale è duplice:

- soddisfare un'esigenza di *social accountability*, garantendo ai servizi forniti dagli uffici giudiziari visibilità e trasparenza, sia verso l'interno che verso l'esterno
- rafforzare la propria legittimazione nella società civile, aumentando il riconoscimento dei vari portatori di interessi intorno alle finalità e alla missione dell'organizzazione dell'ufficio interessato

I prodotti attesi nell'ambito della Linea di Attività 5 sono

- report interni
- report "aperti" verso *stakeholders*
- procedure per la realizzazione del Bilancio Sociale
- procedure per la revisione annuale dello stesso
- primo Bilancio Sociale
- tools informatici per gestire il bilancio sociale annuale.

8.2. I progetti operativi della Linea 5

La Linea 5 ha visto la realizzazione di 67 progetti operativi di costruzione del Bilancio Sociale di cui uno solo limitato ad uno specifico settore/servizio mentre tutti gli altri hanno riguardato l'intero ufficio. Nella Tab. 8.1 che segue sono riportati i progetti operativi di costruzione del Bilancio di Responsabilità Sociale presenti nelle diverse tipologie di uffici.

Tab. 8.1 – Linea 5 - Uffici giudiziari e n. progetti operativi

Tipo di ufficio	Frequenza	Percentuale
Tribunale Ordinario	25	37,3
Procura della Repubblica	19	28,4
Corte di Appello	7	10,4
Procura Generale della Repubblica	5	7,5
Tribunale per i Minorenni	4	6,0
Ufficio del Giudice di Pace	3	4,5
Tribunale di Sorveglianza	2	3,0
Procura della Repubblica per i Minorenni	2	3,0
Totale	67	100

Tribunali ordinari e Procure della Repubblica hanno realizzato il maggior numero di progetti operativi, rispettivamente con un'incidenza del 25% e del 19% sul totale dei progetti operativi.

I questionari in itinere ed ex post hanno anche rilevato l'ambito di intervento dei progetti operativi, distinguendo tra elaborazione a PREVENTIVO e a CONSUNTIVO del Bilancio di Responsabilità Sociale. Le risposte sembrano indicare che, pur prevalendo un uso del BRS finalizzato alla rendicontazione ex post, vi sia una significativa diffusione del Bilancio sociale come strumento di pianificazione. La maggioranza dei progetti operativi (55 casi) ha riguardato infatti l'elaborazione del Bilancio consuntivo; dei rimanenti 11 progetti operativi², impegnati sul Bilancio a preventivo, la maggior parte riguarda i Tribunali ordinari e le Procure della Repubblica.

8.3. Obiettivi dei progetti operativi della Linea 5

I questionari ex post e in itinere sono orientati a rilevare gli obiettivi dei progetti operativi e il loro ordine di importanza e a tal fine propongono un elenco di obiettivi entro i quali il compilatore è chiamato a selezionarne un massimo di tre, specificandone l'ordine di rilevanza. La Tab. 8.2 sintetizza il complesso delle risposte riguardo a tutti gli obiettivi segnalati dai compilatori dei questionari (max 3 risposte per progetto operativo).

Tab. 8. 2 – Linea 5 - Obiettivi rilevanti*

Obiettivi	Risposte	
	N	Percentuale
Processo di <i>accountability</i> basato su documentazione trasparente e di facile comprensione per soggetti esterni	56	30,9
Dotarsi di un sistema di rilevazione e analisi dati fruibili per elaborare un documento a consuntivo (BRS consuntivo)	53	29,3
Definizione di un processo di confronto strutturato con i portatori di interesse (<i>stakeholders</i>)	46	25,4
Disponibilità di dati, valutazioni e metodologie per elaborare la pianificazione annuale e pluriennale (BRS preventivo)	22	12,2
Integrazione tra le varie fonti informative	4	2,2
Totale	181	100

*Risposte multiple

Il processo di *accountability* basato su documentazione trasparente e accessibile risulta l'obiettivo più diffuso, insieme a quello relativo al sistema di rilevazione finalizzato al BRS consuntivo. Da sottolineare la rilevanza del terzo obiettivo in ordine di frequenza, relativo alla definizione di un processo di confronto strutturato con gli *stakeholders* (25,4%).

L'analisi delle risposte in relazione alla tipologia degli uffici non ha fornito ulteriori elementi di riflessione.

² Vi è stata una risposta non valida

8.4. Output dei progetti operativi della Linea 5

La rilevazione degli output di progetto operativo viene realizzata tramite i questionari ex post sulla base di un elenco di possibili output, dal quale il compilatore può scegliere senza limiti il numero delle risposte. La Tab. 8.3 illustra il quadro delle risposte multiple riguardo agli output dei progetti operativi.

Tab. 8.3 – Linea 5 - Output prevalenti*

Output	Risposte	
	N	Percentuale
Documento di BRS validato (preventivo e/o consuntivo)	39	28,7
Sviluppo attività di pubblicizzazione e comunicazione interna/esterna	29	21,3
Bozze di BRS (preventivo e/o consuntivo)	28	20,6
Coinvolgimento del personale (magistrati e amministrativi)	14	10,3
Miglioramento della qualità dei dati riportati	11	8,1
BRS preventivo: qualità degli obiettivi definiti	6	4,4
Coinvolgimento attivo di utenti e <i>stakeholders</i> nella definizione degli obiettivi (BRS a preventivo)	5	3,7
BRS preventivo: completezza della pianificazione rispetto alle articolazioni di struttura	2	1,5
Coinvolgimento attivo di utenti e <i>stakeholders</i> nella discussione del BRS consuntivo	2	1,5
Totale	136	100

*Risposte multiple

Gli output più frequenti risultano essere: il documento di Bilancio validato, la pubblicizzazione e comunicazione, le bozze di Bilancio. Pochi progetti operativi hanno condiviso con il personale il processo di realizzazione del Bilancio di Responsabilità, e ancora meno hanno coinvolto gli *stakeholders*, sia nella definizione degli obiettivi che nella discussione del consuntivo. Si segnala che la bassa frequenza degli output relativi al coinvolgimento degli *stakeholders* registra uno scostamento rispetto a quanto asserito in precedenza riguardo agli obiettivi dei progetti operativi, dove la “definizione di un processo strutturato con i portatori di interesse” è stato segnalato frequentemente tra gli obiettivi dei progetti operativi. Concorrono a segnalare gli output relativi al coinvolgimento degli *stakeholders* esclusivamente i Tribunali ordinari e le Procure della Repubblica, con la netta prevalenza dei primi.

8.5. Risultati dei progetti operativi della Linea 5

La rilevazione dei risultati di progetto operativo perseguiti avviene tramite i questionari ex post sulla base di un elenco di possibili risultati, dal quale il compilatore può scegliere senza limitazione nel numero delle risposte. Nella Tabella 8.4 seguente è illustrata la frequenza delle risposte relative ai risultati.

Tab. 8.4 – Linea 5 - Risultati prevalenti*

Risultati	Risposte	
	N	Percentuale
Istituzionalizzazione del sistema di rilevazione dei dati	33	38,8
Aumento del livello di coinvolgimento di utenti interni, <i>stakeholders</i> , utenti esterni	31	36,5
Individuazione e/o utilizzo di misure di percezione/soddisfazione degli <i>stakeholders</i>	9	10,6
Creazione/Potenziamento dei protocolli di collaborazione con altri Uffici, Enti	8	9,4
Individuazione e/o utilizzo di misure di percezione/soddisfazione degli utenti	3	3,5
Individuazione e/o utilizzo di misure di percezione/soddisfazione dell'utenza interna	1	1,2
Totale	85	100

*Risposte multiple

I due risultati dell'istituzionalizzazione del sistema di rilevazione dati e del coinvolgimento di utenti interni, esterni e *stakeholders* sono quelli perseguiti dalla maggioranza relativa dei progetti operativi. Quest'ultimo risultato in particolare, viene segnalato da un numero molto elevato di progetti operativi (il 36,5%), nonostante che gli output attinenti il tema del coinvolgimento di utenti e portatori di interesse (cfr paragrafo precedente), siano stati segnalati invece con frequenza ridotta.

Risulta invece contenuto il numero di risposte che segnalano la realizzazione di risultati di tipo prettamente operativo e quantificabile/certificabile, quali l'utilizzo di misuratori di percezione/soddisfazione e la creazione di protocolli di collaborazione con altri soggetti. Questi tipi di risultato sono stati perseguiti esclusivamente da progetti operativi di pertinenza dei Tribunali ordinari e delle Procure della Repubblica.

L'analisi delle relazioni tra risultati e tipologia di uffici non fornisce ulteriori elementi di riflessione.

8.6 La Linea 5 nelle Regioni Obiettivo Convergenza

Il numero complessivo di progetti operativi nelle regioni Obiettivo Convergenza è di 22, dei quali soltanto uno risulta focalizzato su di un solo settore/servizio, mentre gli altri 21 riguardano i servizi dell'intero ufficio giudiziario. Il numero di progetti operativi per regione è sintetizzato in Tab. 8.5.

Tab. 8.5 – Linea 5 - Regioni e n. progetti operativi ROC

Regione	Frequenza	Percentuale
Puglia	9	40,9
Campania	7	31,8
Sicilia	6	27,3
Totale	22	100

Prevalgono in termini numerici i progetti operativi di pertinenza dei Tribunali ordinari, seguiti dalle Procure della Repubblica e dai Tribunali per i Minorenni, come indicato in Tab. 8.6.

Tab. 8.6 – Linea 5 - Uffici giudiziari e n. progetti operativi ROC

Uffici giudiziari	Frequenza	Percentuale
Tribunale Ordinario	5	22,7
Tribunale per i Minorenni	4	18,2
Procura della Repubblica	4	18,2
Corte di Appello	3	13,6
Procura della Repubblica per i Minorenni	2	9,1
Procura Generale della Repubblica	2	9,1
Tribunale di Sorveglianza	1	4,5
Ufficio del Giudice di Pace	1	4,5
Totale	22	100

Come abbiamo visto per il livello nazionale, i questionari in itinere ed ex post hanno rilevato l'ambito di intervento dei progetti operativi, distinguendo tra elaborazione a PREVENTIVO e a CONSUNTIVO del Bilancio di Responsabilità Sociale. Anche nel caso delle regioni Obiettivo Convergenza la maggioranza dei progetti operativi (18 casi) ha riguardato l'elaborazione del Bilancio consuntivo; si segnalano 4 progetti operativi impegnati sul Bilancio a preventivo, ciascuno dei quali di pertinenza di un diverso tipo di ufficio: Tribunale ordinario, Tribunale per i Minorenni, Procura della Repubblica per i Minorenni, Corte d'Appello.

Per quanto attiene agli obiettivi dichiarati, le scelte prevalenti – ovvero quelle che indicano l'obiettivo prioritario dei progetti operativi mediante un'unica risposta – delle regioni Obiettivo Convergenza convergono su due soli obiettivi: la definizione di un processo di confronto strutturato con gli *stakeholders*, indicata da un'ampia maggioranza di progetti operativi (16 casi), e la disponibilità di dati e metodologie per il Bilancio preventivo (6 casi). Il quadro delle risposte multiple allarga il ventaglio delle scelte ad altri due obiettivi, quello relativo alla trasparenza e intellegibilità della documentazione per l'*accountability*, che risulta al primo posto, e quello relativo al sistema di rilevazione e analisi per il Bilancio consuntivo. Le Tab. 8.7 e 8.8 illustrano il quadro degli obiettivi dei progetti operativi rilevati.

Tab. 8.7 – Linea 5 - Obiettivi prevalenti

Obiettivi	Risposte	
	N	Percentuale
Definizione di un processo di confronto strutturato con i portatori di interesse (<i>stakeholders</i>)	16	72,7
Disponibilità di dati, valutazioni e metodologie per elaborare la pianificazione annuale e pluriennale (BRS preventivo)	6	27,3
Totale	22	100

Tab. 8.8 – Linea 5 - Obiettivi prevalenti*

Obiettivi	Risposte	
	N	Percentuale
Processo di <i>accountability</i> basato su documentazione trasparente e di facile comprensione per soggetti esterni	21	33,3
Definizione di un processo di confronto strutturato con i portatori di interesse (<i>stakeholders</i>)	19	30,2
Dotarsi di un sistema di rilevazione e analisi dati fruibili per elaborare un documento a consuntivo (BRS consuntivo)	15	23,8
Disponibilità di dati, valutazioni e metodologie per elaborare la pianificazione annuale e pluriennale (BRS preventivo)	8	12,7
Totale	63	100

*Risposte multiple

La rilevazione degli output delle ROC, limitata ai 10 progetti operativi degli uffici giudiziari della Puglia e del Tribunale per i Minorenni di Salerno, è illustrata in Tab.8.9, da cui si ricava che ciascuno degli uffici giudiziari ha realizzato la bozza di BRS e nove uffici su dieci hanno realizzato sia il documento validato di BRS, sia la pubblicizzazione e comunicazione interna/esterna.

Tab. 8.9 – Linea 5 - Output prevalenti*

Output	Risposte	
	N	Percentuale
Bozze di Bilancio di Responsabilità Sociale (preventivo e/o consuntivo)	10	35,7
Documento di Bilancio di Responsabilità Sociale validato (preventivo e/o consuntivo)	9	32,1
Sviluppo attività di pubblicizzazione e comunicazione interna/esterna	9	32,1
Totale	28	100

*Risposte multiple

Il confronto tra gli output rilevati in relazione ai 10 progetti operativi delle regioni ROC e quelli rilevati in relazione ai 34 progetti operativi delle regioni CRO è illustrato in Tab. 8.10, da cui si ricava che nelle ROC vi è una concentrazione degli output sulle tre tipologie di cui alla precedente tabella, mentre nelle CRO vi è una segmentazione molto maggiore. Si segnala in particolare che nelle ROC è del tutto assente l'output costituito dal coinvolgimento del personale, nonché quello relativo al miglioramento della qualità dei dati.

Tab. 8.10 – Linea 5 - Output dei progetti operativi ROC/CRO

	Obiettivo Convergenza/Competitività	
	Obiettivo Convergenza	Obiettivo Competitività regionale e occupazione
Bozze di Bilancio di Responsabilità Sociale (preventivo e/o consuntivo)	35,7%	16,7
Documento di Bilancio di Responsabilità Sociale validato (preventivo e/o consuntivo)	32,1%	27,8
Miglioramento della qualità dei dati riportati	0,0%	10,2
BRS preventivo: completezza della pianificazione rispetto alle articolazioni di struttura	0,0%	1,9
BRS preventivo: qualità degli obiettivi definiti	0,0%	5,6
Coinvolgimento attivo di utenti e <i>stakeholders</i> nella definizione degli obiettivi (BRS a preventivo)	0,0%	4,6
Coinvolgimento attivo di utenti e <i>stakeholders</i> nella discussione del BRS a consuntivo	0,0%	1,9
Coinvolgimento del personale (magistrati e amministrativi)	0,0%	13,0
Sviluppo di attività di pubblicizzazione e comunicazione interna/ esterna	32,1%	18,5

La Tab. 8.11 riporta i dati rilevati in ordine ai risultati degli uffici giudiziari della Puglia e del Tribunale per i Minorenni di Salerno. Se ne ricava che tutti i progetti operativi (salvo uno) hanno realizzato entrambi i risultati dell'istituzionalizzazione del sistema rilevazione dati e dell'aumento del livello di coinvolgimento di utenti e *stakeholders*, e che non sono stati perseguiti altri tipi di risultati.

Tab. 8.11 – Linea 5 - Risultati prevalenti

Risultati	Frequenza	Percentuale
Istituzionalizzazione del sistema di rilevazione dei dati	10	52,6
Aumento del livello di coinvolgimento di utenti interni, <i>stakeholders</i> , utenti esterni	9	47,4
Totale	19	100

Il confronto dei risultati rilevati nelle regioni ROC e nelle regioni CRO è riportato nella Tab. 8.12. Anche in questo caso, come in relazione agli output, la concentrazione delle risposte delle ROC è molto più accentuata rispetto alle CRO. Da segnalare l'assenza nelle ROC del risultato costituito dai protocolli di collaborazione con uffici ed enti esterni e di quello rappresentato dai misuratori della percezione degli *stakeholders*.

Tab.8.12 – Linea 5 - Risultati dei progetti operativi ROC/CRO

	Obiettivo Convergenza/Competitività	
	Obiettivo Convergenza	Obiettivo Competitività regionale e occupazione
Individuazione e/o utilizzo di misure di percezione/soddisfazione dell'utenza interna	0,0%	1,5%
Individuazione e/o utilizzo di misure di percezione/soddisfazione degli <i>stakeholders</i>	0,0%	13,6%
Individuazione e/o utilizzo di misure di percezione/soddisfazione degli utenti	0,0%	4,5%
Aumento del livello di coinvolgimento di utenti interni, <i>stakeholders</i> , utenti esterni	47,4%	33,3%
Istituzionalizzazione del sistema di rilevazione dei dati	52,6%	34,8%
Creazione / Potenziamento dei protocolli di collaborazione con altri Uffici, Enti	0,0%	12,1%

9. LINEA 6: COMUNICAZIONE CON LA CITTADINANZA E COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE - REALIZZAZIONE E GESTIONE SITO WEB, RAPPORTI CON I MEDIA E ORGANIZZAZIONE CONVEGNO FINALE CON PUBBLICAZIONE DEI RISULTATI DEL PROGETTO INTERREGIONALE TRANSNAZIONALE “DIFFUSIONE DELLE BEST PRACTICES NEGLI UFFICI GIUDIZIARI ITALIANI”

9.1. Premessa

La Linea di attività 6 prevede interventi volti a sviluppare la comunicazione nei confronti della cittadinanza e degli *stakeholders*, attraverso la realizzazione di un sito web, nel rispetto degli standard e delle indicazioni fornite dal responsabile per i sistemi informativi automatizzati.

Le azioni previste dal bando di gara per la Linea di Attività in questione sono:

- realizzazione e gestione del sito web o di un'apposita sezione all'interno di quello già esistente
- ricognizione degli standard tecnici e raccolta delle indicazioni del responsabile dei sistemi informativi nell'ottica di garantire l'uniformità delle caratteristiche e dell'accessibilità del sito
- ideazione del sito qualora non esistente
- progettazione della struttura e sviluppo dei contenuti
- sviluppo e realizzazione del *layout* grafico con idonei strumenti informatici
- aggiornamento continuo del sito (in progress ed utilizzando i dati più aggiornati)
- rapporti con i media e organizzazione convegno finale con pubblicazione dei risultati del Progetto interregionale transnazionale “Diffusione delle Best Practices negli uffici giudiziari italiani”
- contatto continuo con i media

I prodotti attesi nell'ambito della Linea sono

- relazioni intermedie e finali
- schemi delle bozze e struttura finale del sito
- messa on line del sito e aggiornamenti periodici
- pubblicazione
- convegno finale

9.2 I progetti operativi della Linea 6

La Linea 6 ha visto la realizzazione di 108 progetti operativi di comunicazione di cui 103 riguardanti l'intero ufficio e 5 con impatto su di uno specifico settore/servizio. Nelle Tabelle 9.1 e 9.2 che seguono sono riportati: a) il numero di progetti operativi di comunicazione per tipologia di ufficio giudiziario; b) gli ambiti di intervento dei progetti operativi.

Tab. 9.1 – Linea 6 - Uffici giudiziari e n. progetti operativi

Tipo di ufficio	Frequenza	Percentuale
Tribunale Ordinario	45	41,7
Procura della Repubblica	25	23,1
Corte di Appello	11	10,2
Procura Generale della Repubblica	9	8,3
Ufficio del Giudice di Pace	6	5,6
Procura della Repubblica per i Minorenni	5	4,6
Tribunale per i Minorenni	4	3,7
Tribunale di Sorveglianza	3	2,8
Totale	108	100

Tab. 9.2 – Linea 6 - Ambiti di intervento rilevanti

Ambito interventi	Frequenza	Percentuale
Sviluppo e/o aggiornamento sito web	53	49,1
Organizzazione eventi di comunicazione sui risultati	35	32,4
Sviluppo campagne di comunicazione	10	9,3
Residuale	10	9,3
Totale	108	100

Dall'esame delle due tabelle si ricava che i Tribunali ordinari sono gli uffici più numerosi nello sviluppo di progetti operativi sulla Linea 6, seguiti dalle Procure della Repubblica, e che per quanto riguarda gli ambiti di intervento, quasi la metà dei progetti operativi sono orientati allo sviluppo e aggiornamento dei siti web e un terzo all'organizzazione di eventi di comunicazione sui risultati.

Tutti e quattro i progetti operativi dei Tribunali per i Minorenni si sono focalizzati sullo sviluppo del sito e lo stesso hanno fatto il 40% dei Tribunali ordinari e il 60% delle Procure della Repubblica.

9.3 Obiettivi dei progetti operativi della Linea 6

I questionari ex post rilevano gli obiettivi principali perseguiti dai progetti operativi sulla comunicazione e a tal fine forniscono al compilatore un elenco dal quale ricavare i tre principali obiettivi del progetto operativo, indicandone l'ordine di importanza.

Dalla Tab. 9.3 si ricava che la maggioranza assoluta (più della metà dei casi) delle risposte indica come prioritario l'obiettivo di carattere generale del miglioramento della comunicazione esterna; il miglioramento della trasparenza è considerato obiettivo chiave nel caso di 10 progetti operativi su un totale di 108, mentre il miglioramento dell'immagine del servizio è considerato prioritario da una minoranza di 5 progetti operativi. Da segnalare il fatto che un numero significativo progetti operativi, ovvero il 25% delle frequenze rispetto al totale, hanno indicato obiettivi chiave di carattere marcatamente operativo, in un'ottica di utilizzo della comunicazione e del sito web come

strumenti di supporto all'erogazione dei servizi (si tratta degli obiettivi attinenti la fruibilità della modulistica via web, la fruibilità di servizi interattivi e la riduzione di oneri e tempi a carico degli utenti, l'aumento delle interazioni con utenti non professionisti). Nessun progetto operativo indica come obiettivo principale l'aumento delle interazioni via web con altre istituzioni, che compare soltanto in due casi (una Procura della Repubblica e una Procura Gen.le) nelle risposte multiple riportate in Tab. 9.4.

Se si considerano le risposte multiple (max tre risposte per progetto operativo) si nota che il miglioramento dell'immagine dell'ufficio è un obiettivo diffuso, anche se raramente il più importante. Si nota anche che il "set" di obiettivi operativi segnalato in precedenza raggiunge il 35% degli obiettivi citati.

Tab. 9.3 – Linea 6 - Obiettivi rilevanti

Obiettivi	Risposte	
	N	Percentuale
Miglioramento della comunicazione esterna	58	53,7
Fruibilità sul sito web di modulistica scaricabile da parte di utenti e altri soggetti interessati	15	13,9
Miglioramento della trasparenza sui servizi e sull'organizzazione dell'ufficio	10	9,3
Fruibilità di servizi interattivi via web	7	6,5
Miglioramento dell'immagine dell'ufficio giudiziario	5	4,6
Riduzione degli oneri e tempi di interazione con i servizi dell'ufficio a carico degli utenti	4	3,7
Aumento delle interazioni via web con utenti non professionisti	1	0,9
Residuale	8	7,4
Totale	108	100

Tab. 9.4 – Linea 6 - Obiettivi prevalenti*

Obiettivi	Risposte	
	N	Percentuale
Miglioramento della comunicazione esterna	73	27,5
Miglioramento dell'immagine dell'ufficio giudiziario	53	20,0
Fruibilità sul sito web di modulistica scaricabile da parte di utenti e altri soggetti interessati	40	15,1
Miglioramento della trasparenza sui servizi e sull'organizzazione dell'ufficio	34	12,8
Riduzione degli oneri e tempi di interazione con i servizi dell'ufficio a carico degli utenti	22	8,3

Obiettivi	Risposte	
	N	Percentuale
Fruibilità di servizi interattivi via web	18	6,8
Aumento delle interazioni via web con utenti non professionisti	8	3,0
Aumento delle interazioni via web con utenti professionisti	3	1,1
Aumento delle interazioni via web con altre istituzioni	2	0,8
Residuale	12	4,5
Totale	265	100

*Risposte multiple

L'esame degli obiettivi con riferimento alla tipologia di uffici non fornisce elementi di rilievo.

9.4 Output dei progetti operativi della Linea 6

L'elenco degli output che i questionari ex post forniscono al compilatore al fine di selezionare tutti quelli realizzati dal progetto, comprende 15 voci, che possono essere indicate senza limiti nel numero delle scelte. La Tabella 9.5 che segue riguarda le risposte multiple fornite sugli output dei progetti operativi.

Tab. 9.5 – Linea 6 - Output prevalenti*

Output	Risposte	
	N	Percentuale
Realizzazione nuovo sito web/Avvenuto aggiornamento di sito esistente	22	14,2
Servizi telematici con <i>download</i> della modulistica disponibile presso cancellerie giudiziarie	17	11,0
Progettazione nuovo sito web	16	10,3
Formalizzazione delle responsabilità per manutenzione, aggiornamento e gestione contenuti del sito web	16	10,3
Incremento delle relazioni con la stampa regionale nell'ultimo anno	8	5,2
Emissione comunicati stampa nell'ultimo anno (1-3)	8	5,2
Servizi on line che prevedono interazione con utente, professionale e/o non professionale	7	4,5

Output	Risposte	
	N	Percentuale
Accordi con ordini professionali, agenzie del territorio ed enti locali	7	4,5
Realizzazione di indagini di <i>customer satisfaction</i>	6	3,9
Incremento delle relazioni con la stampa nazionale nell'ultimo anno	5	3,2
Riprogettazione sito web già esistente	4	2,6
Piano di gestione e sviluppo del sito web	4	2,6
Interazione telematica con utenti per ricezione reclami, suggerimenti e/o realizzazione di forum tematici	3	1,9
Incremento delle relazioni con la stampa nell'ultimo anno	2	1,3
Emissione comunicati stampa nell'ultimo anno (più di 4)	2	1,3
Banca dati online sulle pronunce giurisprudenziali dell'ufficio	1	0,6
Emissione comunicati stampa nell'ultimo anno (mai)	1	0,6
Residuale (altro)	26	16,8
Totale	155	100

*Risposte multiple

La rilevazione delle risposte relative agli output dei progetti operativi indica una situazione di estrema dispersione tra voci diverse, in primo luogo dovuta al convergere della maggior frequenza delle risposte sulla voce residuale "altro", in secondo luogo alla segmentazione molto ampia delle risposte sulle diverse opzioni possibili.

9.5 Risultati dei progetti della Linea 6

Come per gli output, anche per la rilevazione dei risultati i questionari ex post propongono al compilatore un elenco di voci, tra le quali è possibile selezionare quelle che rappresentano i risultati dei progetti operativi perseguiti, senza limitazione nel numero delle scelte. Nella Tabella 9.6 sono riportate le frequenze delle risposte multiple.

Tab. 9.6 – Linea 6 - Risultati prevalenti*

Risultati	Risposte	
	N	Percentuale
Miglioramento dell'immagine presso <i>stakeholders</i> e media	59	58,4
Incremento quantità degli accessi telematici	22	21,8

Risultati	Risposte	
	N	Percentuale
Sviluppo/Attuazione di un sistema di valutazione sulla qualità del sito	8	7,9
Incremento dell'utenza che utilizza i servizi telematici rispetto all'utenza potenziale	7	6,9
Residuale	4	4,0
Strutturazione delle attività di rilevazione e analisi dei dati della <i>customer satisfaction</i>	1	1,0
Totale	101³	100

*Risposte multiple

Il miglioramento dell'immagine, pur non essendo annoverato tra gli obiettivi principali dalla larga parte dei progetti operativi, risulta essere nettamente il primo tra i risultati segnalati. Tale risultato, pur non rappresentando lo scopo diretto degli interventi di comunicazione, sembra costituire un obiettivo funzionale e di sostegno al perseguimento degli obiettivi chiave. Al secondo posto si colloca l'obiettivo dell'incremento degli accessi telematici.

L'analisi delle relazioni tra risultati e uffici di appartenenza dei progetti operativi indica un andamento equilibrato ed omogeneo delle risposte, senza differenziazioni significative.

9.6 La Linea 6 nelle Regioni Obiettivo Convergenza

Il numero di progetti operativi relativi a comunicazione e sito web nelle ROC è di 42, distribuiti tra le regioni come indicato in Tab.9.7. La Tab. 9.8 indica la distribuzione dei progetti operativi tra le diverse tipologie di uffici giudiziari, e in particolare la netta preponderanza del numero dei Tribunali ordinari rispetto agli altri uffici giudiziari. Dei 42 progetti operativi, soltanto uno ha realizzato un progetto operativo orientato su di uno specifico settore/servizio, mentre tutti gli altri progetti operativi hanno riguardato l'intero ufficio.

Tab. 9.7 – Linea 6 - Regioni e n. progetti operativi ROC

Regione	Frequenza	Percentuale
Puglia	19	45,2
Campania	17	40,5
Sicilia	6	14,3
Totale	42	100

Tab. 9.8 – Linea 6 - Uffici giudiziari e n. progetti operativi ROC

Uffici giudiziari	Frequenza	Percentuale
Tribunale Ordinario	15	35,7
Procura della Repubblica	7	16,7
Corte di Appello	6	14,3

³ Sette questionari hanno fornito risposte non valide

Procura della Repubblica per i Minorenni	5	11,9
Tribunale per i Minorenni	4	9,5
Procura Generale della Repubblica	2	4,8
Ufficio del Giudice di Pace	2	4,8
Tribunale di Sorveglianza	1	2,4
Totale	42	100

Nella maggior parte dei casi i progetti operativi hanno riguardato azioni di sviluppo e aggiornamento del sito web; gli ambiti di intervento sono indicati in Tab.9.9.

Tab. 9.9 – Linea 6 - Ambiti di intervento progetti operativi

Ambito interventi	Risposte	
	N	Percentuale
Sviluppo e/o aggiornamento sito web	21	50,0
Sviluppo campagne di comunicazione	7	19,0
Organizzazione eventi di comunicazione sui risultati	8	16,7
Residuale	6	14,3
Totale	42	100

Gli obiettivi indicati attraverso le risposte multiple, illustrate in Tab 9.10, risultano allineati con il quadro nazionale, in particolare per quanto attiene ai primi quattro in ordine di frequenza.

Tab. 9.10- Linea 6 - Obiettivi rilevanti*

Obiettivi	Risposte	
	N	Percentuale
Miglioramento della comunicazione esterna	28	26,7
Miglioramento dell'immagine dell'ufficio giudiziario	17	16,2
Miglioramento della trasparenza sui servizi e sull'organizzazione dell'ufficio	16	15,2
Fruibilità sul sito web di modulistica scaricabile da parte di utenti e altri soggetti interessati	15	14,3
Riduzione degli oneri e tempi di interazione con i servizi dell'ufficio a carico degli utenti	11	10,5
Fruibilità di servizi interattivi via web	7	6,7
Aumento delle interazioni via web con utenti non professionisti	3	2,9
Aumento delle interazioni via web con utenti professionisti	3	2,9
Residuale	5	4,8
Totale	105	100

*Risposte multiple

L'analisi degli output riguarda esclusivamente la regione Puglia e il Tribunale per i Minorenni di Salerno, per complessivi 10 progetti operativi. Al primo posto per frequenza delle segnalazioni si colloca l'output della formalizzazione delle responsabilità, seguito dalla realizzazione del sito web e dal *download* della modulistica. In Tab.9.11 è illustrata la distribuzione delle risposte sul totale degli output.

Tab. 9.11- Linea 6 - Output prevalenti*

Output	Risposte	
	N	Percentuale
Formalizzazione delle responsabilità per manutenzione, aggiornamento e gestione contenuti del sito web	8	17,8
Realizzazione nuovo sito web/Avvenuto aggiornamento di sito esistente	7	15,6
Servizi telematici con <i>download</i> della modulistica disponibile presso cancellerie giudiziarie	7	15,6
Progettazione nuovo sito web	5	11,1
Accordi con ordini professionali, agenzie del territorio ed enti locali	4	8,9
Piano di gestione e sviluppo del sito web	2	4,4
Servizi on line che prevedono interazione con utente, professionale e/o non professionale	2	4,4
Emissione comunicati stampa nell'ultimo anno (1-3)	2	4,4
Banca dati online sulle pronunce giurisprudenziali dell'ufficio	1	2,2
Interazione telematica con utenti per ricezione reclami, suggerimenti e/o realizzazione di forum tematici	1	2,2
Realizzazione di indagini di <i>customer satisfaction</i>	1	2,2
Residuale	5	11,1
Totale	45	100

*Risposte multiple

Il confronto tra gli output dei progetti operativi ROC e CRO non risulta significativo in quanto l'elevata dispersione tra le diverse opzioni non consente di individuare dati di rilievo, se non il fatto che tale dispersione accomuna i progetti operativi ROC e CRO.

Infine, per quanto riguarda i risultati, la Tab. 9.12 illustra l'esito della rilevazione, anche in questo caso limitatamente alla regione Puglia e al Tribunale per i Minorenni di Salerno.

Tab. 9.12- Linea 6 - Risultati prevalenti*

Risultati	Risposte	
	N	Percentuale
Miglioramento dell'immagine presso <i>stakeholders</i> e media	19	57,6
Incremento quantità degli accessi telematici	8	24,2
Sviluppo/Attuazione di un sistema di valutazione sulla qualità del sito	6	18,2
Totale	33	100

*Risposte multiple

Rispetto al quadro nazionale si rileva una piena omogeneità per quanto attiene all'ordine di frequenza dei tre risultati indicati.

Il confronto tra i risultati dei progetti operativi ROC e CRO indica una corrispondenza in relazione alle due voci relative al miglioramento dell'immagine e all'incremento degli accessi telematici. Si rileva invece una differenza riguardo all'incremento dell'utenza che utilizza strumenti telematici, risultato totalmente assente nelle regioni Obiettivo Convergenza. Il risultato costituito dallo sviluppo di un sistema di valutazione della qualità del sito, è poco presente nelle regioni CRO rispetto a quanto accade nelle regioni ROC. La Tab. 9.13 illustra il confronto tra i succitati risultati.

Tab. 9.13 - Linea 6 - Risultati dei progetti operativi ROC/CRO

Risultati	Obiettivo Convergenza/Competitività	
	Obiettivo Convergenza	Obiettivo Competitività regionale e occupazione
Incremento quantità degli accessi telematici	24,2%	20,6%
Incremento dell'utenza che utilizza i servizi telematici	0,0%	10,3%
Strutturazione delle attività di rilevazione e analisi dei dati della customer satisfaction	0,0%	1,5%
Sviluppo/ Attuazione di di un sistema di valutazione sulla qualità del sito	18,2%	2,9%
Miglioramento dell'immagine presso <i>stakeholders</i> e media	57,6%	58,8%
Residuale	0,0%	5,9%

10. OBIETTIVO STRATEGICO 1: GOVERNANCE DEL SISTEMA E STRUMENTI DIREZIONALI INTERNI

10.1 Introduzione alle analisi relative all'Obiettivo Strategico 1

Come indicato nei capitoli introduttivi, l'Obiettivo Strategico 1 "Governance del sistema e strumenti direzionali interni" non riguarda attività previste dai bandi regionali; costituisce una modalità per rilevare la sinergia tra i Progetti transnazionali/interregionali "Diffusione delle Best Practices negli uffici giudiziari italiani" e la realizzazione di altri interventi orientati allo sviluppo organizzativo e alla cooperazione con altri soggetti.

Lo scopo è quello di analizzare e comprendere quanto gli interventi facciano già organicamente parte della strategia di cambiamento organizzativo degli uffici giudiziari. Ad esempio: interventi di "Best Practices" che possono essere collegati a specifiche linee di un piano strategico di ufficio; interventi di "Best Practices" che possono contribuire ad ulteriori progetti operativi: es. la carta dei servizi può essere utilizzata per il potenziamento dell'Ufficio URP; il Bilancio di Responsabilità Sociale può contribuire alla progettazione del sistema o di parte del sistema di controllo di gestione, così come alla definizione dei contenuti del documento di pianificazione delle performance.

La struttura del capitolo è la seguente: inizieremo con un'analisi cumulata dei questionari compilati da uffici sia in fase "in itinere" che in fase "ex post", compresa la disamina per tipo di ufficio; in questo caso, l'oggetto dell'analisi sono gli ambiti di intervento, gli obiettivi perseguiti e gli output in corso di realizzazione o realizzati; seguirà l'analisi dei soli questionari ex post, elaborata per output e risultati. Non viene presentata, per ora, alcuna analisi specifica degli uffici dell'area ROC poiché si tratta di poche unità (quattro strutture).

Rispetto al primo Rapporto di monitoraggio, solo un questionario in più modifica i dati ivi contenuti. Considerando, quindi, gli 11 uffici che hanno compilato questa parte del questionario (8 uffici che hanno concluso le attività e 3 in itinere), si sono rilevati **14 progetti operativi, di cui 9 hanno riguardato tutto l'ufficio**, mentre 4 uno specifico settore/servizio (oltre ad una mancata risposta a questa domanda). Nella tabella che segue sono riportati i programmi/progetti operativi/azioni dell'Obiettivo Strategico 1 per tipo di ufficio. Nel complesso, è prevalentemente presso i Tribunali ordinari che i Progetti transnazionali/interregionali "Diffusione delle Best Practices negli uffici giudiziari italiani" si sono interfacciati con altri interventi. Da sottolineare, comunque, che ciò accade anche nei soli due Tribunali per i minorenni di cui si sono elaborati i relativi questionari. Si sottolinea, inoltre, che tre uffici, tutti tribunali ordinari, hanno segnalato due progetti operativi; di questi tre uffici, due hanno concluso le attività mentre uno ha compilato il questionario "In itinere". Tutti gli altri hanno segnalato un solo progetto operativo in questa categoria.

Tab. 10.1 – Obiettivo Strategico 1 - Uffici Giudiziari e programmi/progetti operativi/azioni*

Uffici	Progetti	Percentuale
Tribunale Ordinario	9	64,3
Procura della Repubblica	2	14,3
Tribunale per i Minorenni	3	21,4
Totale Progetti	14	100

*Questionari "In itinere" e questionari "ex post"

10.2 Ambiti di intervento più rilevanti per l'Obiettivo Strategico 1

La Tabella 10.2 presenta i dati relativi alla distribuzione di frequenza delle risposte relative all'Ambito di intervento in cui si collocano i 14 progetti operativi dell'Obiettivo Strategico 1. La domanda aveva la possibilità di risposte multiple, così che la tabella seguente riporta i dati cumulati delle risposte espresse.

Tab. 10.2 – Obiettivo Strategico 1 - Ambiti di Intervento ritenuti più rilevanti dagli Uffici* –

Ambito di intervento	Frequenza	Percentuale
Attivazione di sistemi di integrazione organizzativa e di interscambio informativo tra le articolazioni dell'ufficio	9	37,5
Attivazione di accordi, convenzioni, partnership tra uffici, tra uffici ed enti esterni e con rappresentanze di utenti	8	33,3
Costruzione e gestione di un piano strategico	2	8,3
Sperimentazione, diffusione e istituzionalizzazione del ciclo di pianificazione e controllo	4	16,7
Residuale	1	4,2
Numero progetti considerati	14	100

*Questionari "In itinere" e questionari "ex post"

Tra le azioni citate, emergono in maggioranza interventi per l'integrazione organizzativa tra le articolazioni dell'ufficio anche ai fini dell'interscambio informativo (Urp, cancellerie uniche, punti informativi, ecc.); se si somma anche l'intervento riguardante l'introduzione di un sistema di pianificazione e controllo, si tratta di progetti operativi orientati allo sviluppo organizzativo interno, con attenzione all'utenza – pur considerando che nel caso degli Urp in alcuni casi si tratta di uffici di Palazzo, che coinvolgono, quindi, anche gli altri uffici giudiziari (ad esempio, è il caso di Firenze). Gli altri ambiti coperti riflettono l'attenzione al posizionamento nell'ambiente esterno (i progetti operativi riguardanti i piani strategici) e alle relazioni di cooperazione con portatori di interessi (gli interventi connessi all'attivazione di accordi e *partnership*).

Considerando il tipo di ufficio, si può rilevare che le due segnalazioni sui piani strategici provengono da Tribunali ordinari; mentre l'ambito degli accordi e *partnership* appare ben distribuito tra tutti gli uffici. Ancora per i Tribunali ordinari, ma anche per i Tribunali per i Minorenni, conta in modo peculiare il primo ambito citato in tabella, quello interno dell'integrazione organizzativa tra uffici.

10.3 Obiettivi più rilevanti per l'Obiettivo Strategico 1

La Tabella 10.3 presenta i dati relativi alla distribuzione di frequenza delle risposte sull'obiettivo perseguito dalle attività dell'Obiettivo Strategico 1. La domanda aveva la possibilità di risposte multiple; la tabella riporta i dati cumulati dei 14 progetti operativi. Dalle risposte si evidenzia la

polarità tra versante esterno e versante interno; in ogni caso, è rilevante notare come la finalità del dialogo e delle relazioni con l'ambiente esterno ottenga 27 segnalazioni, articolate – in ordine di rilevanza – tra “accordi per migliorare la funzionalità dei servizi resi”, “miglioramento della percezione sulla qualità dei servizi della giustizia”, “miglioramento della comunicazione esterna” e “miglioramento della fiducia nelle istituzioni della giustizia”. Mentre le 16 segnalazioni relative al versante del governo interno riguardano la strutturazione di sistemi informativi e di *reporting* a supporto dei ruoli direzionali e della costruzione di progetti operativi di miglioramento; segnalazioni anche per la comunicazione interna.

Tab. 10.3 – Obiettivo Strategico 1 - Obiettivi perseguiti più menzionati tra quelli rilevanti*

Obiettivi	Risposte	
	N	Percentuale
Conclusione di accordi con soggetti esterni per migliorare la funzionalità dei servizi resi	6	13,3
Attivazione di sistemi interni per diagnosi, valutazione e condivisione di obiettivi di miglioramento	6	13,3
Miglioramento della percezione sulla qualità dei servizi della giustizia	8	17,8
Miglioramento della comunicazione esterna	6	13,3
Fruibilità di reporting periodico sulla gestione	4	8,9
Conclusione di accordi con soggetti esterni per aumentare le risorse a disposizione	5	11,1
Miglioramento della comunicazione interna	3	6,7
Aumento delle informazioni disponibili per le leve direzionali	3	6,7
Miglioramento della fiducia nelle istituzioni della giustizia	2	4,4
Fruibilità di reporting periodico su progetti e temi di rilievo strategico	1	2,2
Residuale	1	2,2
Totale	44	100

*Questionari “In itinere” e questionari “ex post” – Risposte multiple

Anche in questo caso è utile una disaggregazione per tipo di ufficio. Per i Tribunali ordinari il numero maggiore delle segnalazioni cumulate relative agli obiettivi perseguiti riguardano il “miglioramento della percezione sulla qualità dei servizi” e la “conclusione di accordi con soggetti esterni per aumentare le risorse a disposizione” (5 segnalazioni); seguono “conclusione di accordi con soggetti esterni per migliorare la funzionalità dei servizi” (4 segnalazioni), e con 3 segnalazione “attivazione di sistemi interni per diagnosi, valutazione e condivisione di obiettivi di miglioramento”, “aumento delle informazioni disponibili per le leve direzionali” e “miglioramento della

comunicazione esterna”. Nel complesso, emerge una prevalenza dell’attenzione verso la soluzione di criticità interne, condivisa anche dalle indicazioni dei Tribunali per i Minorenni. Simili anche le priorità delle due Procure della Repubblica, che segnalano più frequentemente “comunicazione esterna”, “conclusione di accordi per funzionalità dei servizi” e “attivazione di sistemi interni per diagnosi, ecc.”. Mentre per i Tribunali per i Minorenni, rilevano gli obiettivi di comunicazione interna ed esterna, così come quello dell’attivazione di sistemi di diagnosi.

10.4 Output prevalenti per l’Obiettivo Strategico 1

La Tabella 10.4 riporta la distribuzione delle risposte in merito agli output realizzati o in corso di realizzazione per le attività dell’Obiettivo Strategico 1. Anche in questo caso la domanda prevede risposte multiple, e la tabella seguente riporta i dati cumulati per tipo di output.

Il prodotto più segnalato in questo ambito è costituito da accordi con ordini professionali, istituzioni ed enti; esito coerente con il più richiamato degli obiettivi perseguiti. La serie di altri prodotti invece ha una frequenza simile e più contenuta, anche se alcuni di esse possono essere aggregati. E’ il caso, ad esempio, della “Realizzazione di sessioni periodiche di valutazione dei risultati emersi”, “Affidabilità e completezza degli indicatori rilevati”, “Disponibilità di un sistema di *reporting* periodico e completo”, “Monitoraggio e *reporting* dei progetti strategici”, “Disponibilità di documentazione di *accountability* esterna”, tutti orientati alla costruzione di sistemi di monitoraggio che supportano sia l’azione direzionale sia le relazioni e la comunicazione con l’esterno. Infine, anche il miglioramento della qualità del supporto informatico è funzionale alla costruzione di sistemi di monitoraggio.

Tab. 10.4 – Obiettivo Strategico 1 - Output prevalenti*

Output	Risposte	
	N	Percentuale
Accordi con Ordini professionali, istituzioni, enti	7	29,2
Realizzazione di sessioni periodiche di valutazione dei risultati emersi	3	12,5
Disponibilità di un sistema di <i>reporting</i> periodico e completo	2	8,3
Miglioramento della qualità del supporto informatico	3	12,5
Monitoraggio e <i>reporting</i> dei progetti strategici	2	8,3
Disponibilità di documentazione di <i>accountability</i> esterna (collegamento tra progetti strategici e BRS)	2	8,3
Affidabilità e completezza degli indicatori rilevati	2	8,3
Residuale	3	12,5

Output	Risposte	
	N	Percentuale
Totale	24	100

*Questionari "In itinere" e questionari "ex post" – Risposte multiple

10.5 Risultati prevalenti per l'Obiettivo Strategico 1

Per i soli 10 progetti operativi provenienti dagli uffici che hanno compilato il questionario "Ex Post" (lo ricordiamo, si tratta di 8 uffici, uno in più rispetto a quanto censito nel primo Rapporto di monitoraggio) viene sviluppata un'analisi specifica, comprendente l'articolazione di output e risultati (poiché, proprio in quanto si tratta di interventi conclusi, la significatività di questi dati risulta maggiore), elaborata anche per tipo di ufficio. I pochi progetti operativi che riguardano questo segmento non forniscono dati con una distribuzione che si discosti dall'aggregato precedente (cfr. Tabella 10.4). Metà degli output riguardano aspetti di gestione interna, e metà fattori rilevanti per le relazioni con l'esterno.

Tab. 10.5 – Obiettivo Strategico 1 - Output prevalenti*

Output	Risposte	
	N	Percentuale
Accordi con Ordini professionali, istituzioni, enti	4	20,0
Realizzazione di sessioni periodiche di valutazione dei risultati emersi	3	15,0
Disponibilità di un sistema di <i>reporting</i> periodico e completo	2	10,0
Miglioramento della qualità del supporto informatico	3	15,0
Monitoraggio e <i>reporting</i> dei progetti strategici	2	10,0
Disponibilità di documentazione di <i>accountability</i> esterna (collegamento tra progetti strategici e BRS)	2	10,0
Affidabilità e completezza degli indicatori rilevati	2	10,0
Residuale	2	10,0
Totale	20	100

*Questionari "ex post" – Risposte multiple

L'articolazione per tipo di ufficio fa emergere solo un elemento degno di segnalazione (data la sostanziale eguale distribuzione tra Tribunali e Procure sugli altri item) e cioè il fatto che solo i Tribunali ordinari hanno segnalato l'aspetto del monitoraggio di progetti strategici e quello

dell'affidabilità degli indicatori rilevati dai sistemi informativi. Ma, come già accennato, si tratta di analisi basate su pochissimi casi, per cui non si può parlare ovviamente di tendenze.

Per quanto concerne i risultati ottenuti o in via di raggiungimento, la distribuzione delle risposte (Tabella 10.6) non evidenzia polarizzazioni significative; tuttavia, alcuni degli item possono essere aggregati poiché sono indirizzati ad esiti comuni. L'aspettativa non è tanto su risultati tangibili nell'immediato, quanto sulla capacità di introdurre una cultura del dato e della programmazione, sia individuale che organizzativa. Infatti, solo in un caso si cita esplicitamente l'utilizzo degli esiti della valutazione in fase decisionale. In generale ci si aspetta, sul lato interno, un miglioramento della capacità di pianificazione e controllo, cui sono riconducibili anche mutamenti conseguenti nei comportamenti (ad es., attenzione alle criticità emerse, azioni di gestione delle incoerenze, ecc.); sul versante esterno, gli effetti dovrebbero riguardare la percezione della capacità di rendicontazione da parte degli uffici giudiziari, così come un mutamento nell'atteggiamento (ad es. un maggiore propensione agli accordi con gli uffici giudiziari, alla messa in comune di risorse e alla condivisione di responsabilità sui risultati da perseguire).

Tab. 10.6 – Obiettivo Strategico 1 - Risultati prevalenti dichiarati*

Risultati	Risposte	
	N	Percentuale
Miglioramento della capacità di programmazione individuale e di organizzazione	5	25,0
Cambiamento dei comportamenti dei soggetti interni a seguito dell'introduzione del ciclo di pianificazione e controllo	3	15,0
Miglioramento della percezione dei soggetti esterni sull' <i>accountability</i> dell'ufficio	3	15,0
Miglioramento della percezione dei soggetti interni sulla funzionalità del sistema di pianificazione e controllo	3	15,0
Cambiamento dei comportamenti dei soggetti esterni a seguito dell'introduzione del ciclo di pianificazione e controllo	2	10,0
Evidenze sull'utilizzo dei <i>feedback</i> della valutazione nei processi decisionali individuali e di organizzazione	1	5,0
Residuale	3	15,8
Totale	20	100

*Questionari "ex post" – Risposte multiple

L'articolazione per uffici fa emergere una relativa maggiore attenzione delle Procure per l'item "Cambiamento dei comportamenti dei soggetti esterni a seguito dell'introduzione del ciclo di pianificazione e controllo", mentre i Tribunali ordinari si differenziano maggiormente sull'item "Miglioramento della percezione dei soggetti interni sulla funzionalità del sistema di pianificazione e controllo". Nel caso del Tribunale per i Minorenni, i risultati attesi riguardano il miglioramento delle capacità di programmazione e il miglioramento della percezione sulla funzionalità dei sistemi di programmazione e controllo.

11. OBIETTIVO STRATEGICO 2: VALUTAZIONE E AUTOVALUTAZIONE PER L'ELABORAZIONE DI PIANI E PROGETTI DI MIGLIORAMENTO

11.1 Introduzione alle analisi relative all'Obiettivo Strategico 2

In relazione alla Linea di Attività 1, alcuni bandi regionali hanno espressamente previsto l'opportunità, non obbligatoria per gli uffici giudiziari, di adottare metodologie e metodiche di valutazione ed autovalutazione secondo il modello CAF - *Common Assessment Framework* – per l'elaborazione di piani e progetti di miglioramento. Inoltre, recenti iniziative nazionali e rilevazioni hanno evidenziato il ricorso, negli uffici giudiziari, a processi di autovalutazione e a tecniche che si richiamano al miglioramento continuo.

Per rilevare sia le esperienze di utilizzo del modello CAF sia l'interazione tra i Progetti transnazionali/interregionali "Diffusione delle Best Practices negli uffici giudiziari italiani" e processi di autovalutazione e miglioramento basati su altri modelli (EFQM, gruppi di qualità, etc.) si è inserito nei questionari somministrati l' Obiettivo Strategico 2 "Valutazione e autovalutazione per l'elaborazione di piani di miglioramento". L'aspettativa è che si possano individuare sia progetti di autovalutazione (anche con il supporto esterno della consulenza) sia iniziative (piani e/o progetti) di miglioramento.

Sono 14 gli uffici che hanno compilato la sezione dedicata all'Obiettivo Strategico 2, uno in più rispetto al primo Rapporto di monitoraggio. Di questi, 11 sono uffici che hanno concluso le attività, mentre 3 sono in itinere. L'ufficio che si aggiunge appartiene alla classe di quelli che hanno terminato gli interventi. I progetti operativi segnalati sono **14 (quindi, uno per ogni ufficio)**, di cui 1 progetto operativo che riguarda uno specifico settore/servizio, mentre gli altri hanno riguardato tutto l'ufficio.

Nella Tabella 11.1 sono riportati i programmi/progetti operativi/azioni dell'Obiettivo Strategico 2 per tipo di ufficio. Si tratta di sei Procure della Repubblica e cinque Tribunali, una Corte d'Appello, una Procura Generale ed un Tribunale per i Minorenni. Di questi, come detto, 11 progetti operativi provengono da altrettanti questionari "Ex Post" e 3 da questionari "In itinere" (questi ultimi: due Procure della Repubblica e un Tribunale ordinario).

Tab. 11.1. – Obiettivo Strategico 2 - Uffici Giudiziari e programmi/progetti operativi/azioni*

Uffici	Frequenza	Percentuale
Procura della Repubblica	6	42,9
Tribunale Ordinario	5	35,7
Procura Generale della Repubblica	1	7,1
Corte di Appello	1	7,1
Tribunale per i Minorenni	1	7,1
Totale Progetti	14	100

*Questionari "In itinere" e questionari "ex post"

11.2 Ambiti di intervento più rilevanti per l'Obiettivo Strategico 2

La Tabella 11.2 presenta i dati relativi alla distribuzione di frequenza delle risposte relative all'Ambito di intervento in cui si collocano le attività dell'Obiettivo Strategico 2. La domanda aveva la possibilità di risposte multiple; la tabella riporta i dati cumulati dei 14 questionari.

Come dato rilevante emerge il fatto che i 14 progetti operativi censiti prevedono la realizzazione di autovalutazione basati sul modello europeo CAF; in altre parole, un significativo elemento di interesse poiché tale modello enfatizza elementi quali l'attenzione alla multidimensionalità degli indicatori di performance, alle qualità del servizio all'utenza, al coinvolgimento del personale e degli *stakeholders*, ai processi di lavoro, e ad altri fattori caratteristici della performance organizzativa. 4 di questi prevedono la successiva elaborazione di piani di miglioramento (probabilmente conseguenza dei precedenti processi di autovalutazione) e 3 la realizzazione di sistemi di comparazione con altri uffici, un aspetto significativo (e innovativo) nell'ambito giudiziario.

Tab. 11.2 – Obiettivo Strategico 2 – Ambiti di Intervento ritenuti più rilevanti in assoluto dagli Uffici*

Ambiti di intervento	Risposte	
	N	Percentuale
Realizzazione di una autovalutazione basata sul Modello CAF <i>Common Assessment Framework</i>	14	66,7
Realizzazione di un <i>benchmarking</i> /comparazione con altri uffici	3	14,3
Realizzazione di un piano di miglioramento	4	19,0
Totale	21	100

*Questionari "In itinere" e questionari "ex post"

Con riferimento al tipo di ufficio, la realizzazione di un processo di autovalutazione caratterizza in modo quasi eguale sia i Tribunali ordinari che le Procure della Repubblica (più i tre ulteriori uffici presenti in questa popolazione, una Corte d'Appello, una Procura Generale, un Tribunale per i Minorenni). Le Procure, compresa la Procura Generale qui considerata, indicano anche il riferimento relativo alla realizzazione di un piano di miglioramento.

11.3 Obiettivi più rilevanti per l'Obiettivo Strategico 2

La Tabella 11.3 presenta i dati relativi alla distribuzione di frequenza delle risposte sull'obiettivo perseguito dalle attività dell'Obiettivo Strategico 2. La domanda aveva la possibilità di risposte multiple; la tabella riporta i dati cumulati dei 14 progetti operativi.

Dagli obiettivi indicati nel questionario, emergono tre scopi generali alla base dell'utilizzo dei processi di autovalutazione. Il primo è quello del ricorso allo strumento per strutturare momenti di confronto interno e condivisione sulle condizioni organizzative, basati su evidenze (dati, giudizi, ecc.); ben 21 risposte sono riconducibili a questo orientamento (le risposte ai seguenti item:

“Rilevazione ed elaborazione giudizi del personale (magistrati e amministrativi) secondo diverse modalità”, “Analisi evidenze e utilizzo modello per espressione giudizi sullo stato dell’organizzazione, collettivamente discussi”, “Coinvolgimento del personale (togato e non togato) nella valutazione dei fattori organizzativi”, “Creazione opportunità di confronto con le varie componenti degli elementi critici e opportunità di cambiamento”). Il secondo scopo è legato al supportare la programmazione e la definizione di progetti di miglioramento, con 9 risposte (cfr.: “Elaborazione e attuazione di azioni di miglioramento e sviluppo, su base annuale e pluriennale” e “Attivazione di sistemi di *feedback* interni per diagnosi, valutazione e condivisione di obiettivi di miglioramento”). Mentre il terzo orientamento consiste nell’utilizzare l’autovalutazione con finalità esterna, per supportare l’elaborazione di bilanci sociali o comunque per rafforzare i documenti di *accountability* (cfr.: “Elaborazione e pubblicizzazione relazione di autovalutazione come strumento di *accountability*, in sinergia con BRS” e “Realizzazione di confronti strutturati con soggetti esterni sul complesso dei fattori organizzativi”). Una citazione è stata riservata all’opportunità di inserimento nel contesto dei confronti europei.

Tab. 11.3 – Obiettivo Strategico 2 - Obiettivi perseguiti più menzionati tra quelli rilevanti*

Obiettivi	Risposte	
	N	Percentuale
Rilevazione ed elaborazione giudizi del personale (magistrati e amministrativi) secondo diverse modalità	7	15,9
Analisi evidenze e utilizzo modello per espressione giudizi sullo stato dell’organizzazione, collettivamente discussi	6	13,6
Elaborazione e attuazione di azioni di miglioramento e sviluppo, su base annuale e pluriennale	6	13,6
Elaborazione e pubblicizzazione relazione di autovalutazione come strumento di <i>accountability</i> , in sinergia con BRS	7	15,9
Sviluppo strumenti per la dirigenza per analisi stato organizzazione e coerente pianificazione annuale e pluriennale	5	11,4
Coinvolgimento del personale (togato e non togato) nella valutazione dei fattori organizzativi	5	11,4
Creazione opportunità di confronto con le varie componenti degli elementi critici e opportunità di cambiamento	3	6,8
Attivazione di sistemi di <i>feedback</i> interni per diagnosi, valutazione e condivisione di obiettivi di miglioramento	3	6,8
Realizzazione di confronti strutturati con soggetti esterni sul complesso dei fattori organizzativi	1	2,3
Partecipazione ad occasioni di confronto nazionali ed europee	1	2,3
Totale	44	100

*Questionari “In itinere” e questionari “ex post” – Risposte multiple

Considerando il tipo di ufficio, l'analisi degli obiettivi dichiarati permette alcune osservazioni; le Procure della Repubblica evidenziano un orientamento maggiore – 4 segnalazioni – per la realizzazione di piani di miglioramento (coerente con il punto precedente relativo agli ambiti) e per il coinvolgimento di personale togato e non togato nella valutazione dei fattori organizzativi – 3 segnalazioni. I Tribunali ordinari e gli altri uffici, invece, mostrano un atteggiamento meno specifico e più distribuito sulla pluralità di obiettivi.

11.4 Output prevalenti per l'Obiettivo Strategico 2

La Tabella 11.4 riporta la distribuzione delle risposte in merito agli output realizzati o in corso di realizzazione per le attività dell'Obiettivo Strategico 2. Anche in questo caso la domanda prevede risposte multiple, e la tabella seguente riporta i dati cumulati per tipo di output.

Rispetto ai 13 progetti operativi, 5 prodotti riguardano l'elaborazione di piani e azioni di miglioramento, il prodotto finale atteso da un esercizio di autovalutazione. 14 prodotti sono segnalati in termini di avvenuta stesura o avanzamento del documento di autovalutazione, così come di individuazione di aree di criticità, segnalando, quindi, la chiarezza del traguardo verso gli output intermedi dei processi di autovalutazione. Altri prodotti individuano elementi costitutivi del percorso iniziale, come la costituzione del Comitato/Gruppo di autovalutazione, il ricorso a metodiche di coinvolgimento del personale, la realizzazione di giornate dedicate allo sviluppo di competenze interne agli uffici.

Tab. 11.4 – Obiettivo Strategico 2 - Output prevalenti*

Output	Risposte	
	N	%
Costituzione e attività del Comitato/Gruppo di autovalutazione	7	20,6
Coinvolgimento del personale secondo le diverse modalità	6	17,6
Completamento e validazione del documento di autovalutazione (complessivo o settoriale)	5	14,7
Elaborazione di un piano di miglioramento, con i relativi progetti	5	14,7
Avanzamento del documento di autovalutazione (complessivo o settoriale)	5	14,7
Individuazione di aree di criticità	4	11,8
Completezza e affidabilità del documento di autovalutazione	1	2,9
Giornate dedicate ad attività di sviluppo delle competenze del personale in materia	1	2,9
Totale	34	100

*Questionari "In itinere" e questionari "ex post" – Risposte multiple

11.5 Risultati prevalenti per l'Obiettivo Strategico 2

Per i soli 10 progetti operativi provenienti dagli uffici che hanno compilato il questionario "Ex Post" (lo ricordiamo, si tratta di 10 uffici) viene sviluppata un'analisi specifica, comprendente l'articolazione di output e risultati (poiché, proprio in quanto si tratta di interventi conclusi, la significatività di questi dati risulta maggiore), elaborata anche per tipo di ufficio.

La Tabella 11.5 riporta gli esiti della rilevazione riguardanti i prodotti; come si può notare, la si inserisce per completezza della documentazione, anche se i dati riflettono sostanzialmente quanto già esposto e commentato relativamente alla Tabella 11.4, poiché il numero dei questionari Ex post è decisamente preponderante rispetto alle poche unità di quelli In itinere.

Tab. 11.5 – Obiettivo Strategico 2 - Output prevalenti*

Output	Risposte	
	N	Percentuale
Costituzione e attività del Comitato/Gruppo di autovalutazione	7	21,9
Coinvolgimento del personale secondo le diverse modalità	5	15,6
Completamento e validazione del documento di autovalutazione (complessivo o settoriale)	5	15,6
Elaborazione di un piano di miglioramento, con i relativi progetti	3	9,4
Avanzamento del documento di autovalutazione (complessivo o settoriale)	5	15,6
Individuazione di aree di criticità	4	12,5
Completezza e affidabilità del documento di autovalutazione	2	6,3
Giornate dedicate ad attività di sviluppo delle competenze del personale in materia	1	3,1
Totale	32	100

*Questionari "ex post" – Risposte multiple

In merito alla distribuzione degli output per tipo di ufficio, Tribunali ordinari e Procure della Repubblica si distinguono solo su due item; alcuni dei Tribunali coinvolti sembrano avere realizzato in modo più approfondito i documenti di autovalutazione (stadio del completamento e validazione) rispetto ad alcune Procure (che rimarcano lo stadio "Avanzamento del documento di autovalutazione"). Per il resto emerge una sostanziale equa distribuzione delle frequenze tra i due tipi.

Più significativa la Tabella 11.6 che riporta i dati relativi ai risultati ottenuti o che dovrebbero derivare dagli interventi entro un certo lasso di tempo. Sui 22 esiti segnalati, solo un numero

limitato riguardano cambiamenti materiali, in particolare i due relativi agli impatti sulle decisioni di programmazione e quello connesso alla realizzazione di progetti di miglioramento. Altri (quattordici) segnalano modificazioni su elementi immateriali, ma non per questo meno rilevanti. Ad esempio, l'aumento di competenze del personale nella gestione dei percorsi di autovalutazione, così come una migliore percezione circa il coinvolgimento in questi processi di analisi organizzativa; ed ancora, rilevante per il contesto del settore giudiziario, l'aumento delle conoscenze sulle interdipendenze organizzative, che dovrebbe costituire il punto d'avvio per la modificazione di comportamenti ed eventualmente di progetti di cambiamento nella strutturazione e gestione di processi di lavoro.

Tab. 11.6 – Obiettivo Strategico 2 - Risultati prevalenti dichiarati*

Risultati	Risposte	
	N	Percentuale
Miglioramento delle competenze acquisite dal personale interno nella gestione di un processo di autovalutazione	7	30,4
Miglioramento della percezione del personale interno sulla qualità e utilità del coinvolgimento;	4	17,4
Miglioramento nella conoscenza delle interdipendenze organizzative a seguito dell'autovalutazione	3	15,8
Impatto dei risultati dell'autovalutazione sulle decisioni di programmazione annuale e pluriennale	2	10,5
Valutazione esterna sul processo di autovalutazione e sul documento	2	8,7
Attuazione di progetti di miglioramento	1	4,3
Partecipazione ad eventi nazionali ed internazionali sul tema	2	8,7
Miglioramento del punteggio di autovalutazione nelle eventuali successive sessioni	1	4,3
Altro	1	5,3
Totale	23	100

*Questionari "ex post" – Risposte multiple

Con riferimento al tipo di ufficio, i dati relativi agli esiti degli interventi suggeriscono di sottolineare un elemento che nei prossimi rapporti andrà approfondito in ragione del numero eventualmente maggiore di casi. I due risultati materialmente più significativi, l'influenza sui processi decisionali e la realizzazione di progetti di miglioramento, riguarda una Corte d'Appello, una Procura Generale ed una Procura della Repubblica; sempre le Procure della Repubblica si contraddistinguono per il ricorso a valutazioni esterne come forma di validazione delle autovalutazioni. Mentre i Tribunali ordinari qui considerati sottolineano una maggiore rilevanza di esiti sulle competenze e percezioni del personale interno. Il Tribunale per i Minorenni indica, oltre al miglioramento delle competenze



*Ministero del Lavoro
e delle Politiche Sociali*
Direzione Generale per le Politiche
Attive e Passive del Lavoro



in materia di autovalutazione e in tema di coinvolgimento del personale, anche la partecipazione ad iniziative nazionali ed internazionali (di comparazione) e la tensione verso il miglioramento dei punteggi nelle successive autovalutazione, assumendo l'orientamento al miglioramento continuo.

12. UFFICI IN CONDIZIONE DI START UP: ANALISI DEI QUESTIONARI ELABORATI

12.1 Introduzione

Nei capitoli introduttivi di questo Rapporto sono stati presentati anche i dati relativi ai questionari di Start up e cioè i questionari inviati agli uffici giudiziari che hanno perlomeno iniziato le analisi propedeutiche all'avvio delle Linee di attività, ma che non presentano alcun progetto operativo concluso.

Dei 23 uffici che si trovano in questa fase, sono stati restituiti 4 questionari, dalle regioni Molise (3) e Basilicata (1), ed in particolare da:

- Procura della Repubblica di Campobasso
- Procura Generale della Repubblica di Campobasso
- Procura della Repubblica presso il Tribunale dei Minorenni di Campobasso
- Tribunale di Potenza

I progetti operativi mappati mediante questi questionari sono 21, di cui 14 nella Linea 1, 3 nella Linea 6, ed uno ciascuno nelle altre Linee.

In questa sede si commentano solamente i progetti operativi della Linea d'attività 1, poiché provengono da tutti e quattro gli uffici sopra elencati; inoltre, l'analisi è ovviamente limitata ad alcune caratteristiche (copertura, ambito e obiettivi), dato che si tratta di interventi ad uno stadio iniziale.

I progetti operativi appartenenti alle altre Linee, invece, riguardano un unico ufficio e un loro commento avrebbe, pertanto, scarsa significatività; verranno commentati nei successivi Rapporti in presenza di un maggior numero di questionari.

12.2 Linea d'attività 1: i progetti operativi dei questionari elaborati

Dei 14 progetti operativi censiti nell'ambito della Linea di attività 1, 8 riguardano progetti operativi che coprono come ampiezza degli effetti tutto l'ufficio, mentre 6 intervengono su settori specifici.

Considerando, invece, gli ambiti di intervento, tutti i progetti operativi hanno perlomeno un'azione diretta a problematiche interne agli uffici, anche se 10 di questi perseguono contemporaneamente finalità inter-organizzative e cioè intervengono su relazioni con altri soggetti esterni.

In termini di contenuti, si analizzano di seguito gli ambito di intervento e gli obiettivi perseguiti dai 14 progetti operativi che insistono sulla Linea di attività 1.

Iniziando dal versante interno, e considerando il giudizio di maggiore rilevanza (prima posizione per domanda con possibilità di risposta multipla) la "Reingegnerizzazione delle procedure di lavoro di *back office* tra cancellerie e uffici" risulta l'ambito maggiormente interessato dagli interventi; esito coerente con quello dei questionari Ex post e In itinere, anche se in questo caso la percentuale risulta più accentuata (cfr. Tab. 12.1).

Considerando la somma di tutte risposte (quindi tutte le posizioni alla domanda multipla) l'ordine non cambia di molto, anche se gli altri ambiti acquisiscono maggiore rilevanza (cfr. Tab. 12.2).

Così, ad esempio, tutti le altre direttrici di reingegnerizzazione emergono maggiormente come temi significativi, così come la realizzazione di sportelli informativi.

Tab.12.1 – Linea 1 - Ambiti di Intervento interno ritenuti più rilevanti in assoluto dagli Uffici

	Frequenza	Percentuale
Reingegnerizzazione procedure di lavoro di back office tra cancellerie ed uffici	7	50,0
Costruzione-avviamento sistemi di monitoraggio performance (uff. giudiziario/sezioni/cancellerie/uff. amministrativi)	2	14,3
Reingegnerizzazione procedure o servizi rivolti all'utenza non professionale generale	1	7,1
Reingegnerizzazione procedure o servizi rivolti a specifici segmenti di utenza non professionale	1	7,1
Reingegnerizzazione procedure organizzative e flussi di lavoro tra magistrati e cancellieri	1	7,1
Progettazione ed implementazione di flussi operativi di servizio inter-organizzativi con altre PA locali	1	7,1
Reingegnerizzazione servizi di staff	1	7,1
Totale	14	100

Tab.12.2 – Linea 1 - Ambiti di Intervento interno ritenuti rilevanti dagli Uffici*

	Frequenza	Percentuale
Reingegnerizzazione procedure di lavoro di <i>back office</i> tra cancellerie ed uffici	8	20,0
Reingegnerizzazione procedure organizzative e flussi di lavoro tra magistrati e cancellieri	5	12,5
Reingegnerizzazione procedure o servizi rivolti all'utenza non professionale generale	5	12,5
Reingegnerizzazione procedure o servizi rivolti all'utenza professionale in generale	4	10,0
Reingegnerizzazione servizi di staff	4	10,0
Realizzazione di sportelli informativi/di orientamento/di assistenza/di servizio per utenti non professionisti	3	7,5
Reingegnerizzazione procedure o servizi rivolti a specifici segmenti dell'utenza professionale	2	5,0
Reingegnerizzazione procedure o servizi rivolti a specifici segmenti di utenza non professionale	2	5,0

	Frequenza	Percentuale
Costruzione-avviamento sistemi di monitoraggio performance (uff. giudiziario/sezioni/cancellerie/uff. amministrativi)	2	5,0
Organizzazione/ottimizzazione di modelli di gestione dei procedimenti giudiziari ed analisi dei carichi di lavoro	2	5,0
Implementazione di banche dati e servizi informativi interni per cancellieri, magistrati e avvocati	1	2,5
Progettazione ed implementazione di flussi operativi di servizio inter-organizzativi con altre PA locali	1	2,5
Progettazione ed implementazione di sistemi informativi e di assistenza per utenti in collaborazione con altre PA locali	1	2,5
Totale	40	100

* Risposte multiple

Nel caso degli interventi a valenza esterna, il giudizio di maggiore rilevanza (Tab. 12.3) è attribuito alle azioni di “Reingegnerizzazione ed ottimizzazione dei servizi di staff comuni tra uffici giudiziari”, in questo caso segnalando una leggera difformità rispetto agli uffici che hanno concluso le attività e quelli “in itinere” (nei quali la maggiore rilevanza è data alla reingegnerizzazione dei flussi procedurali, qui al secondo posto).

Se, invece, si analizzano i giudizi cumulati, la graduatoria si inverte, tra i due tipi di reingegnerizzazione si inverte (cfr. Tab. 12.4).

Tab. 12.3 - Linea 1 - Ambiti di Intervento “esterno” ritenuti più rilevanti in assoluto dagli Uffici

	Frequenza	Percentuale
Reingegnerizzazione ed ottimizzazione dei servizi di staff comuni tra uffici giudiziari	5	50,0
Reingegnerizzazione, ottimizzazione e semplificazione dei flussi procedurali inter-uffici	3	21,4
Costruzione sportelli inter-uffici di informazione/orientamento/assistenza/servizio utenti professionisti e non	2	14,3
Residuale	0	0,0
Totale	10	100

Tab. 12.4 - Linea 1 - Ambiti di Intervento "esterno" ritenuti rilevanti dagli Uffici*

	Frequenza	Percentuale
Reingegnerizzazione, ottimizzazione e semplificazione dei flussi procedurali inter-uffici	9	52,9
Reingegnerizzazione ed ottimizzazione dei servizi di staff comuni tra uffici giudiziari	5	29,4
Costruzione sportelli inter-uffici di informazione/orientamento/assistenza/servizio utenti professionisti e non	3	17,6
Totale	10	100

* Risposte multiple

Infine, si osservi con riferimento alla Tab. 12.5 la frequenza cumulata delle risposte riguardanti gli obiettivi perseguiti dai 14 progetti operativi censiti per la Linea d'azione 1. Si tratta di segnalazioni abbastanza sgranate, a testimonianza del fatto che in fase iniziale si tende a considerare un ventaglio ampio di obiettivi e che prevale l'intenzione di agire su più situazione problematiche contemporaneamente.

Il miglioramento o potenziamento dell'interscambio informativo e la dematerializzazione dei flussi di lavoro interni risultano gli obiettivi numericamente più indicati, accanto alla riduzione dei tempi (nelle sue varie fasi: avvio, elaborazione/produzione e rilascio/erogazione dei prodotti). Un esito leggermente diverso da quello degli uffici "In itinere" ed "Ex post" per quanto concerne i primi due obiettivi della classifica, mentre risulta più coerente la posizione delle azioni orientate alla riduzione dei tempi.

Tab. 12.5 – Linea 1 - Obiettivi perseguiti più menzionati tra quelli rilevanti*

	Risposte	
	N	Percentuale
Miglioramento/potenziamento dell'interscambio informativo tra uffici	8	14,3
Dematerializzazione flussi di lavoro/servizi/procedure interni attraverso la realizzazione di soluzioni informatiche	8	14,3
Riduzione dei tempi di attivazione del processo di servizio	7	12,5
Riduzione dei tempi di elaborazione/produzione di un servizio	6	10,7
Riduzione dei tempi di erogazione/rilascio di un servizio	6	10,7
Riduzione numero delle attività a carico degli operatori giudiziari/semplificazione flussi di attività	5	8,9
Riduzione fabbisogno personale	5	8,9
Riduzione numero attività a carico dell'utenza e/o semplificazione delle modalità di accesso e fruizione del servizio	3	5,4

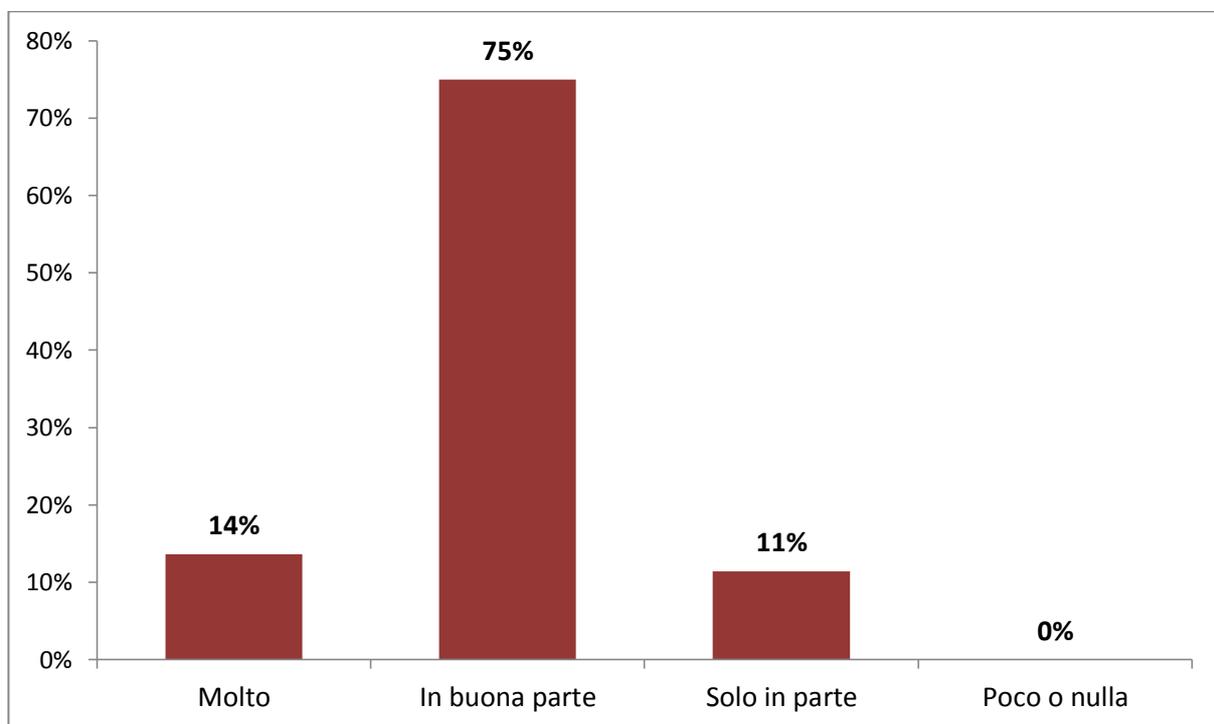
	Risposte	
	N	Percentuale
Standardizzazione di procedure (riduzione di errori, omogeneizzazione)	3	5,4
Realizzazione nuovi servizi di sportello	2	3,6
Miglioramento funzionalità e fruizione delle banche dati informative per utenti non professionisti	1	1,8
Realizzazione di un sistema di <i>reporting</i> periodico sulle performance	1	1,8
Riduzione dei costi di gestione di un servizio e/o ufficio	1	1,8
Totale	56	100

* Risposte multiple

13. ANALISI DEI GIUDIZI COMPLESSIVI SULL'EFFICACIA DEL PROGETTO INTERREGIONALE TRANSNAZIONALE DIFFUSIONE DELLE BEST PRACTICES NEGLI UFFICI GIUDIZIARI ITALIANI.

Nella terza parte del questionario di analisi sullo stato di avanzamento e sugli esiti del Progetto interregionale transnazionale "Diffusione delle Best Practices negli uffici giudiziari italiani", si è chiesto ai compilatori di valutare l'efficacia del progetto in questione nel complesso e per ogni Linea di azione. Nella prima domanda si è chiesto quanto, a loro parere, **gli interventi realizzati sono stati in grado di affrontare le maggiori criticità percepite dal personale dell'ufficio giudiziario presso il quale sono stati effettuati gli interventi di cambiamento ed assistenza.** Nella tabella che segue le risposte.

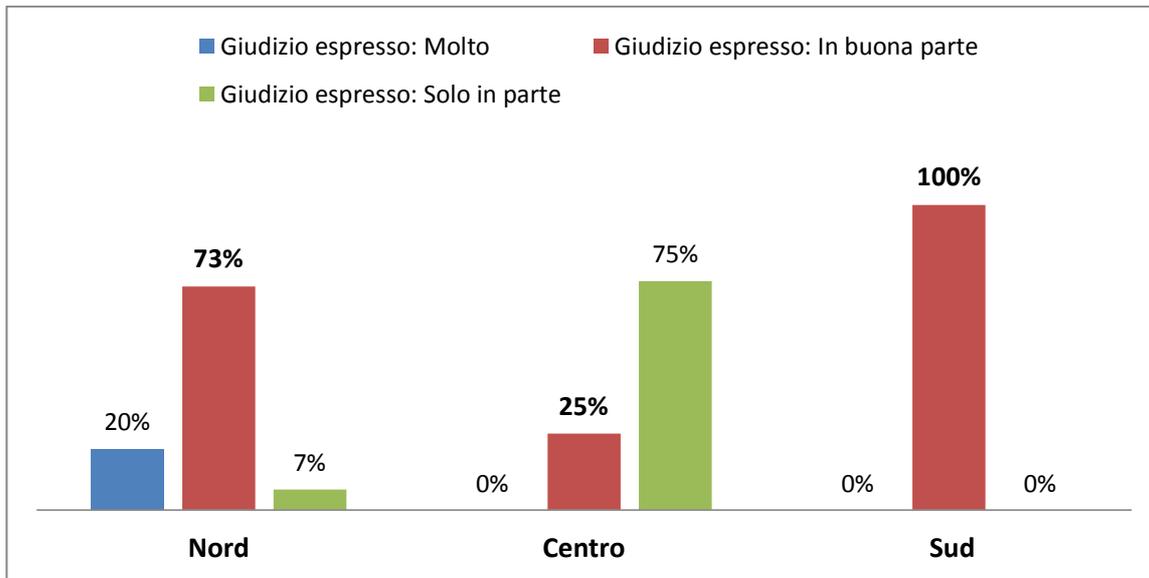
Fig. 13.1



Come si può vedere dalle risposte (44 in totale) la quasi totalità delle opinioni danno una valutazione positiva sulla capacità del Progetto interregionale transnazionale "Diffusione delle Best Practices negli uffici giudiziari italiani" di affrontare le problematiche più rilevanti dal punto di vista degli uffici giudiziari, con una polarizzazione forte su un valore intermedio "in buona parte" ovvero su un giudizio non completamente positivo. Di converso è molto bassa una valutazione critica e totalmente assente una valutazione molto critica sugli interventi realizzati.

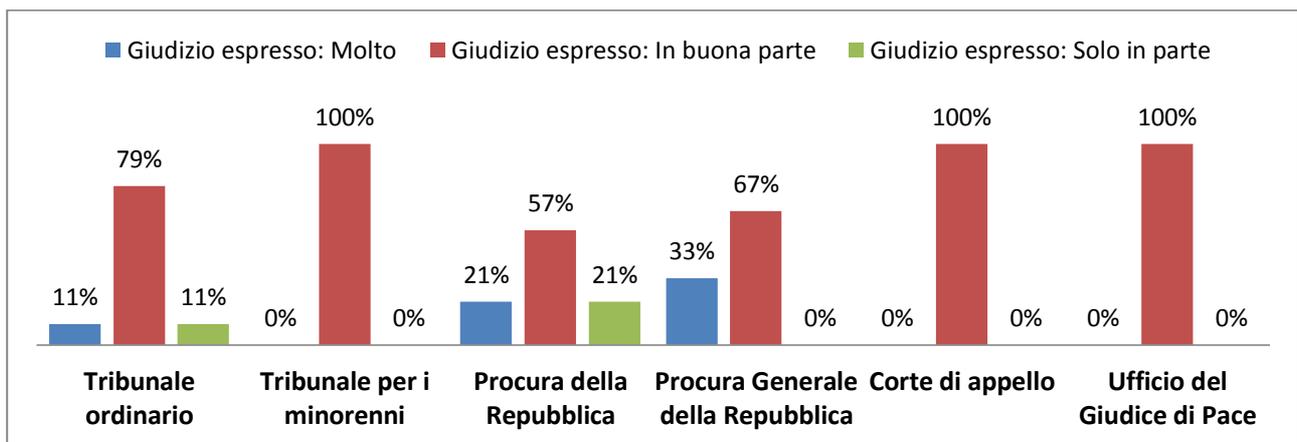
Nell'istogramma che segue (fig.13.2) sono riportate le risposte a questa domanda, distribuite per nord, centro e sud Italia (isole comprese). Come si può osservare la distribuzione è molto diversa: tendenzialmente simile alla media nazionale nel caso degli uffici del nord Italia, polarizzata sui valori medio alti e medio bassi nel caso del centro e sud Italia. Gli uffici giudiziari del sud Italia che hanno risposto, sono tutti in Regioni Obiettivo Convergenza.

Fig. 13.2



L'analisi delle risposte per tipologia di ufficio giudiziario, si veda l'istogramma successivo, evidenza come i giudizi molto positivi e parzialmente critici si concentrano sui Tribunali ordinari e sulle Procure della Repubblica.

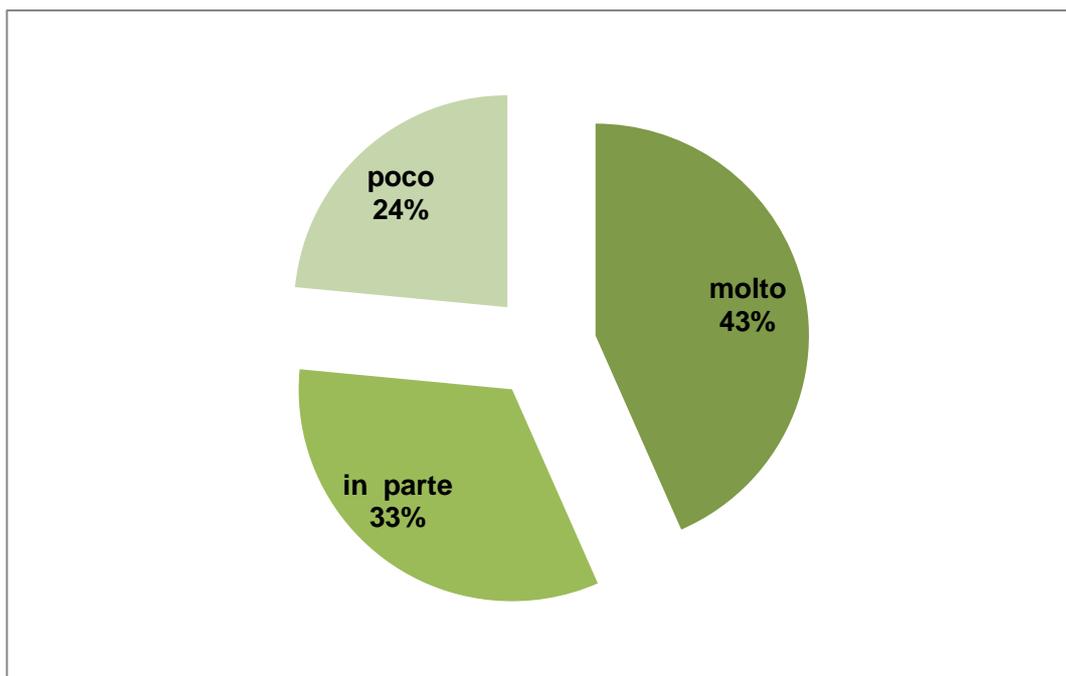
Fig. 13.3



La successiva analisi ha chiesto agli intervistati di valutare, fra le dimensioni di intervento ed i prodotti realizzati, quali sono stati giudicati dal personale dell'ufficio più utili e rispondenti alle loro esigenze di sviluppo dei servizi e di gestione dell'organizzazione, in una scala da 1 (minima corrispondenza) a 6 (massima corrispondenza). Si ricorda che le dimensioni di intervento del Progetto interregionale transnazionale "Diffusione delle Best Practices negli uffici giudiziari italiani" sono sei: Linea 1 – Analisi e riorganizzazione, Linea 2 – Interventi sull'utilizzo della strumentazione informatica, Linea 3 - Carta dei servizi, Linea 4 - Accompagnamento alla certificazione di qualità, Linea 5 - Bilancio di Responsabilità Sociale, Linea 6 – Comunicazione e sito web, più due possibili Linee di intervento trasversali ed opzionali (strumenti per la pianificazione strategica di struttura e/o i controlli interni ed utilizzo di strumenti di autovalutazione)

se utilizzati. Il risultato complessivo delle valutazioni (4) (raggruppate a coppie) sulle singole Linee di azione, evidenzia un risultato più positivo rispetto alla valutazione generale del Progetto interregionale transnazionale “Diffusione delle Best Practices negli uffici giudiziari italiani”.

Fig. 13.4



Come si vede dalla tabella che segue, la valutazione complessiva nasconde risultati molto diversi da Linea di attività a Linea di attività.

Tab. 13.1 – Valutazione corrispondenza tra esigenze di sviluppo dei servizi e dell’organizzazione e Linee di intervento

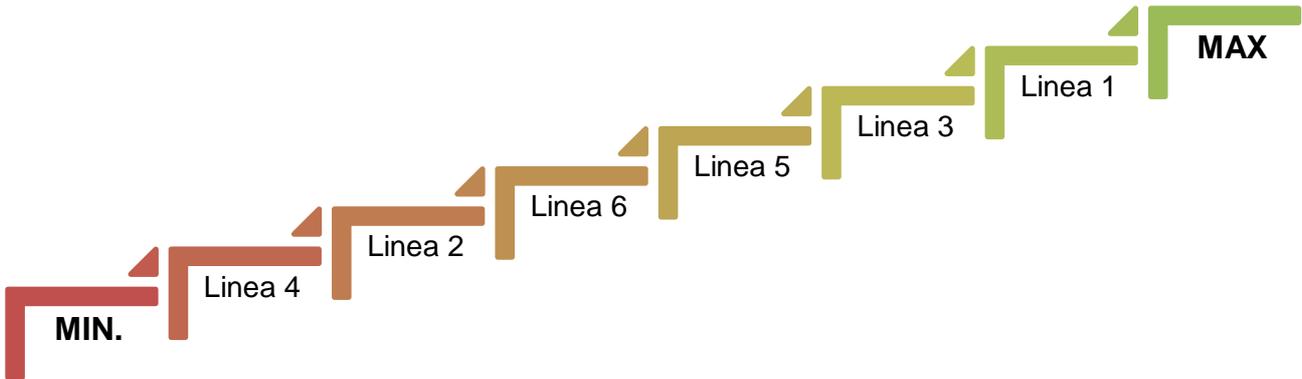
Giudizio espresso	Linea 1	Linea 2	Linea 3	Linea 4	Linea 5	Linea 6	Ob. Strat. 1	Ob. Strat. 2
Molto	68,2	15,9	60,5	20,0	55,8	38,6	41,7	45,5
In parte	13,6	72,7	23,3	22,5	30,2	40,9	25,0	18,2
Poco	18,2	11,4	16,3	57,5	14,0	20,5	33,3	36,4
Totale casi validi	44	44	43	40	43	44	12	11

In termini di rispondenza alle esigenze di sviluppo dei servizi e dell’organizzazione degli uffici giudiziari, la Linea 1, 3 e 5 ottengono valori molto alti, le Linee 2 e 6 valori medi e la Linea 4 (certificazione di qualità) un valore basso. Le altre due Linee di attività, peraltro opzionali, distribuiscono le risposte su tutti i possibili valori con una piccola prevalenza delle valutazioni

⁴ Le valutazioni sono raggruppate a coppie: molto (valutazione 5 e 6), in buona parte (valutazione 3 e 4), solo in parte (valutazione 1 e 2)

positive. Nel disegno che segue (fig. 13.4) sono elencate le Linee di azione fondamentali partendo da quella che ha ottenuto la minima rispondenza fino a quella che ha ottenuto la massima rispondenza.

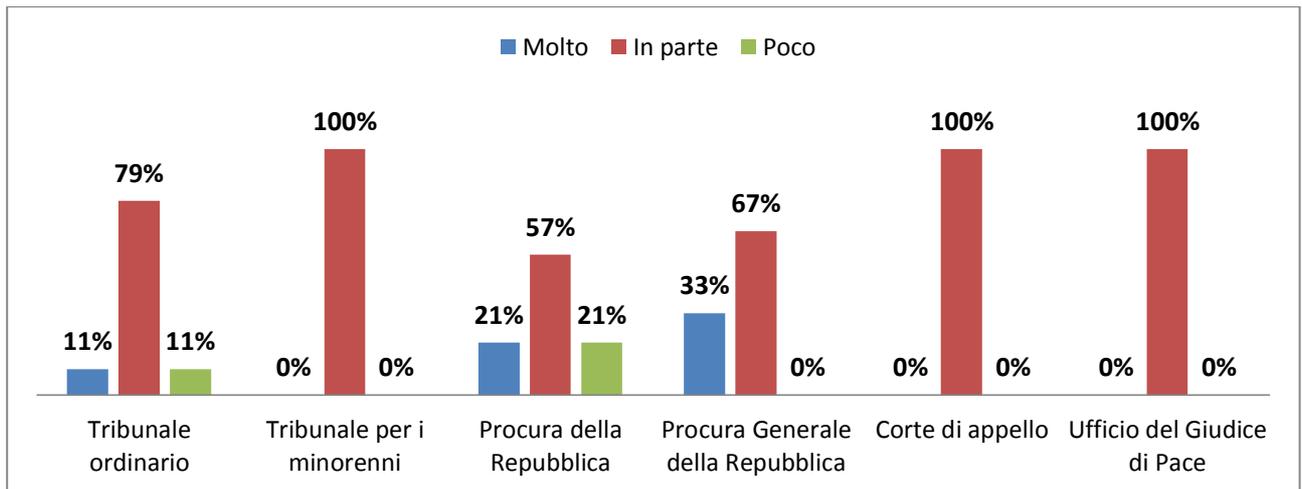
Fig. 13.4



La valutazione di rispondenza sulle singole Linee di azione, distribuita per nord, centro e sud Italia mette in evidenza come i valori più alti sono stati espressi dagli uffici del nord e del sud Italia, mentre i valori più negativi sono presenti negli uffici del centro, ed ancora una volta del nord Italia.

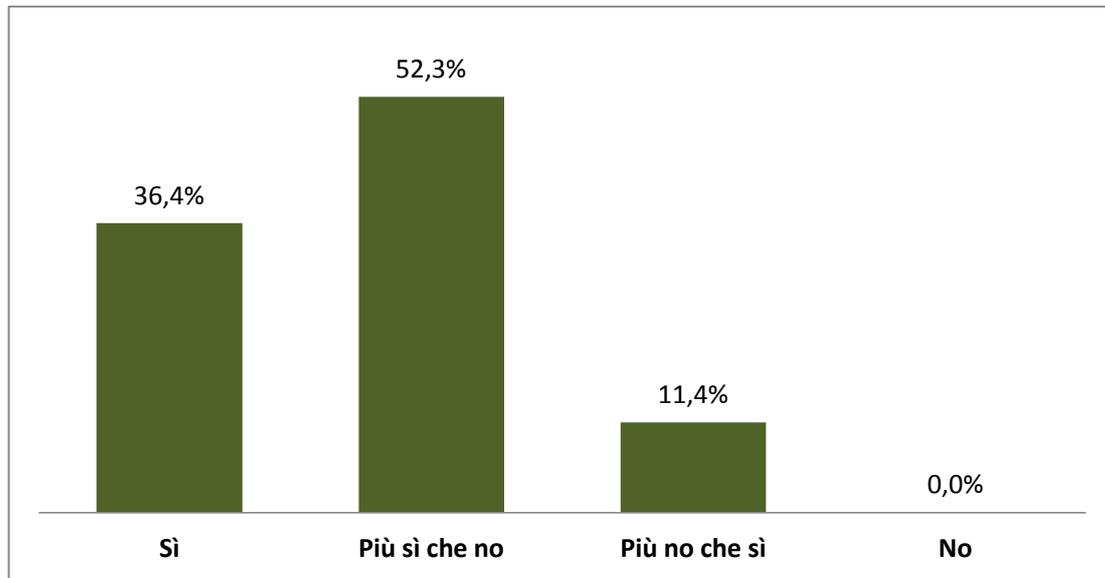
La distribuzione delle risposte per ogni singola Linea di azione, suddivisa per tipo di ufficio, mette in evidenza che in realtà prevale assolutamente una valutazione di rispondenza media, confermando la presenza di giudizi molto differenziati per tipo di intervento e non per altre dimensioni.

Fig. 13.5



La dimensione successivamente analizzata ha voluto indagare sulla valutazione di "tenuta" e sostenibilità dei cambiamenti realizzati dalla struttura degli uffici giudiziari.

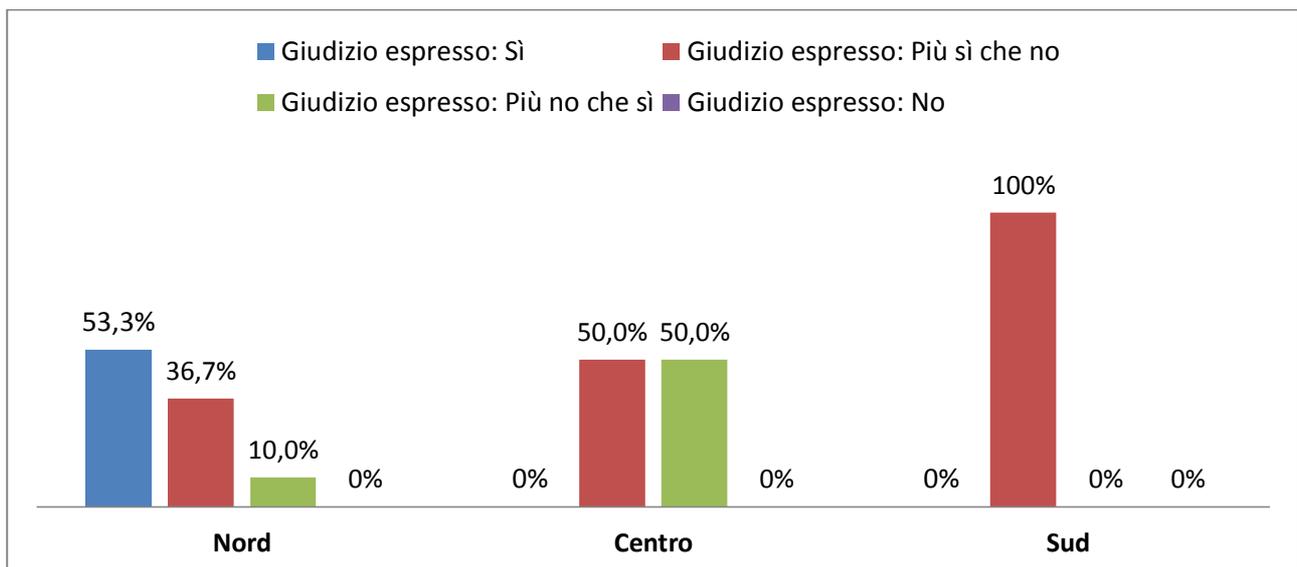
Fig. 13.6



Come si vede dalla distribuzione delle risposte, nessuno ha ritenuto che gli interventi effettuati non siano sostenibili dagli uffici giudiziari e solo una percentuale molto limitata, ritiene che sia più probabile che i cambiamenti non siano sostenibili nel lungo periodo dagli uffici giudiziari. E' vero però che la grande maggioranza delle risposte non offre una convinzione netta di tenuta dei progetti operativi realizzati.

L'analisi delle risposte suddivise per distribuzione degli uffici nel nord, centro e sud Italia rivela che tutte le risposte assolutamente positive si riferiscono agli uffici del nord Italia. Gli uffici delle altre regioni mostrano risposte estremamente più caute o più pessimistiche, come nel caso degli uffici giudiziari del centro Italia.

Fig. 13.7



La tabella che segue evidenzia le risposte alla domanda sulla sostenibilità nel tempo dei progetti di cambiamento suddividendole per tipologia di uffici giudiziari.

Tab. 13.2 – Giudizi sulla sostenibilità dei risultati nel lungo periodo

	Giudizio espresso				Totale
	Sì	Più sì che no	Più no che sì	No	
Tribunale ordinario	42,1%	52,6%	5,3%	0,0%	100%
Tribunale per i Minorenni	0,0%	100%	0,0%	0,0%	100%
Procura della Repubblica	42,9%	35,7%	21,4%	0,0%	100%
Procura Generale della Repubblica	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%	100%
Corte di Appello	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%	100%
Ufficio del Giudice di Pace	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	100%
Totale	36,3%	52,3%	11,4%	0,0%	100%

Il maggior numero di risposte che valutano positivamente, senza dubbi, la possibilità di stabilizzare i risultati acquisiti con i progetti di innovazione e cambiamento, sono in assoluto i Tribunali e le Procure della Repubblica, ovvero gli uffici con la più alta numerosità di partecipazione al Progetto interregionale transnazionale “Diffusione delle Best Practices negli uffici giudiziari italiani”. Le Procure della Repubblica sono anche gli uffici più pessimisti insieme ai Giudici di Pace sulla effettiva possibilità di mantenere in funzione le innovazioni realizzate dal Progetto interregionale transnazionale “Diffusione delle Best Practices negli uffici giudiziari italiani”.

Alla domanda di approfondimento relativa a quali possono essere le cause per spiegare i giudizi sopra indicati le risposte sono state, sinteticamente le seguenti.

Giudizio	Motivazioni
SI	<ul style="list-style-type: none"> • Gli interventi progettati sono sostenibili in quanto hanno trovato fondamento sul reale stato dell'arte dell'organizzazione analizzata preliminarmente alla loro individuazione. • E' stato realizzato un forte coinvolgimento di tutto il personale (amministrativo e giurisdizionale) • Innovatori interni operano nell'ufficio e sono interessati alla continuazione dei progetti di innovazione ed alla stabilizzazione di quelli realizzati. • I progetti sono stati definiti con il personale e i capi degli uffici (<i>caso più citato</i>)
Più sì che no	<ul style="list-style-type: none"> • La continua diminuzione del personale amministrativo fa sì che il tempo da dedicare ad attività non direttamente connesse con quelle istituzionali sia sempre meno (<i>caso più citato</i>). • L'ufficio giudiziario è soprattutto interessato allo sviluppo di soluzioni informatiche più corrispondenti alle necessità dell'ufficio.

Giudizio	Motivazioni
	<ul style="list-style-type: none"> • Gli interventi realizzati con il progetto consentiranno all'ufficio di continuare a svolgere le proprie attività in un contesto in cui le risorse umane e finanziarie si stanno sempre più riducendo. • Principalmente per necessità di supporto da parte di personale specializzato nelle diverse tematiche, al fine di garantire, nel tempo, il mantenimento (miglioramento) dei risultati raggiunti.
Più no che si	<ul style="list-style-type: none"> • La qualità e la quantità del personale a disposizione è in continua diminuzione. • Per mancanza di personale, sia in termini assoluti che, in particolare, per la mancanza di personale con competenze professionali di tipo gestionale (staff)
No	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Nessuna segnalazione</i>

Le domande successive hanno indagato su quali sono state le principali criticità incontrate nell'attuazione del Progetto interregionale transnazionale "Diffusione delle Best Practices negli uffici giudiziari italiani" e se sono insorti fattori di contesto interno ed esterno che hanno condizionato in modo negativo l'attuazione del Progetto. Mentre a quest'ultima domanda non si hanno avuto risposte, sulla prima dimensione, le indicazioni sono state numerose. Nella tabella che segue, si riportano le segnalazioni più frequenti.

Ambito segnalazioni	Segnalazione
carenza di risorse	<ul style="list-style-type: none"> - personale ed in generale tempo di disponibile di questo per supportare i consulenti; - risorse economiche autonome per realizzare alcuni interventi (fra i quali la certificazione di qualità);
criticità strutturali	<ul style="list-style-type: none"> - vacanza sia del Capo dell'ufficio (magistrato) sia del dirigente amministrativo; - l'imprevedibilità della dotazione di nuove tecnologie e gli ostacoli all'installazione di altre; - mancanza di referenti di progetto da parte dei CISIA il che ha rallentato alcuni progetti; - difficoltà ad intervenire sui sistemi informativi degli uffici giudiziari; - concomitanza con altre attività straordinarie quali l'ispezione ministeriale;
problematiche più di tipo culturale e professionale	<ul style="list-style-type: none"> - resistenze di tipo culturale da parte del personale degli uffici; - forte demotivazione del personale dell'ufficio - poca dimestichezza ed esperienza nell'utilizzo di figure consulenziali - necessità di sviluppare competenze di innovazione organizzativa e di gestione di progetti nel personale interno - difficile allineamento tra priorità strategiche dell'ufficio e obiettivi di progetto - difficoltà a coinvolgere il personale togato causa anche una concezione esclusiva del loro lavoro - la presenza, in alcuni casi di rapporti problematici fra cancellieri e magistrati

Se, come già indicato, non ci sono state segnalazioni relative ad elementi che hanno inciso negativamente nel processo di realizzazione dei piani di intervento previsti dal Progetto interregionale transnazionale “Diffusione delle Best Practices negli uffici giudiziari italiani”, gli intervistati hanno invece segnalato fattori di contesto interno ed esterno che hanno favorito l'attuazione del progetto. Fra questi si citano le segnalazioni più frequenti.

- ✓ la disponibilità della Direzione dell'ufficio e di tutto il personale amministrativo e giurisdizionale nella realizzazione delle attività previste dal progetto;
- ✓ la disponibilità delle figure chiave che hanno supportato la consulenza nel corso del progetto.
- ✓ la presenza di "innovatori" convinti all'interno dell'ufficio
- ✓ forte collaborazione con DGSIA e/o CISIA;
- ✓ presenza nel territorio di una rete efficiente ed organizzata di volontariato che ha permesso, sostanzialmente, la realizzazione dell'iniziativa.
- ✓ la collaborazione fattiva con la Camera di Commercio
- ✓ sinergie grazie alla partecipazione al progetto di altri uffici giudiziari del distretto/circondario
- ✓ l'interesse e il coinvolgimento degli *stakeholder* esterni
- ✓ flessibilità da parte del RTI (Raggruppamento Temporaneo d'impresa) nel venire incontro alle esigenze degli uffici nelle fasi di raccolta dati.

Come si può osservare sono principalmente due le dimensioni ritenute facilitatrici dei processi di innovazione e cambiamento. Da una parte la forte adesione da parte dell'ufficio al Progetto interregionale transnazionale “Diffusione delle Best Practices negli uffici giudiziari italiani” e la capacità di guida espressa dai capi dell'ufficio e da figure professionali interne delegate al ruolo di supporto all'innovazione. Dall'altra la presenza di attori esterni interessati e coinvolti nella realizzazione dei progetti di cambiamento.

Nella tabella che segue sono riportate le risposte alla domanda di segnalazione di un intervento in particolare, o di parte di un intervento che più di altri si proporrebbe come esempio meritevole di diffusione. Come si noterà, buona parte delle segnalazioni attengono ad interventi di sviluppo e miglioramento dei servizi rivolti all'utenza specializzata e non, sia attraverso la realizzazione e/o riorganizzazione di sportelli al pubblico, sia attraverso lo sviluppo di servizi informatici e via web.

Ambito	Interventi segnalati
Organizzazione interna	Progettazione e implementazione di una unità di progetto per lo sviluppo dell'organizzazione interna
	Unificazione delle cancellerie civili
	Implementazione dell'Ufficio del Delegato.
	Realizzazione applicativo <i>in access</i> per il “Tracciamento sentenze”
	Sviluppo del programma "Pesaro" e realizzazione di un sistema di cartelle condivise

Ambito	Interventi segnalati
	<p>Introduzione del sistema "Giove" per le ricerche giurisprudenziali</p> <p>Sviluppo della collaborazione tra Procura e Tribunale per la gestione dei decreti penali di condanna</p> <p>Sviluppo del sistema software GIADA</p> <p>Realizzazione di un Sistema informatico intranet di condivisione di dati e documenti all'interno della Procura</p> <p>Reingegnerizzazione dei decreti penali di condanna</p> <p>Reingegnerizzazione dei servizi di volontaria giurisdizione</p>
Servizi all'utenza	<p>Ottimizzazione dei processi operativi del Casellario Giudiziale per quanto concerne la predisposizione e l'implementazione delle funzionalità del "casellario web" e la predisposizione dei moduli cartacei per gli utenti stranieri</p> <p>Costruzione di uno sportello polifunzionale</p> <p>Realizzazione dello Sportello dell'Amministrazione di Sostegno</p> <p>Realizzazione di un Punto Informativo per gli utenti</p> <p>Revisione dello Sportello Polifunzionale del settore civile</p> <p>Realizzazione Ufficio Relazioni con il Pubblico dell'ufficio giudiziario</p> <p>Realizzazione dello Sportello di Gestione dei Testimoni in udienza</p> <p>Realizzazione Ufficio Relazioni con il Pubblico del Palazzo di Giustizia</p> <p>Costituzione di una rete territoriale di sportelli di prossimità.</p> <p>Invio telematico dei verbali d'udienza del settore penale</p> <p>Realizzazione della Bachecca Informativa e realizzazione della nuova cartellonistica</p> <p>Adozione del sistema SIAFP2 e la conseguente creazione di un <i>front office</i> unico per le sentenze.</p> <p>Supporto all'implementazione del Processo Civile Telematico</p> <p>Sperimentazione del sistema di CRM per la gestione dell'utenza non specializzata.</p> <p>Realizzazione della carta dei servizi</p> <p>Realizzazione di servizi on-line per la richiesta/rilascio di certificati</p> <p>Realizzazione sito web con servizi telematici</p>
Sviluppo sistemi di	Realizzazione del Bilancio di Responsabilità Sociale.

Ambito	Interventi segnalati
pianificazione, controllo e accountability	Realizzazione dell'autovalutazione CAF
	Realizzazione del Tavolo territoriale della Giustizia
Altro	Realizzazione di un "volume multimediale" di presentazione del progetto, pubblicato on-line.

L'ultima domanda posta dal questionario chiedeva di indicare le priorità legate all'organizzazione dei servizi della giustizia da affrontare dopo gli interventi realizzati nell'ambito del Progetto interregionale transnazionale "Diffusione delle Best Practices negli uffici giudiziari italiani". Nella tabella che segue si sono raccolte, per tipologia di interventi, il numero di risposte avute e gli approfondimenti segnalati.

Tipologia interventi	Frequenza	Approfondimenti
Potenziare i sistemi software a disposizione degli uffici	15	Sono richiesti interventi che automatizzino procedure ed attività interne Potenziare i sistemi software a disposizione delle procure Potenziare i sistemi software di gestione dei procedimenti penali Sviluppare un sistema di gestione dei fascicoli penali Migliorare - semplificare le funzionalità dei sistemi informatici a supporto (RE.GE., SIAMM, SIPPI ecc.) Sviluppare un sistema di registrazione automatica delle notizie di reato e gestione telematica delle notifiche penali
Potenziare le capacità di utilizzo dei sistemi software esistenti	2	
Aumentare e valorizzare il personale in servizio	11	Sviluppare un sistema di gestione del personale per valorizzare il suo contributo Sviluppare percorsi formativi per il personale togato e non togato su temi di gestione organizzativa
Sviluppare le competenze di management dei capi degli uffici	4	Definire ruolo e poteri di indirizzo e controllo organizzativo del capo dell'Ufficio; Sviluppare competenze di <i>change management</i>
Sviluppare un sistema di pianificazione e controllo degli uffici	3	Implementare sistemi di pianificazione e controllo e miglioramento dei sistemi di rilevazione di dati ed informazioni
Reingegnerizzare i processi di lavoro	3	Sviluppare economia di scala: recuperare efficienza operativa attraverso economie di scala inter-uffici Sviluppare la collaborazione tra gli UU.GG. Semplificare le procedure di lavoro

Tipologia interventi	Frequenza	Approfondimenti
Migliorare l'organizzazione del lavoro dei magistrati	1	Migliorare le modalità di calendarizzazione delle udienze e, in particolare, dei rinvii.
Sviluppare sistemi di <i>customer satisfaction</i>	1	Sviluppare capacità di valutazione dei servizi nell'ottica degli utenti
Migliorare le comunicazioni tra uffici giudiziari e Ministero della Giustizia	1	
Dotare gli uffici di un budget e bilancio autonomo	1	
Sviluppare una <i>policy</i> di innovazione e cambiamento degli uffici integrata	1	Adottare una strategia di cambiamento che ricomprenda tutte le dimensioni critiche e funzionali dell'organizzazione degli uffici giudiziari.

Come si può notare, su 43 indicazioni, quasi la metà attengono allo sviluppo dei sistemi informatici (con particolare riguardo all'ambito penale ed alle attività di indagine) ed alla loro capacità di essere utilizzati. Seguono interventi proposti sul potenziamento del personale e delle sue competenze, con particolare riguardo al ruolo dei capi degli uffici giudiziari.