



---

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

---

PROGETTO “IL  
MIGLIORAMENTO DELLE  
PERFORMANCE PER LA  
GIUSTIZIA”

---

Roma 9 aprile 2012

---



Unione europea  
Fondo sociale europeo



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



## Sommario

<b>1. INTRODUZIONE: I CONTENUTI DEL RAPPORTO</b>	<b>3</b>
<b>2. STATO DI AVANZAMENTO DEL PROGETTO DIFFUSIONE DI BEST PRACTICES PRESSO GLI UFFICI GIUDIZIARI ITALIANI</b>	<b>7</b>
<b>3. INTRODUZIONE ALL'ANALISI DEI DATI RILEVATI</b>	<b>12</b>
<b>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</b>	<b>19</b>
4.1 AMBITI DI INTERVENTO PIÙ RILEVANTI PER LA LINEA 1	20
4.2 CONTRIBUTO DEGLI AMBITI DI INTERVENTO PIÙ RILEVANTE PER LA LINEA 1	23
4.3 OBIETTIVI PIÙ RILEVANTI PER LA LINEA 1	24
4.4 CONTRIBUTO DEGLI OBIETTIVI PIÙ RILEVANTI PER LA LINEA 1	25
4.5 OUTPUT PREVALENTI PER LA LINEA 1	27
4.7 RISULTATI PREVALENTI PER LA LINEA 1	28
4.7 ANALISI DELLE LINEA 1 PER LE REGIONI OBIETTIVO CONVERGENZA	30
<b>5 LINEA 2: ANALISI DELL'UTILIZZO DELLE TECNOLOGIE, ADOZIONE ED UTILIZZAZIONE DELLE STESSE PER IL MIGLIORAMENTO ORGANIZZATIVO</b>	<b>36</b>
5.1 AMBITI DI INTERVENTO PIÙ RILEVANTI PER LA LINEA 2	37
5.2 CONTRIBUTO DEGLI AMBITI DI INTERVENTO PIÙ RILEVANTE PER LA LINEA 2	38
5.3 OBIETTIVI PIÙ RILEVANTI PER LA LINEA 2	39
5.4 CONTRIBUTO DEGLI OBIETTIVI PIÙ RILEVANTI PER LA LINEA 2	40
5.5 OUTPUT PREVALENTI PER LA LINEA 2	41
5.6 RISULTATI PREVALENTI PER LA LINEA 2	42
5.7 ANALISI DELLE LINEA 2 PER LE REGIONI OBIETTIVO CONVERGENZA	44
<b>6. LINEA 3: COSTRUZIONE DELLA CARTA DEI SERVIZI</b>	<b>48</b>
6.1 AMBITI DI INTERVENTO PIÙ RILEVANTI PER LA LINEA 3	49
6.2 OBIETTIVI PIÙ RILEVANTI PER LA LINEA 3	50
6.3 OUTPUT PREVALENTI PER LA LINEA 3	51
6.4 RISULTATI PREVALENTI PER LA LINEA 3	52
6.5 ANALISI DELLE LINEA 3 PER LE REGIONI OBIETTIVO CONVERGENZA	53
<b>7 LINEA 4: ACCOMPAGNAMENTO ALLA CERTIFICAZIONE DI QUALITÀ ISO 9001:2008</b>	<b>56</b>
7.1 AMBITI DI INTERVENTO PIÙ RILEVANTI PER LA LINEA 4	57
7.2 OBIETTIVI PIÙ RILEVANTI PER LA LINEA 4	58
7.3 OUTPUT PREVALENTI PER LA LINEA 4	59
7.4 RISULTATI PREVALENTI PER LA LINEA 4	60
7.5 ANALISI DELLE LINEA 4 PER LE REGIONI OBIETTIVO CONVERGENZA	61
<b>8 LINEA 5: COSTRUZIONE DEL BILANCIO SOCIALE</b>	<b>64</b>
8.1 AMBITI DI INTERVENTO PIÙ RILEVANTI PER LA LINEA 5	66
8.2 OBIETTIVI PIÙ RILEVANTI PER LA LINEA 5	66
8.3 OUTPUT PREVALENTI PER LA LINEA 5	67
8.4 RISULTATI PREVALENTI PER LA LINEA 5	68
8.5 ANALISI DELLE LINEA 5 PER LE REGIONI OBIETTIVO CONVERGENZA	69

<b>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 .....</b>	<b>71</b>
9.1 AMBITI DI INTERVENTO PIÙ RILEVANTI PER LA LINEA 6.....	72
9.2 OBIETTIVI PIÙ RILEVANTI PER LA LINEA 6.....	74
9.3 OUTPUT PREVALENTI PER LA LINEA 6 .....	75
9.4 RISULTATI PREVALENTI PER LA LINEA 6 .....	76
9.5 ANALISI DELLE LINEE 6 PER LE REGIONI OBIETTIVO CONVERGENZA.....	76
<b>10. OBIETTIVO STRATEGICO 1: GOVERNANCE DEL SISTEMA E STRUMENTI DIREZIONALI INTERNI .....</b>	<b>80</b>
10.1 INTRODUZIONE ALLE ANALISI RELATIVE ALL'OBIETTIVO STRATEGICO 1 .....	80
10.2 AMBITI DI INTERVENTO PIÙ RILEVANTI PER L'OBIETTIVO STRATEGICO 1.....	81
10.3 OBIETTIVI PIÙ RILEVANTI PER L'OBIETTIVO STRATEGICO 1.....	81
10.4 RISULTATI PREVALENTI PER L'OBIETTIVO STRATEGICO 1 .....	83
10.5 RISULTATI PREVALENTI PER L'OBIETTIVO STRATEGICO 1 .....	84
<b>11. OBIETTIVO STRATEGICO 2: VALUTAZIONE E AUTOVALUTAZIONE PER L'ELABORAZIONE DI PIANI E PROGETTI DI MIGLIORAMENTO .....</b>	<b>86</b>
11.1 INTRODUZIONE ALLE ANALISI RELATIVE ALL'OBIETTIVO STRATEGICO 2 .....	86
11.2 AMBITI DI INTERVENTO PIÙ RILEVANTI PER L'OBIETTIVO STRATEGICO 2.....	87
11.3 OBIETTIVI PIÙ RILEVANTI PER L'OBIETTIVO STRATEGICO 2.....	87
11.4 OUTPUT PREVALENTI PER L'OBIETTIVO STRATEGICO 2 .....	89
11.5 RISULTATI PREVALENTI PER L'OBIETTIVO STRATEGICO 2 .....	90
<b>12. UFFICI IN CONDIZIONE DI START UP: ANALISI DEI QUESTIONARI ELABORATI .....</b>	<b>93</b>
12.1 Introduzione.....	93
12.2 Linea d'attività 1: i progetti dei questionari elaborati .....	93
<b>13. CONCLUSIONI: SINTESI DELLE EVIDENZE EMERSE E PRIME VALUTAZIONI.....</b>	<b>98</b>

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

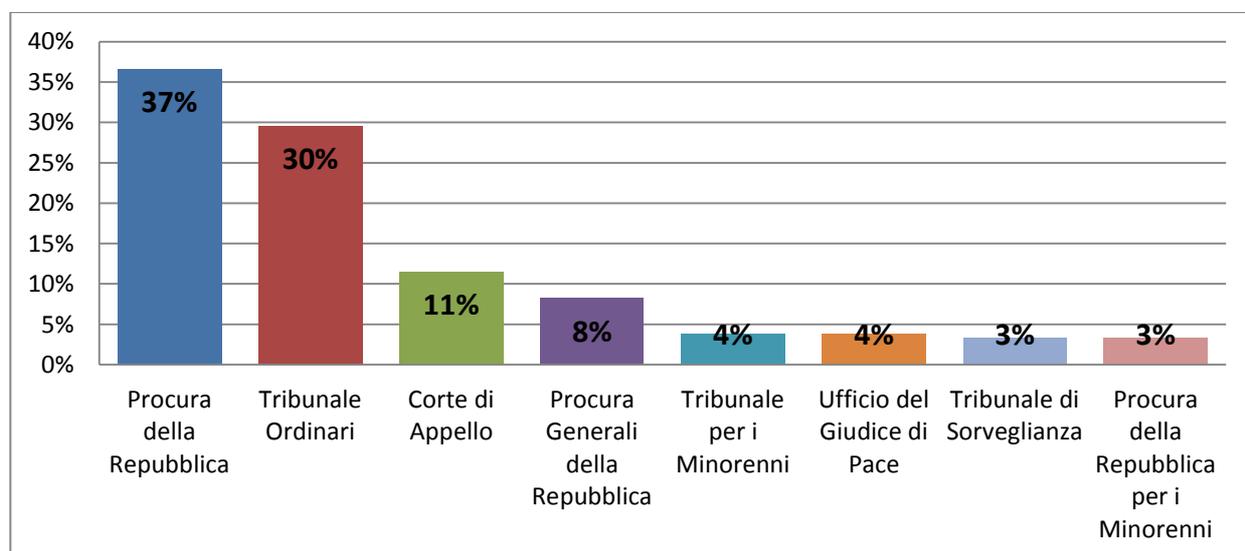
Questo *Primo Rapporto di monitoraggio* sull'avanzamento del Progetto interregionale/transnazionale "Diffusione di Best Practices negli Uffici giudiziari italiani" contiene i dati e commenti delle rilevazioni aggiornate al 26 marzo 2012. Le informazioni e le analisi riguardano le quattro Regioni Obiettivo 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.

Alla data del monitoraggio, gli uffici giudiziari coinvolti nel Progetto sono 183, 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	67
Tribunale Ordinari	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
<b>Totale</b>	<b>183</b>

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



Di questi 183 uffici, alla data del 26 marzo:

<b>46</b>	hanno concluso le attività
<b>29</b>	hanno attività in corso, con almeno una linea di attività conclusa
<b>23</b>	sono in fase di avvio oppure hanno attività già avviate, ma senza aver concluso nessuna linea di attività e/o progetto
<b>85</b>	non hanno ancora iniziato le attività in quanto i bandi di assistenza devono ancora essere aggiudicati

Per quanto riguarda nello specifico le ROC:

- 9 hanno concluso le attività
- 18 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
- 52 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 **98 uffici**, articolati nelle seguenti popolazioni:

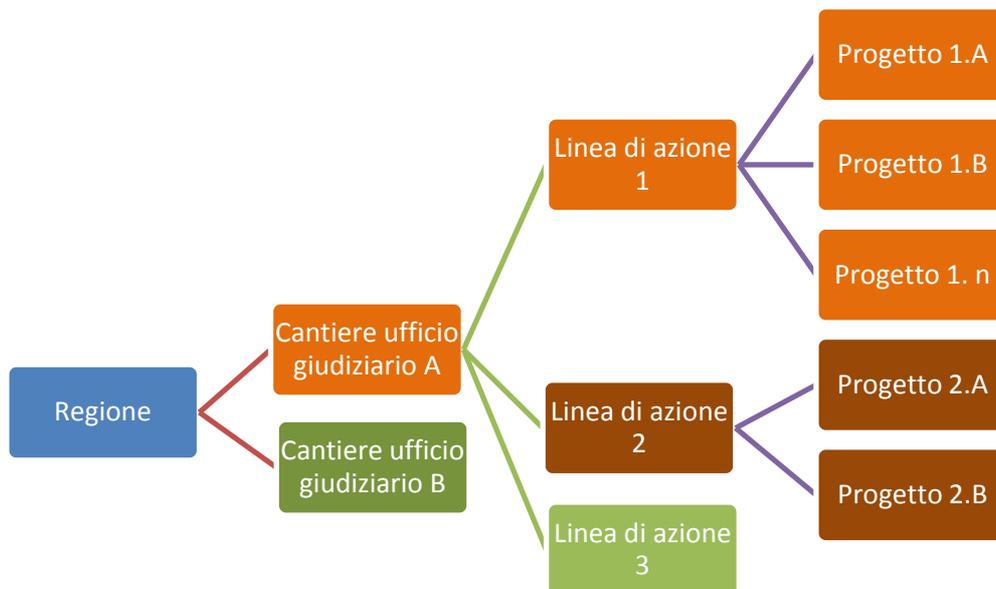
- uffici che hanno concluso le attività (46) e quelli che sono in avanzata attuazione (29); quindi una popolazione complessiva di **75 uffici**; di questi, si analizzano anche, in modo specifico, gli uffici delle ROC: quelli che hanno concluso le attività (9) e quelli che sono in avanzata attuazione (18); quindi un segmento di 27 uffici;
- uffici che, su tutto il territorio nazionale, sono in fase di avvio; quindi una popolazione di **23 uffici**.

**I questionari restituiti e analizzati alla data di questo Rapporto sono 58** (rispetto ai 98 questionari somministrati corrispondenti alla popolazione complessiva di uffici appartenenti alle categorie oggetto di rilevazione); ossia il 60% dei questionari inviati. Di questi:

Stato di avanzamento del progetto	Questionari restituiti dagli uffici	% rispetto al totale dei questionari inviati	N. uffici area ROC
Attività concluse	37	80%	9
Attività in corso di realizzazione	17	29%	6
Attività in fase di avvio	4	17%	0

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/azione** 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 non può essere considerato il solo indicatore per giudicare la significatività dell'attenzione verso una problematica, poiché:

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

Tuttavia, il dato può essere o sovrastimato o sottostimato solo in relazione al numero dei progetti 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 di Best Practices.

**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 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 prima 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 nazionale "Best Practices". 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 Best Practices; 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. Inoltre, un capitolo presenta le informazioni rilevate riguardanti le forme di controllo regionale. L'ultimo capitolo offre un commento su quanto emerso dall'elaborazione dei dati raccolti.

L'ultima precisazione riguarda le attività di monitoraggio in corso. Queste proseguiranno durante tutto il ciclo di vita del Progetto 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 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 DI BEST PRACTICES PRESSO GLI UFFICI GIUDIZIARI ITALIANI

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

Lo stato di avanzamento del progetto 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 realizzati o in corso di realizzazione in un singolo ufficio giudiziari):

- Fase di **START UP** – quando sono in corso attività di strutturazione del progetto 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.

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 rilevate dati e giudizi, se significativi, in merito alla tempistica dei progetti (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 “Diffusione di Best Practice presso gli Uffici giudiziari italiani”**

	Regione	Start-up	In corso	Concluso	In gara	Bando in emanazione	Totale
Nord	Regione Piemonte			5			5
	Provincia Autonoma di Bolzano			1		2	3
	Provincia Autonoma di Trento	1	1	1		1	4
	Regione Lombardia			12	19		31
	Regione Veneto	1	1	1			3
	Regione Liguria		2				2
	Regione Valle D'Aosta				3		3
	Regione Emilia Romagna			7			7

	Regione	Start-up	In corso	Concluso	In gara	Bando in emanazione	Totale
	<b>Regione Friuli Venezia Giulia</b>			3			3
	<i>Subtotali</i>	2	4	30	22	3	61
	%	9%	14%	65%	42%	9%	33%
Centro	<b>Regione Lazio</b>		1				1
	<b>Regione Abruzzo</b>			7			7
	<b>Regione Toscana</b>		3				3
	<b>Regione Umbria</b>				6		6
	<b>Regione Marche</b>				2		2
	<i>Subtotali</i>	0	4	7	8	0	19
	%	0%	14%	15%	15%	0%	11%
Sud e Isole	<b>Regione Campania</b>		9			15	24
	<b>Regione Basilicata</b>	1					1
	<b>Regione Molise</b>	3					3
	<b>Regione Puglia</b>			9		12	21
	<b>Regione Calabria</b>	8					8
	<b>Regione Sardegna</b>		3		10		13
	<b>Regione Sicilia</b>	9	9		12	3	33
	<i>Subtotali</i>	21	21	9	22	30	103
	%	91%	72%	20%	42%	91%	56%
	<b>Totale</b>	<b>23</b>	<b>29</b>	<b>46</b>	<b>52</b>	<b>33</b>	<b>183</b>
	%	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

	Regione	Start-up	In corso	Concluso	In gara	Bando in emanazione	Totale
Regioni Obiettivo Convergenza	<b>Regione Campania</b>		9			15	24
	<b>Regione Puglia</b>			9		12	21
	<b>Regione Calabria</b>	8					8
	<b>Regione Sicilia</b>	9	9		12	3	33
	<b>Totale ROC</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>30</b>	<b>86</b>
	Totale Italia	23	29	46	52	33	183
	<b>% Regioni Obiettivo Convergenza</b>	<b>74%</b>	<b>62%</b>	<b>20%</b>	<b>23%</b>	<b>91%</b>	<b>47%</b>

Sotto il profilo della distribuzione territoriale dei cantieri, il quadro delineato nella tabella indica che, su un totale di **183 cantieri** complessivamente previsti e censiti, la maggioranza si concentra nel Sud e Isole e, in particolare, quasi la metà nelle Regioni Obiettivo Convergenza. Nel Nord Italia, vi sono 61 cantieri attivi, pari al 33% del totale dei cantieri; nel Centro Italia i cantieri sono 19, pari all' 11% del totale.

Considerando ora lo stato di avanzamento, **i cantieri conclusi sono complessivamente 46, quelli in corso 29, quelli in start-up 23**; per i rimanenti 85 la gara è in corso o il bando è in via di emanazione. Circa la metà dei cantieri del Sud Italia devono ancora essere avviati e quelli conclusi

sono i 9 cantieri della Regione Puglia, mentre 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 transnazionale interregionale "Diffusione di Best Practice presso gli Uffici giudiziari" 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. 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 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 precedenza<sup>1</sup>. 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

<sup>1</sup> Si veda anche il capitolo 2.1

per l'elaborazione. Man mano che la realizzazione del progetto transnazionale/interregionale 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; l'unità di rilevazione del questionario è costituita dai singoli progetti che compongono ogni Linea di attività. Per ciascun progetto il questionario rileva molteplici informazioni tra le quali:

- **l'ambito** organizzativo di intervento – per rilevare l'estensione del progetto (se il progetto 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;
- **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	- Procura della Repubblica di Trento - Tribunale di Rovereto
REGIONE VENETO	2	- Corte di Appello di Venezia - Procura della Repubblica di Venezia

REGIONE	N.	UFFICI GIUDIZIARI
<b>REGIONE LOMBARDIA</b>	<b>12</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Corte di Appello di Milano</li> <li>- Procura della Repubblica di Monza</li> <li>- Tribunale di Monza</li> <li>- Tribunale di Varese</li> <li>- Procura della Repubblica di Crema</li> <li>- Tribunale di Crema</li> <li>- Tribunale di Brescia</li> <li>- Tribunale di Cremona</li> <li>- Tribunale di Milano</li> <li>- Procura della Repubblica di Milano</li> <li>- Tribunale di Lecco</li> <li>- Procura della Repubblica di Lecco</li> </ul>
<b>REGIONE PIEMONTE</b>	<b>3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procura Generale della Repubblica di Torino</li> <li>- Procura della Repubblica di Torino</li> <li>- Tribunale di Torino</li> </ul>
<b>REGIONE LIGURIA</b>	<b>2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Corte di Appello di Genova</li> <li>- Procura Generale della Repubblica di Genova</li> </ul>
<b>REGIONE EMILIA ROMAGNA</b>	<b>7</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tribunale di Modena</li> <li>- Procura della Repubblica di Ravenna</li> <li>- Procura Generale della Repubblica di Bologna</li> <li>- Tribunale di Reggio Emilia</li> <li>- Tribunale di Ravenna</li> <li>- Ufficio del Giudice di Pace di Bologna</li> <li>- Tribunale di Ferrara</li> </ul>
<b>REGIONE TOSCANA</b>	<b>3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procura della Repubblica di Livorno</li> <li>- Procura della Repubblica di Lucca</li> <li>- Tribunale di Firenze</li> </ul>
<b>REGIONE LAZIO</b>	<b>1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Corte di Appello di Roma</li> </ul>
<b>REGIONE MOLISE</b>	<b>3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procura della Repubblica di Campobasso</li> <li>- Procura della Repubblica per i Minorenni di Campobasso</li> <li>- Procura Generale della Repubblica di Campobasso</li> </ul>
<b>REGIONE CAMPANIA</b>	<b>6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Corte di Appello di Salerno</li> <li>- Tribunale di Sala Consilina</li> <li>- Tribunale di Torre Annunziata</li> <li>- Tribunale per i Minorenni di Napoli</li> <li>- Procura della Repubblica di Sala Consilina</li> <li>- Procura della Repubblica per i Minorenni di Napoli</li> </ul>
<b>REGIONE PUGLIA</b>	<b>9</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tribunale di Taranto</li> <li>- Procura della Repubblica di Foggia</li> <li>- Tribunale di Foggia</li> <li>- Corte di Appello di Bari</li> <li>- Tribunale di Bari</li> <li>- Corte di Appello di Lecce</li> <li>- Procura Generale della Repubblica di Bari</li> <li>- Ufficio del Giudice di Pace di Taranto</li> <li>- Tribunale per i Minorenni di Bari</li> </ul>
<b>REGIONE BASILICATA</b>	<b>1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tribunale di Potenza</li> </ul>

REGIONE	N.	UFFICI GIUDIZIARI
REGIONE SARDEGNA	3	- Tribunale di Sorveglianza di Sassari - Tribunale di Cagliari - Procura della Repubblica di Cagliari
<b>Totale</b>	<b>58</b>	

**Al 26 marzo 2012, hanno risposto 58 uffici giudiziari** di tredici 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 26 marzo 2012 per Tipo di Ufficio**

TIPO DI UFFICIO	N. questionari elaborati
Tribunale Ordinario	23
Procura della Repubblica	15
Corte di Appello	7
Procura Generale della Repubblica	5
Ufficio del Giudice di Pace	3
Tribunale per i Minorenni	2
Procura della Repubblica per i Minorenni	2
Tribunale di Sorveglianza	1
<b>TOTALE</b>	<b>58</b>

### 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-marzo 2012. Essi costituiscono una prima fotografia del monitoraggio complessivo che il Progetto **transnazionale/interregionale "Diffusione di Best Practices presso gli uffici giudiziari italiani"** sta effettuando a livello nazionale. Da questi, riteniamo, è possibile estrapolare alcune linee di tendenza sull'andamento dei progetti 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 secondo quanto previsto dai capitolati di gara regionali e quindi in funzione di:

<b>Linea 1</b>	Analisi e riorganizzazione degli uffici giudiziari al fine di migliorarne l'efficienza operativa e l'efficacia delle prestazioni rivolte agli utenti interni ed esterni;
<b>Linea 2</b>	Analisi dell'utilizzo delle tecnologie, adozione ed utilizzazione delle stesse per il miglioramento organizzativo;
<b>Linea 3</b>	Costruzione della Carta dei servizi;
<b>Linea 4</b>	Accompagnamento alla certificazione di Qualità ISO 9001:2008;
<b>Linea 5</b>	Costruzione del Bilancio Sociale
<b>Linea 6</b>	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.

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 Best Practices 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:

<b>Obiettivo Strategico 1</b>	Governance del sistema e strumenti direzionali interni
<b>Obiettivo Strategico 2</b>	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 Best Practices 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 diciotto**.

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 i progetti Best Practices non hanno 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; PA Trento (III): Corte d’Appello di Trento; Veneto (I): Procura della Repubblica di Venezia e (Veneto III): Giudice di pace di Vicenza; 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 o 1	Obiettivo o 2	Stato di avanzamento
<b>EX POST</b>									
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
Procura della Repubblica di Foggia	■	■	■	■	■	■	-	-	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 Ravenna	■	■	■	■	■	■	-	■	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

Uffici Giudiziari	Linea 1	Linea 2	Linea 3	Linea 4	Linea 5	Linea 6	Obiettivo 1	Obiettivo 2	Stato di avanzamento
Tribunale di Bari	■	■	■	■	■	■	-	-	Ex post
Tribunale di Bolzano	■	■	■	■	■	■	-	-	Ex post
Tribunale di Brescia	■	■	■	■	■	■	■	■	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
<b>TOTALE EX POST</b>	37	33	33	30	35	32	7	10	
<b>IN ITINERE</b>									
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 Cagliari	■	■	■	■	■	■	-	-	In itinere
Procura della Repubblica di Livorno	■	■	■	■	■	■	-	■	In itinere
Procura della Repubblica di Lucca	■	■	■	■	■	■	-	■	In itinere
Procura della Repubblica di Sala Consilina	■	■	■	■	■	■	-	-	In itinere
Procura della Repubblica per i Minorenni di Napoli	■	■	■	■	■	■	-	-	In itinere
Procura Generale della Repubblica di Genova	■	■	■	NO	■	■	-	-	In itinere
Tribunale di Cagliari	■	■	■	■	■	■	-	-	In itinere
Tribunale di Firenze	■	■	■	■	■	■	■	■	In itinere
Tribunale per i Minorenni di Napoli	■	■	■	■	■	■	■	-	In itinere
Tribunale di Rovereto	■	■	■	no	■	■	-	-	In itinere
Tribunale di Sala Consilina	■	■	■	■	■	■	■	-	In itinere
Tribunale di Sorveglianza di Sassari	■	■	■	■	■	■	-	-	In itinere
Tribunale di Torre Annunziata	■	■	■	■	■	■	-	-	In itinere
<b>TOTALE IN ITINERE</b>	17	17	17	14	17	16	3	3	
<b>Totale</b>	<b>54</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>44</b>	<b>52</b>	<b>48</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>54 (37+17)</b>

**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 best practice.

**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
	<b>Totale</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>

L'analisi dei 58 questionari permette di individuare un complesso di **625 progetti** relativi alle sei Linee di attività previste dai bandi regionali (599) e ai due Obiettivi strategici (26), così articolati:

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

	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	37	134	17	61	54	195	4	14	209
Linea 2	33	92	17	45	50	137	1	1	138
Linea 3	33	34	17	18	50	52	1	1	53
Linea 4	30	30	14	14	44	44	1	1	45
Linea 5	35	39	17	17	52	56	1	1	57
Linea 6	32	61	16	33	48	94	1	3	97
Ob. Strat 1	7	9	3	4	10	13	0	0	13
Ob. Strat 2	10	10	3	3	13	3	0	0	13
		<b>409</b>		<b>195</b>		<b>604</b>		<b>21</b>	<b>625</b>

Di questi, 202 riguardano uffici dell'area ROC (32%); un numero di 198 per le 6 Linee di attività e 4 per gli Obiettivi strategici.

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

	Quest. Ex Post	N. Progetti	Quest. In Itinere	N. Progetti	Quest. Totali	Tot. Progetti ExPost+It.
Linea 1	9	36	6	33	15	69
Linea 2	9	28	6	21	15	49
Linea 3	9	9	6	6	15	15
Linea 4	9	9	6	6	15	15
Linea 5	9	9	6	6	15	15
Linea 6	9	19	6	16	15	35
Ob. Strat 1	1	1	2	2	3	3
Ob. Strat 2	1	1	0	0	1	1
		<b>112</b>		<b>90</b>		<b>202</b>

Nei prossimi capitoli, l'elaborazione dei dati relativi ai progetti 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 di quali aspetti principali della singola linea o dell'obiettivo strategico sono stati interessati dal progetto 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 *egovernment* 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 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 realizzato; in particolare, quando possibile, definire i principali indicatori che esprimono il risultato del progetto, 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 il dato complessivo e 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, Obiettivi perseguiti, Output
- b) solo per i questionari “Ex post” vengono commentate le risposte alla domanda “Risultati” assieme alle risposte alla domanda “Output”
- c) i questionari “Start up” sono commentati separatamente
- d) vengono presentati in un capitolo apposito le informazioni relative alle domande sui tipi di verifica regionale.

#### **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 previsto 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 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 ben **195 progetti** 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 di riorganizzazione è il Tribunale di Milano con undici interventi realizzati seguito dalla Corte di Appello sempre della città di Milano con 10 progetti. Mediamente, indipendentemente dal tipo di ufficio, la linea 1 ha sviluppato quasi quattro progetti per ufficio giudiziario.

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

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

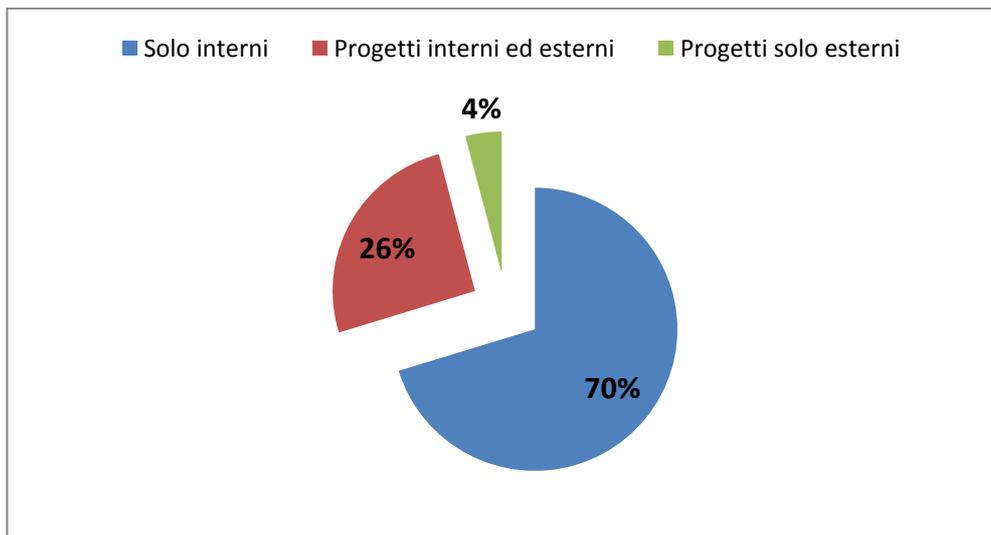
	Frequenza	Percentuale	Media progetti
Tribunale Ordinario	80	41,0	3,6
Procura della Repubblica	41	21,0	2,9
Corte di Appello	35	17,9	5
Procura Generale della Repubblica	12	6,2	3
Ufficio del Giudice di Pace	11	5,6	3,7
Tribunale per i Minorenni	7	3,6	3,5
Procura della Repubblica per i Minorenni	7	3,6	7
Tribunale di Sorveglianza	2	1,0	2
<b>Totale</b>	<b>195</b>	<b>100</b>	

Ad esclusione dell'unico caso di Procura della Repubblica per i Minorenni, l'analisi comparata mette in evidenza che il maggior numero di progetti è realizzato dai cantieri delle Corti di Appello seguiti dai Giudici di pace, dai tribunali ordinari e dai tribunali dei minori. La comparazione mette in evidenza che la variabile "dimensione" degli uffici giudiziari non spiega completamente la diversa media di progetti realizzati od in corso di realizzazione. Anche la vicinanza con il pubblico e con utenza non specializzata sembra comportare, sulla linea di attività tesa alla riorganizzazione e reingegnerizzazione dei processi di lavoro maggiore una forte influenza nell'aumentare gli ambiti ed i progetti di intervento sull'organizzazione.

#### **4.1 Ambiti di intervento più rilevanti per la Linea 1**

Dei 195 progetti relativi alla linea considerata, la maggior parte (137 progetti) 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 (in totale 50) si prevede abbiano un impatto sia sull'organizzazione interna, sia sui servizi rivolti all'esterno. Solo 8 progetti hanno una rilevanza esclusivamente "esterna".

Fig. 4.1. – Ambito di azione dei progetti 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 Ambiti di Intervento interno ritenuti più rilevanti in assoluto dagli Uffici – Linea 1**

	Frequenza	Percentuale
Reingegnerizzazione procedure di lavoro di back office tra cancellerie ed uffici	54	27,7
Reingegnerizzazione procedure organizzative e flussi di lavoro tra magistrati e cancellieri	26	13,3
Realizzazione di sportelli informativi/di orientamento/di assistenza/di servizio per utenti non professionisti	20	10,3
Reingegnerizzazione procedure o servizi rivolti a specifici segmenti dell'utenza professionale	16	8,2
Reingegnerizzazione procedure o servizi rivolti all'utenza non professionale generale	14	7,2
Reingegnerizzazione servizi di staff	13	6,7
Reingegnerizzazione procedure o servizi rivolti all'utenza professionale in generale	12	6,2
Implementazione di banche dati e servizi informativi interni per cancellieri, magistrati e avvocati	9	4,6
Organizzazione/ottimizzazione di modelli di gestione dei procedimenti giudiziari ed analisi dei carichi di lavoro	8	4,1
Reingegnerizzazione procedure o servizi rivolti a specifici segmenti di utenza non professionale	7	3,6

	Frequenza	Percentuale
Reingegnerizzazione procedure o servizi	3	1,5
Costruzione-avviamento sistemi di monitoraggio performance (uff. giudiziario/sezioni/cancellerie/uff. amministrativi)	3	1,5
Progettazione ed implementazione di flussi operativi di servizio inter-organizzativi con altre PA locali	1	,5
Residuale	1	,5
Non risponde	8	4,1
<b>Totale</b>	<b>195</b>	<b>100</b>

In prevalenza, gli ambiti di intervento più segnalati dagli uffici risultano “Reingegnerizzazione procedure di lavoro di back office tra cancellerie ed uffici” (54 risposte su 187), “Reingegnerizzazione procedure organizzative e flussi di lavoro tra magistrati e cancellieri” (26 risposte su 187) e “Realizzazione di sportelli informativi/di orientamento/di assistenza/di servizio per utenti non professionisti” (20 risposte su 187). Da soli, questi ambiti prioritari coprono oltre la metà delle dimensioni mappate di intervento dei progetti. Si noti però una distribuzione molto ampia e su molte dimensioni in generale di tutti i progetti realizzati od in corso di realizzazione.

Il senso della prevalenza di questi ambiti sembra indicare una rappresentazione delle problematiche dell'ufficio legate specificamente all'ottimizzazione dei processi di lavoro interni, anche se oltre il 30% dei progetti prevede, come ambito di azione prioritario, anche se considerato interno, un servizio rivolto all'utenza professionale o non.

Tra i 58 progetti a valenza “esterna” o “anche esterna”, di seguito si evidenziano gli ambiti di intervento considerati in assoluto più importanti.

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

	Frequenza	Percentuale
Reingegnerizzazione, ottimizzazione e semplificazione dei flussi procedurali inter-uffici	33	56,9
Reingegnerizzazione ed ottimizzazione dei servizi di staff comuni tra uffici giudiziari	13	22,4
Costruzione sportelli inter-uffici di informazione/orientamento/assistenza/servizio utenti professionisti e non	11	19
Residuale	1	1,7
<b>Totale</b>	<b>58</b>	<b>100</b>

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 Contributo degli Ambiti di intervento più rilevante 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 - Ambiti di Intervento interno ritenuti rilevanti dagli Uffici (tutte le risposte considerate importanti) - Linea 1 – risposte multiple**

	Risposte	
	N	Percentuale
Reingegnerizzazione procedure o servizi	9	1,7%
Reingegnerizzazione procedure o servizi rivolti all'utenza non professionale generale	38	7,3%
Reingegnerizzazione procedure o servizi rivolti a specifici segmenti di utenza non professionale	19	3,7%
Reingegnerizzazione procedure o servizi rivolti all'utenza professionale in generale	52	10,0%
Reingegnerizzazione procedure o servizi rivolti a specifici segmenti dell'utenza professionale	36	6,9%
Reingegnerizzazione procedure di lavoro di back office tra cancellerie ed uffici	125	24,1%
Reingegnerizzazione procedure organizzative e flussi di lavoro tra magistrati e cancellieri	71	13,7%
Realizzazione di sportelli informativi/di orientamento/di assistenza/di servizio per utenti non professionisti	39	7,5%
Progettazione ed implementazione di flussi operativi di servizio inter-organizzativi con altre PA locali	9	1,7%
Progettazione ed implementazione di sistemi informativi e di assistenza per utenti in collaborazione con altre PA locali	8	1,5%
Reingegnerizzazione servizi di staff	37	7,1%
Implementazione di banche dati e servizi informativi interni per cancellieri, magistrati e avvocati	26	5,0%
Organizzazione/ottimizzazione di modelli di gestione dei procedimenti giudiziari ed analisi dei carichi di lavoro	37	7,1%
Costruzione-avviamento sistemi di monitoraggio performance (uff. giudiziario/sezioni/cancellerie/uff. amministrativi)	11	2,1%
Residuale	2	,4%
<b>Totale</b>	<b>519</b>	

Dall'analisi dei dati si rileva che la "Reingegnerizzazione procedure di lavoro di back office tra cancellerie ed uffici" (peso 24,1% sul totale delle risposte) e la "Reingegnerizzazione procedure organizzative e flussi di lavoro tra magistrati e cancellieri" (peso 13,7% sul totale delle risposte) sono gli ambiti maggiormente citati, confermando di fatto la diagnosi emersa dall'analisi degli ambiti prioritari. Si conferma peraltro anche l'ampia varietà di ambiti affrontati dai progetti, segno potenziale di una somma di interventi che hanno teso ad affrontare tutti gli aspetti dell'organizzazione giudiziaria.

#### 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 relative alla rilevanza dell'Obiettivo per le attività delle Linea 1. Tra gli obiettivi perseguiti dichiarati più rilevanti in assoluto per la Linea 1 vi sono i seguenti.

**Tab.4.6 - Obiettivi perseguiti-più rilevanti in assoluto per la Linea 1**

	Frequenza	Percentuale
Riduzione numero delle attività a carico degli operatori giudiziari/semplificazione flussi di attività	30	15,4
Riduzione dei tempi di erogazione/rilascio di un servizio	29	14,9
Riduzione dei tempi di elaborazione/produzione di un servizio	26	13,3
Dematerializzazione flussi di lavoro/servizi/procedure interne attraverso la realizzazione di soluzioni informatiche	16	8,2
Standardizzazione di procedure (riduzione di errori, omogeneizzazione)	15	7,7
Riduzione dei tempi di attivazione del processo di servizio	14	7,2
Realizzazione nuovi servizi di sportello	14	7,2
Riduzione numero attività a carico dell'utenza e/o semplificazione delle modalità di accesso e fruizione del servizio	11	5,6
Miglioramento/potenziamento dell'interscambio informativo tra Uffici	11	5,6
Riduzione fabbisogno personale	6	3,1
Ridefinizione attribuzioni di ruolo al personale amministrativo e/o ad uffici a seguito di analisi dei carichi di lavoro	6	3,1
Miglioramento funzionalità e fruizione delle banche dati informative per utenti professionisti	3	1,5

	Frequenza	Percentuale
Realizzazione di un sistema di reporting periodico sulle performance	3	1,5
Ridefinizione delle regole di attribuzione dei procedimenti ai magistrati	2	1,0
Riduzione dei costi di gestione di un servizio e/o ufficio	1	,5
Residuale	8	4,1
<b>Totale</b>	<b>195</b>	<b>100</b>

Gli obiettivi considerati in assoluto tra quelli più rilevanti per i progetti 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 55% 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 30% delle indicazioni). In generale gli obiettivi prioritari si concentrano sulla "semplificazione", "riduzione delle attività" e "riduzione dei costi di servizio".

#### 4.4 Contributo degli Obiettivi più rilevanti per la linea 1

Di seguito si riporta l'elenco, in ordine di importanza decrescente, degli obiettivi menzionati tra quelli più rilevanti per la Linea dedicata alla riorganizzazione e reingegnerizzazione dei processi di lavoro.

**Tab. 4.7 Obiettivi perseguiti-più menzionati tra quelli rilevanti per la Linea 1 – risposte multiple**

	Risposte	
	N	Percentuale
Riduzione dei tempi di attivazione del processo di servizio	46	6,1%
Riduzione dei tempi di elaborazione/produzione di un servizio	85	11,2%
Riduzione dei tempi di erogazione/rilascio di un servizio	77	10,1%
Riduzione numero attività a carico dell'utenza e/o semplificazione delle modalità di accesso e fruizione del servizio	78	10,3%
Riduzione numero delle attività a carico degli operatori giudiziari/semplificazione flussi di attività	110	14,5%
Riduzione fabbisogno personale	39	5,1%

	Risposte	
	N	Percentuale
Realizzazione nuovi servizi di sportello	38	5,0%
Ridefinizione attribuzioni di ruolo al personale amministrativo e/o ad uffici a seguito di analisi dei carichi di lavoro	34	4,5%
Ridefinizione delle regole di attribuzione dei procedimenti ai magistrati	5	,7%
Miglioramento funzionalità e fruizione delle banche dati informative per utenti professionisti	14	1,8%
Miglioramento funzionalità e fruizione delle banche dati informative per utenti non professionisti	2	,3%
Miglioramento/potenziamento dell'interscambio informativo tra Uffici	52	6,8%
Realizzazione di un sistema di reporting periodico sulle performance	18	2,4%
Standardizzazione di procedure (riduzione di errori, omogeneizzazione)	85	11,2%
Dematerializzazione flussi di lavoro/servizi/procedure interne attraverso la realizzazione di soluzioni informatiche	53	7,0%
Riduzione dei costi di gestione di un servizio e/o ufficio	13	1,7%
Residuale	11	1,4%
<b>Totale</b>	<b>760</b>	<b>100</b>

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 14,5% sul totale delle risposte);
- Riduzione dei tempi di elaborazione/produzione di un servizio e standardizzazione delle procedure di lavoro (peso per ciascun obiettivo pari al 11,2% sul totale delle risposte);
- Riduzione numero attività a carico dell'utenza e/o semplificazione delle modalità di accesso e fruizione del servizio (peso 10,3% sul totale delle risposte);
- Riduzione dei tempi di erogazione/rilascio di un servizio (10,1% sul totale delle risposte).

Se gli obiettivi maggiormente citati confermano la valenza prevalentemente "interna" degli interventi, è anche vero che molti progetti prevedono, anche se non in maniera sempre prioritaria, la volontà di qualificare e semplificare i servizi per gli utenti.

#### 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 Output prevalenti Linea 1 – risposte multiple**

	Risposte	
	N	Percentuale
Sistemi o sotto sistemi informativi (realizzati e/o dispiegati)	43	8,5%
Banche dati oggetto di intervento	13	2,6%
Coinvolgimento di strutture (uffici, unità organizzative) interne all'ufficio giudiziario	115	22,6%
Giornate specifiche dedicate allo sviluppo di competenze organizzative per il personale	19	3,7%
Coinvolgimento personale togato in attività di sviluppo di competenze organizzative	19	3,7%
Coinvolgimento personale amministrativo in attività di sviluppo di competenze organizzative	28	5,5%
Accorpamento di servizi	28	5,5%
Sportelli polifunzionali	23	4,5%
Documenti di riorganizzazione di back office	89	17,5%
Documenti di riorganizzazione di front office	80	15,7%
Piani ed eventi di comunicazione	7	1,4%
Accordi con Ordini professionali/Istituzioni/Enti/Associazioni di cittadini per nuovi servizi/riorganizzazione esistenti	31	6,1%
Indagini di customer satisfaction, rilevazione reclami, etc.	4	,8%
Residuale	9	1,8%
<b>Totale</b>	<b>508</b>	<b>100</b>

Oltre un terzo degli output segnalati per i 195 progetti inerenti la riorganizzazione e reingegnerizzazione dei processi di lavoro dell'organizzazione giudiziaria, sono rappresentati da "documenti di riorganizzazione". Analogamente sommano a quasi un terzo delle risposte anche le diverse forme di "coinvolgimento" di uffici ed operatori nei progetti di intervento. Il primo output più specifico segnalato è relativo allo sviluppo di sistemi informativi a supporto dell'organizzazione e

inaspettatamente alla realizzazione di accordi e partnership con Ordini professionali, istituzioni pubbliche ed associazioni di cittadini. Ben 31 progetti segnalano questo output.

#### 4.7 Risultati prevalenti per la linea 1

Si riporta la distribuzione dei risultati di cambiamento rispetto alla situazione prima dell'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 Risultati prevalenti dichiarati Linea 1 – risposte multiple**

	Risposte	
	N	%
Riduzione tempi avvio procedure/attraversamento fascicoli (singoli uffici/tra uffici); riduzione dei carichi di lavoro	34	9,1%
Riduzione complessiva dei tempi delle procedure e/o erogazione dei servizi	46	12,4%
Riduzione del personale nei processi di presa in carico ed erogazione dei servizi	18	4,8%
Aumento della quantità di informazioni disponibili in via informatica agli utenti	30	8,1%
Riduzione degli oneri amministrativi e burocratici a carico degli operatori	40	10,8%
Riduzione degli oneri amministrativi e burocratici a carico degli utenti	20	5,4%
Riduzione degli errori nelle procedure di lavoro	38	10,2%
Miglioramento della soddisfazione degli utenti	51	13,7%
Miglioramento della soddisfazione degli operatori interni agli uffici	49	13,2%
Valorizzazione di competenze interne prima non riconosciute	2	,5%
Miglioramento dell'efficacia/efficienza, miglioramento della trasparenza del sistema giudiziario nel suo complesso	25	6,7%
Residuale	19	5,1%
<b>Totale</b>	<b>372</b>	<b>100</b>

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 già conclusi nell'ambito della linea 1. Insieme rappresentano oltre il 47% 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 nei confronti degli utenti professionali e non sono pari al 27,2% delle segnalazioni.

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

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

		Tipo di Ufficio						Tot
		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	N	15	1	11	1	5	1	34
	%	44,1%	2,9%	32,4%	2,9%	14,7%	2,9%	
Riduzione complessiva dei tempi delle procedure e/o erogazione dei servizi	N	24		14		8		46
	%	52,2%		30,4%		17,4%		
Riduzione del personale nei processi di presa in carico ed erogazione dei servizi	N	9		2	1	6		18
	%	50,0%		11,1%	5,6%	33,3%		
Aumento della quantità di informazioni disponibili in via informatica agli utenti	N	11	2	7	2	6	2	30
	%	36,7%	6,7%	23,3%	6,7%	20,0%	6,7%	
Riduzione degli oneri amministrativi e burocratici a carico degli operatori	N	24		3	1	7	5	40
	%	60,0%		7,5%	2,5%	17,5%	12,5%	
Riduzione degli oneri amministrativi e burocratici a carico degli utenti	N	8		4	1	3	4	20
	%	40,0%		20,0%	5,0%	15,0%	20,0%	
Riduzione degli errori nelle procedure di lavoro	N	14	1	13	3	6	1	38
	%	36,8%	2,6%	34,2%	7,9%	15,8%	2,6%	
Miglioramento della soddisfazione degli utenti	N	21	1	16	1	5	7	51
	%	41,2%	2,0%	31,4%	2,0%	9,8%	13,7%	
Miglioramento della soddisfazione degli	N	24	1	11	1	10	2	49
	%	49,0%	2,0%	22,4%	2,0%	20,4%	4,1%	

		Tipo di Ufficio					Tot
		Tribunale Ordinario	Tribunale per i Minorenni	Procura della Repubblica	Procura Generale della Repubblica	Corte di Appello	
operatori interni agli uffici							
Valorizzazione di competenze interne prima non riconosciute	N	0		1	1		2
	%	,0%		50,0%	50,0%		
Miglioramento dell'efficacia/efficienza, miglioramento della trasparenza del sistema giudiziario nel suo complesso	N	13		8	1	3	25
	%	52,0%		32,0%	4,0%	12,0%	
Residuale	N	8		4	2	3	19
	%	42,1%		21,1%	10,5%	15,8%	10,5%
Totale	N	63	3	31	8	18	134

Ovviamente le percentuali più rilevanti si osservano sempre per i tribunali e le procure ovvero per gli uffici giudiziari più numerosi. L'analisi della distribuzione mette però in evidenza alcune peculiarità. In particolar modo si osserva che i Tribunali in assoluto sono gli uffici che più di tutti hanno perseguito risultati di ottimizzazione interna dell'organizzazione seguiti a ruota dalle Corti di Appello. Le procure pur non ignorando risultati di ottimizzazione organizzativa, segnalano anche una forte propensione al miglioramento dei servizi rivolti all'utenza.

#### 4.7 Analisi delle linea 1 per le regioni obiettivo convergenza

Le Regioni Obiettivo Convergenza che allo stato attuale della rilevazione risultano aver concluso od avere in corso progetti relativi alla Linea 1 sono : la Puglia con 9 Uffici Giudiziari e 36 progetti conclusi e la Campania con 6 Uffici Giudiziari e 33 progetti in corso, per un totale di 69 progetti. 35 progetti hanno riguardato l'intero Ufficio Giudiziario e 34 progetti uno specifico settore della sua organizzazione. 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.n.4.11 – ROC Uffici Giudiziari e numero progetti - Linea 1**

Tipo di Ufficio	Frequenza	Percentuale
Tribunale Ordinario	22	31,9
Corte di Appello	15	21,7
Procura della Repubblica	9	13,0
Tribunale per i Minorenni	7	10,1
Procura della Repubblica per i Minorenni	7	10,1
Ufficio del Giudice di Pace	5	7,2
Procura Generale della Repubblica	4	5,8
<b>Totale</b>	<b>69</b>	<b>100</b>

44 progetti hanno avuto un ambito di intervento entro i confini dell'Ufficio Giudiziario; 25 progetti hanno assunto un'ottica anche esterna all'Ufficio stesso, affrontando i temi delle relazioni con altri Uffici. Nella tabella che segue si illustrano quali sono stati gli ambiti di intervento dei progetti a valenza interna. Al primo posto si nota la reingegnerizzazione di procedure di lavoro di back office tra Cancellerie e uffici, seguita dalla reingegnerizzazione di flussi e procedure tra Magistrati e Cancellieri. Significativa anche la reingegnerizzazione di procedure rivolte all'utenza professionale.

**Tab. 4.12 - ROC ambiti interni - Linea 1 risposte multiple**

Ambiti	Risposte	
	N	Percentuale
Reingegnerizzazione procedure o servizi	5	3,7%
Reingegnerizzazione procedure o servizi rivolti all'utenza non professionale generale	12	8,9%
Reingegnerizzazione procedure o servizi rivolti a specifici segmenti di utenza non professionale	2	1,5%
Reingegnerizzazione procedure o servizi rivolti all'utenza professionale in generale	15	11,1%
Reingegnerizzazione procedure o servizi rivolti a specifici segmenti dell'utenza professionale	8	5,9%
Reingegnerizzazione procedure di lavoro di back office tra cancellerie ed uffici	43	31,9%
Reingegnerizzazione procedure organizzative e flussi di lavoro tra magistrati e cancellieri	31	23,0%
Realizzazione di sportelli informativi/di orientamento/di assistenza/di servizio per utenti non professionisti	16	11,9%
Progettazione ed implementazione di flussi operativi di servizio inter-organizzativi con altre PA locali	3	2,2%
<b>Totale</b>	<b>135</b>	<b>100</b>

In tab. 4.13 si illustrano quali sono stati i principali ambiti di intervento dei progetti 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 sette progetti affrontano il problema della creazione di sportelli interuffici per il pubblico.

**Tab. 4.13 ROC ambiti esterni - Linea 1 risposte multiple**

Ambiti	Risposte	
	N	Percentuale
Reingegnerizzazione ed ottimizzazione dei servizi di staff comuni tra uffici giudiziari	14	34,1%
Reingegnerizzazione, ottimizzazione e semplificazione dei flussi procedurali inter-uffici	20	48,8%
Costruzione sportelli inter-uffici di informazione/orientamento/assistenza/servizio utenti professionisti e non	7	17,1%
<b>Totale</b>	<b>41</b>	<b>100</b>

Gli obiettivi dichiarati dai diversi progetti 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 n. 4.14 ROC Obiettivi prevalenti - Linea 1 risposte multiple**

Obiettivi	Risposte	
	N	Percentuale
Riduzione dei tempi di attivazione del processo di servizio	13	5,3%
Riduzione dei tempi di elaborazione/produzione di un servizio	28	11,4%
Riduzione dei tempi di erogazione/rilascio di un servizio	16	6,5%
Riduzione numero attività a carico dell'utenza e/o semplificazione delle modalità di accesso e fruizione del servizio	29	11,8%
Riduzione numero delle attività a carico degli operatori giudiziari/semplificazione flussi di attività	38	15,5%
Riduzione fabbisogno personale	17	6,9%
Realizzazione nuovi servizi di sportello	4	1,6%

Obiettivi	Risposte	
	N	Percentuale
Ridefinizione attribuzioni di ruolo al personale amministrativo e/o ad uffici a seguito di analisi dei carichi di lavoro	8	3,3%
Ridefinizione delle regole di attribuzione dei procedimenti ai magistrati	2	,8%
Miglioramento funzionalità e fruizione delle banche dati informative per utenti professionisti	6	2,4%
Miglioramento funzionalità e fruizione delle banche dati informative per utenti non professionisti	1	,4%
Miglioramento/potenziamento dell'interscambio informativo tra Uffici	22	9,0%
Realizzazione di un sistema di reporting periodico sulle performance	9	3,7%
Standardizzazione di procedure (riduzione di errori, omogeneizzazione)	18	7,3%
Dematerializzazione flussi di lavoro/servizi/procedure interne attraverso la realizzazione di soluzioni informatiche	24	9,8%
Riduzione dei costi di gestione di un servizio e/o ufficio	4	1,6%
Residuale	6	2,4%
<b>Totale</b>	<b>245</b>	<b>100</b>

Gli output sono espressi in tab. 4.15. I più frequentemente segnalati sono: il coinvolgimento di strutture interne all'Ufficio, documenti di riorganizzazione di back office e di front office, sistemi e sottosistemi informativi.

**Tab. n. 4.15 – ROC output prevalenti - Linea 1 risposte multiple**

Output	Risposte	
	N	Percentuale
Sistemi o sotto sistemi informativi (realizzati e/o dispiegati)	18	13,5%
Banche dati oggetto di intervento	5	3,8%
Coinvolgimento di strutture (uffici, unità organizzative) interne all'ufficio giudiziario	25	18,8%

Output	Risposte	
	N	Percentuale
Giornate specifiche dedicate allo sviluppo di competenze organizzative per il personale	5	3,8%
Coinvolgimento personale togato in attività di sviluppo di competenze organizzative	5	3,8%
Coinvolgimento personale amministrativo in attività di sviluppo di competenze organizzative	8	6,0%
Accorpamento di servizi	8	6,0%
Sportelli polifunzionali	4	3,0%
Documenti di riorganizzazione di back office	21	15,8%
Documenti di riorganizzazione di front office	24	18,0%
Piani ed eventi di comunicazione	1	,8%
Accordi con Ordini professionali/Istituzioni/Enti/Associazioni di cittadini per nuovi servizi/riorganizzazione esistenti	7	5,3%
Indagini di customer satisfaction, rilevazione reclami, etc.	1	,8%
Residuale	1	,8%
<b>Totale</b>	<b>133</b>	<b>100</b>

I risultati sono espressi in tab. n.4.16. Al primo posto il miglioramento della soddisfazione degli utenti, seguito dalla riduzione dei tempi di avvio e di attraversamento delle pratiche e dall'aumento delle informazioni informatizzate per gli utenti; rilevante anche la riduzione di errori nelle procedure di lavoro.

**Tab. n. 4.16 ROC risultati prevalenti - Linea 1 risposte multiple**

Risultati	Risposte	
	N	Percentuale
Riduzione tempi avvio procedure/attraversamento fascicoli (singoli uffici/tra uffici); riduzione dei carichi di lavoro	10	14,7%

Risultati	Risposte	
	N	Percentuale
Riduzione complessiva dei tempi delle procedure e/o erogazione dei servizi	5	7,4%
Riduzione del personale nei processi di presa in carico ed erogazione dei servizi	4	5,9%
Aumento della quantità di informazioni disponibili in via informatica agli utenti	9	13,2%
Riduzione degli oneri amministrativi e burocratici a carico degli operatori	5	7,4%
Riduzione degli oneri amministrativi e burocratici a carico degli utenti	4	5,9%
Riduzione degli errori nelle procedure di lavoro	8	11,8%
Miglioramento della soddisfazione degli utenti	12	17,6%
Miglioramento della soddisfazione degli operatori interni agli uffici	5	7,4%
Residuale	6	8,8%
<b>Totale</b>	<b>68</b>	<b>100</b>

## 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 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 2 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 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 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 realizzazione di 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 **137 progetti** realizzati per la Linea 2 sono i seguenti:

**Tab. 5.1 Uffici Giudiziari e progetti realizzati per la Linea 2**

	Frequenza	Percentuale	Media
Tribunale Ordinario	54	39,4	2,7
Procura della Repubblica	28	20,4	2,3
Corte di Appello	20	14,6	2,9
Tribunale per i Minorenni	10	7,3	5
Procura Generale della Repubblica	10	7,3	2,5
Ufficio del Giudice di Pace	9	6,6	3
Tribunale di Sorveglianza	3	2,2	3
Procura della Repubblica per i Minorenni	3	2,2	3
<b>Totale</b>	<b>137</b>	<b>100</b>	

Visto l'alto numero di uffici coinvolti, ovviamente i Tribunali e le Procure della Repubblica sommano il maggior numero di progetti inerenti la linea 2. Se però osserviamo la media dei progetti realizzati o in corso di realizzazione nei diversi tipi di uffici, sono in assoluto i Tribunali per i Minorenni quelli presso i quali sono stati realizzati il maggior numero di progetti.

### **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 Ambiti di Intervento ritenuti più rilevanti in assoluto dagli Uffici – Linea 2**

	Frequenza	Percentuale
Progettazione di piani di formazione e/o aggiornamento tecnico per informatica	59	43,1
Implementazione di soluzioni di e-government approvate dal Ministero della Giustizia	25	18,2

	Frequenza	Percentuale
Ottimizzazione e/o standardizzazione delle modalità di gestione dell'ufficio attraverso sistemi software	22	16,1
Sviluppo e/o utilizzo di procedure informatiche di interscambio documentale tra uffici giudiziari	8	5,8
Sviluppo e/o implementazione di nuove procedure informatiche e/o telematiche all'interno dell'ufficio	8	5,8
Sviluppo/utilizzo procedure informatiche di interscambio documentale tra uffici giudiziari-altre PP.AA.	4	2,9
Riuso di programmi informatici secondo quanto previsto dal CAD, riduzione drastica di costi di licenze	3	2,2
Analisi finalizzate alla partecipazione a progetti nazionali	3	2,2
Residuale	5	3,6
<b>Totale</b>	<b>137</b>	<b>100</b>

Come si può osservare la "Progettazione di piani di formazione e/o aggiornamento tecnico per informatica" rappresenta quasi la maggioranza degli ambiti di intervento inerenti questa linea di attività seguito da un ambiti più applicativi inerenti il supporto all'implementazione di sistemi software ministeriali e all'ottimizzazione dei sistemi in essere.

### 5.2 Contributo degli Ambiti di intervento più rilevante per la linea 2.

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

**Tab. 5.3 Ambiti di Intervento interno ritenuti più rilevanti dagli Uffici (tutte le risposte considerate importanti) – Linea 2 – risposte multiple**

	Risposte	
	N	Percentuale
Implementazione di soluzioni di e government approvate dal Ministero della Giustizia	41	16,5%
Progettazione di piani di formazione e/o aggiornamento tecnico per informatica	70	28,2%
Ottimizzazione e/o standardizzazione delle modalità di gestione dell'ufficio attraverso sistemi software	62	25,0%
Sviluppo e/o utilizzo di procedure informatiche di interscambio documentale tra uffici giudiziari	22	8,9%
Sviluppo/utilizzo procedure informatiche di interscambio documentale tra uffici giudiziari-altre PP.AA.	9	3,6%
Sviluppo e/o implementazione di nuove procedure informatiche e/o telematiche all'interno dell'ufficio	18	7,3%

	Risposte	
	N	Percentuale
Riuso di programmi informatici secondo quanto previsto dal CAD, riduzione drastica di costi di licenze	5	2,0%
Analisi finalizzate alla partecipazione a progetti nazionali	11	4,4%
Residuale	10	4,0%
<b>Totale</b>	<b>248</b>	<b>100</b>

Il risultato relativo agli ambiti di azione della linea 2, se osserviamo l'insieme degli ambiti segnalati non cambia troppo rispetto agli ambiti prioritari osservati nella tabella 5.2. Si osserva anche che oltre il 20% delle segnalazioni attiene allo sviluppo di sistemi software interni o di interscambio esterno con altri uffici giudiziari o altre pubbliche amministrazioni.

### 5.3 Obiettivi più rilevanti per la linea 2

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

**Tab. 5.4 Obiettivi perseguiti-più rilevanti in assoluto per la Linea 2 -**

	Frequenza	Percentuale
Analisi di fabbisogni formativi per l'informatica ed individuazione dei gap informatici	48	35,0
Miglioramento delle competenze informatiche del personale	30	21,9
Riduzione di tempi di lavorazione delle procedure all'interno dell'ufficio	27	19,7
Dematerializzazione di sistemi di erogazione dei servizi per l'utenza	9	6,6
Interscambio informativo e documentale dematerializzato	7	5,1
Eliminazione di ridondanze ed errori	5	3,6
Semplificazione delle procedure di erogazione dei servizi	4	2,9
Servizi di supporto ed assistenza all'utenza che utilizza servizi per via telematica	3	2,2
Riduzione di tempi di erogazione di un servizio	3	2,2
Residuale	1	,7
<b>Totale</b>	<b>137</b>	<b>100</b>

L'analisi dell'utilizzo esistente, il miglioramento delle competenze del personale e l'ottimizzazione dell'uso degli strumenti informatici, rappresentano sommati la grande maggioranza degli obiettivi prioritari dei progetti realizzati ed in essere (oltre l'80% delle risposte). Bisogna anche segnalare che in quasi tutti gli altri casi anche se con obiettivi diversi, l'intento finale indicato è quello di incidere, attraverso l'utilizzo dei sistemi informatici, sulla qualità e sull'efficienza dei servizi della giustizia.

#### 5.4 Contributo degli Obiettivi più rilevanti per la 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. 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 Obiettivi perseguiti-più menzionati tra quelli rilevanti per la Linea 2 - risposte multiple**

	Risposte	
	N	Percentuale
Dematerializzazione di sistemi di erogazione dei servizi per l'utenza	26	7,8%
Servizi di supporto ed assistenza all'utenza che utilizza servizi per via telematica	14	4,2%
Analisi di fabbisogni formativi per l'informatica ed individuazione dei gap informatici	80	24,0%
Miglioramento delle competenze informatiche del personale	66	19,8%
Eliminazione di ridondanze ed errori	18	5,4%
Riduzione di tempi di lavorazione delle procedure all'interno dell'ufficio	44	13,2%
Riduzione di tempi di erogazione di un servizio	26	7,8%
Interscambio informativo e documentale dematerializzato	32	9,6%
Semplificazione delle procedure di erogazione dei servizi	25	7,5%
Residuale	3	,9%
<b>Totale</b>	<b>334</b>	<b>100</b>

## 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 nel 60% dei casi di documenti di analisi e piani di formazione in coerenza con gli obiettivi prioritariamente indicati.

**Tab. 5.6 Output prevalenti Linea 2 – risposte multiple**

	Risposte	
	N	Percentuale
Documenti di analisi	90	41,7%
Modelli di riorganizzazione	7	3,2%
Analisi fabbisogni formativi	40	18,5%
Giornate dedicate ad attività di sviluppo di competenze	8	3,7%
Personale partecipante ad attività di sviluppo di competenze	5	2,3%
Piani di comunicazione interna ed esterna	2	,9%
Accordi tra uffici	7	3,2%
Accordi con ordini professionali	4	1,9%
Interoperabilità tra sistemi informativi	5	2,3%
Miglioramento/upgrading di applicazioni informatiche	25	11,6%
Sostituzione di applicativi con più adeguati strumenti o riuso di software già esistenti	14	6,5%
Residuale	9	4,2%
<b>Totale</b>	<b>216</b>	<b>100</b>

## 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 conclusi.

**Tab. 5.7 Risultati prevalenti dichiarati Linea 2 – risposte multiple**

	Risposte	
	N	Percentuale
Aumento degli accessi ai servizi telematici informatici da parte dell'utenza (professionale e non)	9	6,5%
Potenziamento dei servizi di supporto all'utenza (professionale e non) attivati	3	2,2%
Eliminazione/riduzione dei tempi di scambio dei flussi cartacei	20	14,5%
Sviluppo di modelli documentali di interscambio tra uffici	5	3,6%
Semplificazione di processi di lavoro/servizio	23	16,7%
Riduzione dei tempi di attraversamento e di erogazione all'utenza	5	3,6%
Riduzione degli errori	11	8,0%
Riduzione di fabbisogno di personale	3	2,2%
Maggiore conoscenza delle criticità e dei fabbisogni informatici	42	30,4%
Residuale	17	12,3%
<b>Totale</b>	<b>138</b>	<b>100</b>

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 31% dei casi) ed in maniera residuale (poco oltre il 12% 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 della linea 2 suddivisi per tipo di ufficio giudiziario.

**Tab. 5.8 - Risultati prevalenti dichiarati Linea 2 rispetto ai tipi d ufficio – risposte multiple**

		Tipo di Ufficio						Tot.
		Tribunale Ordinario	Tribunale per i Min.	Procura della Rep.	Procura Generale della Rep.	Corte di Appello	GdP	
Aumento degli accessi ai servizi telematici informatici da parte dell'utenza (professionale e non)	N	5		4				9
	%	55,6%		44,4%				
Potenziamento dei servizi di supporto all'utenza (professionale e non) attivati	N			2			1	3
	%			66,7%			33,3%	
Eliminazione/riduzione dei tempi di scambio dei flussi cartacei	N	10		8		1	1	20
	%	50,0%		40,0%		5,0%	5,0%	
Sviluppo di modelli documentali di interscambio tra uffici	N	2	1	1		1	0	5
	%	40,0%	20,0%	20,0%		20,0%	,0%	
Semplificazione di processi di lavoro/servizio	N	9	1	6		5	2	23
	%	39,1%	4,3%	26,1%		21,7%	8,7%	
Riduzione dei tempi di attraversamento e di erogazione all'utenza	N	2		2			1	5
	%	40,0%		40,0%			20,0%	
Riduzione degli errori	N	5		4		2		11
	%	45,5%		36,4%		18,2%		
Riduzione di fabbisogno di personale	N	1		1			1	3
	%	33,3%		33,3%			33,3%	
Residuale	N	9		6			2	17
	%	52,9%		35,3%			11,8%	
Maggiore conoscenza delle criticità e dei fabbisogni informatici	N	18	3	6	7	4	4	42
	%	42,9%	7,1%	14,3%	16,7%	9,5%	9,5%	
	N	43	4	20	7	9	9	92

Come si può osservare dalla distribuzione delle risposte, l'analisi delle criticità e dei fabbisogni informatici, ovvero il risultato più citato, ha interessato proporzionalmente tutti gli uffici giudiziari senza alcuna distinzione di tipo.

### 5.7 Analisi delle linea 2 per le regioni obiettivo convergenza

Le Regioni Obiettivo Convergenza che allo stato attuale della rilevazione risultano aver concluso e in corso progetti relativi alla Linea 2 sono : la Puglia con 9 Uffici Giudiziari e 28 progetti conclusi; la Campania con 6 Uffici Giudiziari e 21 progetti in corso, per un totale di 49 progetti. 45 progetti hanno riguardato l'intero Ufficio Giudiziario e 4 uno specifico settore.

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

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

Uffici Giudiziari	Frequenza	Percentuale
Tribunale Ordinario	15	30,6
Tribunale per i Minorenni	10	20,4
Corte di Appello	9	18,4
Procura della Repubblica	6	12,2
Procura della Repubblica per i Minorenni	3	6,1
Procura Generale della Repubblica	3	6,1
Ufficio del Giudice di Pace	3	6,1
<b>Totale</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

Gli ambiti di intervento dei progetti, 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 ROC Ambiti di intervento Linea 2 risposte multiple**

Ambiti di intervento	Risposte	
	N	Percentuale
Implementazione di soluzioni di e-government approvate dal Ministero della Giustizia	16	18,2%
Progettazione di piani di formazione e/o aggiornamento tecnico per informatica	28	31,8%

Ambiti di intervento	Risposte	
	N	Percentuale
Ottimizzazione e/o standardizzazione delle modalità di gestione dell'ufficio attraverso sistemi software	21	23,9%
Sviluppo e/o utilizzo di procedure informatiche di interscambio documentale tra uffici giudiziari	7	8,0%
Sviluppo/utilizzo procedure informatiche di interscambio documentale tra uffici giudiziari-altre PP.AA.	2	2,3%
Sviluppo e/o implementazione di nuove procedure informatiche e/o telematiche all'interno dell'ufficio	8	9,1%
Analisi finalizzate alla partecipazione a progetti nazionali	4	4,5%
Residuale	2	2,3%
<b>Totale</b>	<b>88</b>	<b>100</b>

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 alquanto secondari. Si segnala una buona significatività dell'obiettivo della riduzione dei tempi procedurali interni.

**Tab 5.11 ROC Obiettivi Linea 2 risposte multiple**

Obiettivi	Risposte	
	N	Percentuale
Dematerializzazione di sistemi di erogazione dei servizi per l'utenza	15	12,4%
Servizi di supporto ed assistenza all'utenza che utilizza servizi per via telematica	7	5,8%
Analisi di fabbisogni formativi per l'informatica ed individuazione dei gap informatici	30	24,8%
Miglioramento delle competenze informatiche del personale	28	23,1%
Riduzione di tempi di lavorazione delle procedure all'interno dell'ufficio	16	13,2%
Riduzione di tempi di erogazione di un servizio	5	4,1%
Interscambio informativo e documentale dematerializzato	12	9,9%
Semplificazione delle procedure di erogazione dei servizi	6	5,0%

Obiettivi	Risposte	
	N	Percentuale
Residuale	2	1,7%
<b>Totale</b>	<b>121</b>	<b>100</b>

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.

**Tab. 5.12 ROC Output Linea 2 risposte multiple**

Output	Risposte	
	N	Percentuale
Documenti di analisi	29	46,0%
Analisi fabbisogni formativi	17	27,0%
Giornate dedicate ad attività di sviluppo di competenze	1	1,6%
Personale partecipante ad attività di sviluppo di competenze	5	7,9%
Miglioramento/upgrading di applicazioni informatiche	6	9,5%
Sostituzione di applicativi con più adeguati strumenti o riuso di software già esistenti	3	4,8%
Residuale	2	3,2%
<b>Totale</b>	<b>63</b>	<b>100</b>

I risultati sono espressi in tab. 5.13 e si riferiscono ai soli progetti conclusi, che riguardano i nove Uffici Giudiziari della Puglia. Risulta dominante il tema della maggiore conoscenza delle criticità e dei fabbisogni relativi all'informatica.

**Tab.5.13 – ROC Risultati prevalenti Linea 2 risposte multiple**

Risultati	Risposte	
	N	Percentuale
Maggiore conoscenza delle criticità e dei fabbisogni informatici	23	79,3%
Semplificazione di processi di lavoro/servizio	4	13,8%
Eliminazione/riduzione dei tempi di scambio dei flussi cartacei	1	3,4%
Sviluppo di modelli documentali di interscambio tra uffici	1	3,4%
<b>Totale</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

## 6. LINEA 3: COSTRUZIONE DELLA CARTA DEI SERVIZI

L'attività, a seguito dell'intervento di innovazione organizzativa prevista nella Linea 1, ha l'obiettivo di progettare ed implementare la Carta dei servizi, intesa quale importante patto di servizio e strumento per migliorare la comunicazione tra servizio e cittadino come potenziale utente e, più in generale, come soggetto a cui viene riconosciuto il primario diritto ad essere informato sui servizi e sugli standard qualitativi e quantitativi che l'ufficio giudiziario intende garantire.

L'approccio che i bandi 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 linea con gli impegni dichiarati.

L'attività di accompagnamento prevista deve essere strutturata in modo da favorire un coinvolgimento attivo degli operatori senza risultare invasiva nella gestione dello stesso, anche attraverso la previsione di momenti seminariali di formazione/confronto e momenti di affiancamento.

Le azioni da realizzare previste dal bando 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;
- Seminari formativi, consulenza on site e in back office, benchmarking;
- Organizzazione dell'evento di presentazione della Carta.

Il prodotto atteso nell'ambito della Linea di Attività 3 è la realizzazione e la divulgazione della Carta dei servizi.

La Linea 3 ha visto la realizzazione di **52 progetti** di Carte dei Servizi di cui tre soli specifici per un settore/servizio, gli altri hanno riguardato tutto l'Ufficio. Nella tavola che segue è riportato il numero di progetti relativi alla Carta dei Servizi realizzati e in corso di realizzazione, per tipo di Ufficio.

**Tab. 6.1 Uffici Giudiziari e numero progetti per la Linea 3**

Uffici giudiziari	Frequenza	Percentuale
Tribunale Ordinario	23	44,2
Procura della Repubblica	11	21,2
Corte di Appello	7	13,5
Procura Generale della Repubblica	4	7,7
Ufficio del Giudice di Pace	3	5,8
Tribunale per i Minorenni	2	3,8
Tribunale di Sorveglianza	1	1,9
Procura della Repubblica per i Minorenni	1	1,9
<b>Totale</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

La distribuzione degli uffici giudiziari coinvolti nei progetti di realizzazione della Carta dei Servizi vede la netta prevalenza dei Tribunali Ordinari. Seguono, ma con ordini di grandezza molto inferiori le Procure della Repubblica e le Corti d'Appello.

### **6.1 Ambiti di intervento più rilevanti per la Linea 3**

Di seguito si riporta la distribuzione di frequenza degli ambiti di intervento dichiarati più rilevanti per le attività della Linea 3. Dei 52 progetti realizzati, 41 hanno riguardato propriamente la realizzazione della Carta dei servizi mentre 10 si limitano alla realizzazione di una Guida ai servizi.

**Tab. 6.2 Ambiti di Intervento rilevanti per la Linea 3**

Ambito	Frequenza	Percentuale
Realizzazione di una Carta dei servizi	41	78,8
Realizzazione di una Guida ai servizi	10	19,2
Altro (modulistica standard ecc.)	1	1,9

<b>Totale</b>	<b>52</b>	<b>100</b>
---------------	-----------	------------

In termini percentuali si rileva la prevalenza (quasi 79%), nel complesso dei progetti realizzati, di interventi volti alla realizzazione della Carta dei servizi rispetto a quelli orientati a realizzare una Guida dei servizi. Appare dunque preponderante l'impegno a definire sistemi di esplicitazione formale di livelli standard di servizio e di impegni da assumere nei confronti dell'utenza e quindi la definizione di relativi livelli di responsabilità.

Si è proceduto ad approfondire l'analisi attraverso l'individuazione delle relazioni tra ambiti di intervento e tipologia di Ufficio. Ne è emerso che la prevalenza dell'opzione Carta dei servizi rispetto all'opzione Guida ai servizi è particolarmente significativa presso le Procure della Repubblica (10 Uffici su 11), le Procure Generali (4 Uffici su 4), gli Uffici del Giudice di Pace (3 Uffici su 3), anche se in termini complessivi, data la numerosità dei Tribunali Ordinari, la presenza più alta sul totale degli Uffici (oltre il 40%) spetta a questi ultimi.

## 6.2 Obiettivi più rilevanti per la Linea 3

Di seguito si riporta la distribuzione di frequenza, in funzione della maggiore-minore rilevanza attribuita, delle risposte alla domanda relative alla rilevanza dei singoli obiettivi per le attività della Linea 3.

**Tab.6.3 Obiettivi rilevanti per la Linea 3- risposte multiple**

Obiettivi	Risposte	
	N	Percentuale
Orientamento degli utenti e miglioramento dell'accessibilità ai servizi	48	26,2%
Miglioramento della immagine del servizio nei confronti dell'utenza	39	21,3%
Esplicitazione degli impegni e degli standard di servizio nei confronti dell'utenza	36	19,7%
Revisione e standardizzazione modulistica	28	15,3%
Disponibilità modulistica via web	16	8,7%
Semplificazione linguaggio della modulistica	9	4,9%
Definizione di procedure per il ricevimento di reclami e il loro trattamento	5	2,7%
Coinvolgimento utenti e/o loro rappresentanti nella organizzazione e valutazione dei servizi	2	1,1%
<b>Totale</b>	<b>183</b>	<b>100</b>

Tra gli obiettivi perseguiti, i più menzionati sono, come prevedibile, quelli relativi al tema dell'attenzione all'utenza: l'orientamento degli utenti e il miglioramento dell'accessibilità ai servizi, il miglioramento della immagine del servizio nei confronti dell'utenza e l'esplicitazione degli impegni. Ma significativa risulta anche la quota di obiettivi che guardano all'organizzazione e ai suoi meccanismi operativi (standardizzazione modulistica e modulistica via web).

Da un'analisi puntuale delle relazioni tra obiettivi indicati come prioritari e tipologia di Ufficio, emerge che tutti i tipi di Ufficio convergono, senza distinzioni di rilievo, sui due obiettivi dell'orientamento degli utenti/miglioramento accessibilità e dell'esplicitazione di impegni e standard. Ma che, invece, e al tempo stesso, l'obiettivo del miglioramento dell'immagine del servizio nei confronti dell'utenza, pur indicato con rilevante frequenza, non è considerato prioritario praticamente da nessun Ufficio.

### 6.3 Output prevalenti per la Linea 3

Si riporta la distribuzione degli output prevalentemente realizzati per le attività della Linea 3.

**Tab. 6.4 Output prevalenti Linea 3 – risposte multiple**

Output	Risposte	
	N	Percentuale
Carta dei servizi	40	16,4%
Pubblicazione su web	36	14,8%
Coinvolgimento personale amministrativo	35	14,3%
Guida ai servizi	31	12,7%
Attività di condivisione interna	29	11,9%
Comunicazione esterna della Guida e della Carta	18	7,4%
Coinvolgimento magistrati	15	6,1%
Presenza di standard (generali e/o specifici) di servizio quali impegni da rispettare	14	5,7%
Giornate dedicate ad attività di sviluppo di competenze	9	3,7%
Copertura della Carta dei servizi	7	2,9%
Coinvolgimento degli utenti e portatori di interesse	5	2,0%
Copertura della Guida ai servizi	3	1,2%
Rilevazione di reclami	2	,8%

Output	Risposte	
	N	Percentuale
<b>Totale</b>	<b>244</b>	<b>100</b>

Gli output prevalenti dichiarati sono numerosi e molto distribuiti. Essi mettono in evidenza la realizzazione di Carte dei servizi quasi a pari peso rispetto alle Guide ai servizi. Da sottolineare una significativa presenza di output connessi all'impatto della realizzazione della Carta dei servizi sui comportamenti degli operatori dell'Ufficio: coinvolgimento del personale (14%) e condivisione interna (12%). L'analisi degli output in relazione alle diverse tipologie di Ufficio non ha fornito risultati di rilievo.

#### **6.4 Risultati prevalenti per la linea 3**

Si riporta la distribuzione dei risultati di cambiamento rispetto alla situazione prima dell'intervento dichiarati per le attività della Linea 3. L'analisi dei risultati è stata effettuata con riferimento ai soli questionari relativi ai progetti conclusi.

**Tab. 6.5 Risultati prevalenti per la Linea 3 – risposte multiple**

Risultati	Risposte	
	N	Percentuale
Aumento del livello di coinvolgimento interno	29	29,9%
Miglioramento dell'accessibilità della Guida e della Carta sul sito web	25	25,8%
Incremento della partecipazione alle iniziative di comunicazione interna ed esterna	14	14,4%
Potenziamento delle procedure di trattamento dei reclami	9	9,3%
Aumento del livello di coinvolgimento di portatori di interesse	6	6,2%
Aumento del livello di coinvolgimento di utenti e loro rappresentanti	4	4,1%
Miglioramento del giudizio degli utenti e/o loro rappresentanti sulla Guida e sulla Carta	4	4,1%
Incremento della diffusione della modulistica della Guida nei servizi coinvolti	4	4,1%
Rispetto degli standard (generali e/o specifici) a fine anno	2	2,1%
<b>Totale</b>	<b>97</b>	<b>100</b>

Tra i risultati dichiarati, ottenuti in prevalenza dagli uffici giudiziari a seguito della realizzazione della Linea 3, l'aumento del livello di coinvolgimento interno (circa il 30% delle risposte complessive) è il primo, e sembra confermare l'impatto del processo di costruzione della Carta dei servizi sulle attività degli operatori degli Uffici. Segue il risultato di miglioramento dell'accessibilità della Guida e della Carta sul sito web (25,8% delle risposte). L'analisi dei risultati in relazione alle diverse tipologie di Ufficio non ha fornito elementi di rilievo.

### 6.5 Analisi delle linea 3 per le regioni obiettivo convergenza

Le Regioni Obiettivo Convergenza che allo stato attuale della rilevazione risultano aver concluso e in corso progetti relativi alla Linea 3 sono la Puglia con 9 Uffici Giudiziari e la Campania con 6 Uffici Giudiziari, per un totale di 15 progetti, pari ad uno per Ufficio Giudiziario. Tutti gli Uffici della Regione Puglia hanno concluso i progetti, mentre i 6 della Campania sono tuttora in corso. Tutti e 15 i progetti hanno riguardato l'intero Ufficio Giudiziario e non soltanto uno specifico settore. La tipologia di Uffici è sintetizzata in tab.6.6.

**Tab.6.6 – Uffici Giudiziari e n. progetti ROC Linea 3**

Uffici Giudiziari	Frequenza	Percentuale
Tribunale Ordinario	5	33,3
Corte di Appello	3	20
Tribunale per i Minorenni	2	13,3
Procura della Repubblica	2	13,3
Procura della Repubblica per i Minorenni	1	6,7
Procura Generale della Repubblica	1	6,7
Ufficio del Giudice di Pace	1	6,7
<b>Totale</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Gli ambiti di intervento dei progetti hanno riguardato in 13 casi la realizzazione della Carta dei servizi e soltanto in un caso la realizzazione della Guida ai servizi.

Gli obiettivi dichiarati sono espressi nella successiva tab.6.7, dalla quale si ricava una distribuzione sostanzialmente equilibrata tra i quattro obiettivi che, come accade anche con riferimento ai dati nazionali, risultano i più frequenti: Orientamento utenti e miglioramento accessibilità; Esplicitazione impegni e standard all'utenza; Miglioramento immagine; Standardizzazione modulistica.

**Tab. 6.7 – ROC Obiettivi rilevanti per la Linea 3 risposte multiple**

Obiettivi	Risposte	
	N	Percentuale
Orientamento degli utenti e miglioramento dell'accessibilità ai servizi	14	25,9%
Esplicitazione degli impegni e degli standard di servizio nei confronti dell'utenza	11	20,4%
Miglioramento della immagine del servizio nei confronti dell'utenza	11	20,4%
Revisione e standardizzazione modulistica	10	18,5%
Disponibilità modulistica via web	5	9,3%
Coinvolgimento utenti e/o loro rappresentanti nella organizzazione e valutazione dei servizi	2	3,7%
Semplificazione linguaggio della modulistica	1	1,9%
<b>Totale</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Gli output sono espressi in tab. 6.8. Da sottolineare la rilevanza molto significativa dei processi di mobilitazione interna all'organizzazione degli Uffici, rappresentati dal coinvolgimento del personale e dalla condivisione. Una rilevanza addirittura superiore a quella degli output "istituzionali" della Linea 3, rappresentati dalla Carta dei servizi, dalla Guida ai servizi dalla loro diffusione via web.

**Tab 6.8 – ROC output prevalenti Linea 3 risposte multiple**

Output	Risposte	
	N	Percentuale
Attività di condivisione interna	14	17,7%
Coinvolgimento personale amministrativo	12	15,2%
Carta dei servizi	11	13,9%
Pubblicazione su web	11	13,9%
Guida ai servizi	9	11,4%
Giornate dedicate ad attività di sviluppo di competenze	6	7,6%
Presenza di standard (generali e/o specifici) di servizio quali impegni da rispettare	5	6,3%
Comunicazione esterna della Guida e della Carta	4	5,1%
Copertura della Carta dei servizi	3	3,8%
Coinvolgimento magistrati	3	3,8%
Rilevazione di reclami	1	1,3%
<b>Totale</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

I risultati sono espressi in tab. 6.9. e si riferiscono ai soli progetti conclusi, che riguardano i nove Uffici Giudiziari della Puglia. Risultano con particolare evidenza i risultati connessi con la diffusione tramite web della Carta e della Guida ai servizi. Rilevante, in coerenza con quanto precedentemente rilevato a proposito degli output, il tema del coinvolgimento e della partecipazione interni.

**Tab.6.9 – ROC Risultati prevalenti Linea 3 risposte multiple**

Risultati	Risposte	
	N	Percentuale
Miglioramento dell'accessibilità della Guida e della Carta sul sito web	9	30,0%
Aumento del livello di coinvolgimento interno	7	23,3%
Incremento della partecipazione alle iniziative di comunicazione interna ed esterna	7	23,3%
Potenziamento delle procedure di trattamento dei reclami	5	16,7%
Aumento del livello di coinvolgimento di portatori di interesse	2	6,7%
<b>Totale</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

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

Lo sviluppo di tale Linea ha l'obiettivo di accompagnare gli Uffici giudiziari nell'implementazione del proprio sistema qualità e nel certificarlo secondo la norma UNI EN ISO 9001:2008. Le principali azioni da realizzare previste dal bando per la Linea di Attività 4 sono:

- Incontri con i Responsabili Interni del Sistema Qualità (RISQ) e con i vertici dell'Ufficio giudiziario per poter condividere l'impostazione della Linea e selezionare quali sono i processi fondamentali;
- Definizione del Profilo Qualità con i referenti di dipartimento;
- Formazione di un numero di responsabili interni del sistema qualità (RISQ) idonei a gestire il progetto sulla norma ISO 9001 e la sua adozione nei servizi pubblici;
- Consulenza per la definizione di una mappa dei processi in cui verranno descritti i processi caratteristici e quelli di supporto, oltre a mettere in evidenza le azioni di controllo-preventive per evitare il verificarsi di non conformità;
- Focus e incontri di gruppo e singoli per la definizione degli indicatori;
- Tutoring sui RISQ e assistenza nella fase di diffusione all'interno dell'Ufficio;
- Stesura fisica di una prima bozza di manuale, sua validazione e diffusione interna all'Ufficio;
- Assistenza nella fase di implementazione del sistema;
- Aggiornamento del modello organizzativo dell'ufficio al fine di consentire il presidio continuativo della qualità delle prestazioni certificate.

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.

La Linea 4 ha visto la realizzazione di 44 progetti di accompagnamento alla Certificazione ISO 9001:2008 di cui 11 specifici per un settore/servizio, gli altri hanno riguardato tutto l'Ufficio. Nella tabella che segue è riportato il numero di progetti di accompagnamento alla Certificazione ISO 9001:2008 realizzati e in corso di realizzazione per tipologia di Ufficio.

**Tab. 7.1 Uffici Giudiziari e n. progetti per la Linea**

Uffici Giudiziari	Frequenza	Percentuale
Tribunale Ordinario	18	40,9
Procura della Repubblica	10	22,7
Corte di Appello	6	13,6
Procura Generale della Repubblica	3	6,8
Ufficio del Giudice di Pace	3	6,8
Tribunale per i Minorenni	2	4,5
Tribunale di Sorveglianza	1	2,3
Procura della Repubblica per i Minorenni	1	2,3
<b>Totale</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Analogamente a quanto rilevato per la Linea 3, i Tribunali Ordinari sono nettamente al primo posto tra gli Uffici che hanno realizzato progetti relativi all'accompagnamento alla certificazione di qualità secondo le ISO 9001:2008. Seguono le Procure della Repubblica e le Corti di Appello.

#### **7.1 Ambiti di intervento più rilevanti per la Linea 4**

Si riporta la distribuzione degli ambiti dichiarati complessivamente tra i 4 più rilevanti per le attività della Linea 4.

**Tab. 7.2 Ambiti di Intervento rilevanti per la Linea 4**

Ambiti di intervento	Frequenza	Percentuale
Certificazione di una linea di servizio/prodotto	17	38,6
Sviluppo di una cultura della qualità	17	38,6
Reingegnerizzazione di una linea di servizio funzionale alla certificazione	9	20,5
Non indicato	1	2,3
<b>Totale</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

A pari merito tra gli ambiti di intervento ritenuti più importanti si collocano l'ottenimento della certificazione di un servizio/prodotto e lo sviluppo della cultura della qualità (38,6%). Significativo

anche l'ambito rappresentato dalla reingegnerizzazione di linee di servizio (20,5). L'analisi degli ambiti di intervento in relazione alle diverse tipologie di Ufficio non ha fornito risultati di rilievo.

## 7.2 Obiettivi più rilevanti per la Linea 4

Di seguito si riporta la distribuzione di frequenza, in funzione della maggiore-minore rilevanza attribuita, delle risposte alla domanda relative alla rilevanza dell'Obiettivo per le attività della Linea 4.

**Tab. 7.3 Obiettivi rilevanti per la Linea 4- risposte multiple**

Obiettivi	Risposte	
	N	Percentuale
Creazione di istruzioni operative e di un manuale della qualità	39	25,3%
Definizione di responsabilità e compiti connessi al sistema qualità	34	22,1%
Standardizzazione e/o semplificazione di procedure, processi di lavoro	25	16,2%
Coinvolgimento del personale nel miglioramento continuo	23	14,9%
Impostazione di un sistema organizzato di presidio e miglioramento continuo della qualità del servizio erogato	11	7,1%
Definizione di livelli standard di performance per la qualità del servizio	11	7,1%
Diminuzione delle difformità ed errori	8	5,2%
Gestione dinamica delle non conformità al Sistema di Gestione della Qualità	2	1,3%
Impostazione di un sistema permanente di ascolto della voce dell'utenza	1	,6%
<b>Totale</b>	<b>154</b>	<b>100</b>

Tra gli obiettivi perseguiti si evince che l'attenzione prevalente dei progetti è rivolta alla definizione dei dispositivi organizzativi atti a razionalizzare i flussi di lavoro, le responsabilità ed i ruoli. Anche il coinvolgimento del personale nel miglioramento continuo, in coerenza con quanto evidenziato nel paragrafo precedente, è tra gli obiettivi prioritari.

L'analisi degli obiettivi in relazione alle diverse tipologie di Uffici sottolinea una generale convergenza dell'attenzione degli Uffici sulla creazione di istruzioni operative e del manuale qualità come primo obiettivo della Linea 4; se si prende in considerazione il complesso degli obiettivi indicati, tutti gli Uffici senza particolari distinzioni confermano un interesse agli stessi obiettivi indicati in Tab. 7.3.

### 7.3 Output prevalenti per la Linea 4

Si riporta la distribuzione degli output prevalentemente realizzati per le attività della Linea 4 .

**Tab. 7.5 Output prevalenti Linea 4 – risposte multiple**

Output	Risposte	
	N	Percentuale
Manuali di qualità	35	35,0%
Definizione di responsabilità inerenti la gestione in qualità	27	27,0%
Coinvolgimento attivo del personale	12	12,0%
Giornate dedicate ad attività di sviluppo di competenze	8	8,0%
Procedure certificate	6	6,0%
Iniziative di comunicazione interna ed esterna	5	5,0%
Sviluppo di pratiche di coinvolgimento	3	3,0%
Coinvolgimento di personale in attività di sviluppo di competenze	3	3,0%
Residuale	1	1,0%
<b>Totale</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Sono soprattutto output di natura procedurale ed organizzativa quelli generati dagli interventi relativi all'accompagnamento alla certificazione di qualità (manuali qualità: 35%; quadro delle responsabilità: 27%) ma anche, sebbene in misura minore, output relativi al coinvolgimento del personale e allo sviluppo delle relative competenze.

L'analisi degli output in relazione alle diverse tipologie di Ufficio non ha fornito risultati di rilievo.

#### 7.4 Risultati prevalenti per la linea 4

Si riporta la distribuzione dei risultati di cambiamento rispetto alla situazione prima dell'intervento dichiarati per le attività della Linea 4. L'analisi dei risultati è stata effettuata con riferimento ai soli questionari relativi ai progetti conclusi.

**Tab. 7.6 Risultati prevalenti per la Linea 4 – risposte multiple**

Risultati	Risposte	
	N	Percentuale
Omogeneizzazione di comportamenti	26	53,1%
Miglioramento dell'efficienza	7	14,3%
Miglioramento della soddisfazione di utenti	7	14,3%
Riduzione degli errori	3	6,1%
Miglioramento della soddisfazione del personale interno	2	4,1%
Miglioramento della soddisfazione di stakeholders	2	4,1%
Residuale	2	4,1%
<b>Totale</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

Tra i risultati dichiarati, nella grande maggioranza dei casi si rileva il cambiamento dei comportamenti delle persone all'interno dell'organizzazione, attraverso la maggiore omogeneizzazione dei comportamenti in relazione alle procedure di lavoro (53%), mentre il miglioramento dell'efficienza e della soddisfazione dell'utenza vengono indicati entrambi soltanto nel 14,3% dei casi.

L'analisi dei risultati in relazione alle diverse tipologie di Ufficio non ha fornito elementi di rilievo.

## 7.5 Analisi delle linea 4 per le regioni obiettivo convergenza

I progetti della Linea 4 in ambito Regioni Obiettivo Convergenza riguardano esclusivamente – in questa fase della rilevazione ai fini del monitoraggio – le Regioni Campania e Puglia, rispettivamente con 6 e 9 Uffici Giudiziari. I progetti sono complessivamente 15, pari ad uno per ogni Ufficio. I progetti conclusi sono 9 (tutti quelli della Regione Puglia), mentre i 6 progetti della Campania sono tuttora in corso. I progetti a carattere settoriale sono 11, mentre quelli che riguardano l'intero Ufficio Giudiziario sono 4. La tipologia di Uffici è sintetizzata in tab.7.6

**tab.7.6 – Uffici Giudiziari e n. progetti ROC**

Uffici Giudiziari	Frequenza	Percentuale
Tribunale Ordinario	5	33,3
Corte di Appello	3	20
Tribunale per i Minorenni	2	13,3
Procura della Repubblica	2	13,3
Procura della Repubblica per i Minorenni	1	6,7
Procura Generale della Repubblica	1	6,7
Ufficio del Giudice di Pace	1	6,7
<b>Totale</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Gli ambiti prevalenti di intervento delle attività progettuali sono espressi in tab. 7.7. Al primo posto si pone l'attenzione alla cultura della qualità, seguita dalla reingegnerizzazione di linee di servizio ai fini della certificazione.

**Tab 7.7 – ROC Ambiti prevalenti di intervento dei progetti della Linea 4 – risposte multiple**

Ambiti di intervento	Risposte	
	N	Percentuale
Sviluppo di una cultura della qualità	13	41,9%
Reingegnerizzazione di una linea di servizio funzionale alla certificazione	12	38,7%
Certificazione di una linea di servizio/prodotto	6	19,4%
<b>Totale</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

Gli obiettivi indicati dalle Regioni Obiettivo Convergenza come rilevanti per i progetti relativi alla Linea 4 sono esposti nella tab. 7.8. Essi risultano equamente distribuiti tra quelli che anche a livello nazionale risultano essere gli obiettivi più frequenti, e che riguardano la definizione dei dispositivi organizzativi atti a razionalizzare i flussi di lavoro, le responsabilità ed i ruoli. Anche in questo caso, come nel nazionale, da segnalare il rilievo assegnato al tema del coinvolgimento del personale.

**Tab. 7.8 – ROC Obiettivi rilevanti per la Linea 4- risposte multiple**

Obiettivi	Risposte	
	N	Percentuale
Creazione di istruzioni operative e di un manuale della qualità	15	27,3%
Standardizzazione e/o semplificazione di procedure, processi di lavoro	12	21,8%
Definizione di responsabilità e compiti connessi al sistema qualità	12	21,8%
Coinvolgimento del personale nel miglioramento continuo	11	20,0%
Definizione di livelli standard di performance per la qualità del servizio	4	7,3%
Diminuzione delle difformità ed errori	1	1,8%
<b>Totale</b>	<b>55</b>	<b>100</b>

Gli output dei progetti della Linea 4 sono espressi nella tab. 7.9. I manuali di qualità e la relativa definizione delle competenze per la gestione sono gli output più frequenti.

**Tab 7.9 – ROC Output prevalenti Linea 4 risposte multiple**

Output	Risposte	
	N	Percentuale
Manuali di qualità	10	38,5%
Definizione di responsabilità inerenti la gestione in qualità	7	26,9%
Coinvolgimento attivo del personale	4	15,4%
Giornate dedicate ad attività di sviluppo di competenze	3	11,5%
Procedure certificate	1	3,8%
Coinvolgimento di personale in attività di sviluppo di competenze	1	3,8%
<b>Totale</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

Per quanto riguarda i risultati, che si riferiscono esclusivamente ai progetti conclusi (i 9 progetti della Regione Puglia), tutte le risposte convergono in modo esclusivo sul tema dell'omogeneizzazione dei comportamenti organizzativi.



Unione europea  
Fondo sociale europeo



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



## 8 LINEA 5: COSTRUZIONE DEL BILANCIO SOCIALE

La finalità che si intende perseguire con la Linea di attività relativa al Bilancio 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 "stakeholder" intorno alle finalità e alla missione dell'organizzazione dell'Ufficio interessato.

Gli obiettivi specifici di questa Linea sono così sintetizzabili:

- Evidenziare le attività realizzate e i servizi erogati da ciascun Ufficio Giudiziario;
- Evidenziare i risultati raggiunti riguardo ai temi connessi alla propria responsabilità sociale;
- Consentire agli stakeholder di conoscere le modalità di allocazione delle risorse;
- Verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi di miglioramento fissati per i vari stakeholder;
- Permettere all'ufficio giudiziario di poter replicare, negli anni successivi, la redazione del bilancio sociale in totale autonomia operativa.

Le principali azioni da realizzare previste dal bando per la Linea di Attività 5 sono:

- costruzione dell'architettura del Bilancio Sociale, attraverso la condivisione del concetto di Bilancio Sociale e la ricostruzione del sistema degli stakeholder e delle loro aspettative informative;
- redazione del primo Bilancio Sociale attraverso:
  - ricostruzione delle linee strategiche dell'Ufficio giudiziario secondo lo schema del Bilancio Sociale;
  - riclassificazione dell'allocazione del budget secondo le linee strategiche e aspettative informative degli stakeholder;
  - riclassificazione delle attività e dei servizi erogati secondo le linee strategiche e aspettative informative degli stakeholder;
  - definizione del piano di miglioramento attraverso:
    - la definizione delle specifiche per il miglioramento del sistema informativo relativamente all'allocazione del budget e attività erogate;
    - la definizione dei possibili indicatori dei risultati per il miglioramento del Bilancio Sociale;
  - discussione interna all'ufficio del Bilancio e sistemazione finale per la pubblicazione;
  - predisposizione fisica del Bilancio Sociale;
  - analisi ed aggiornamento del sistema informativo dell'ufficio giudiziario al fine di consentire la redazione ed il monitoraggio del bilancio sociale annuale.

Tali azioni prevedono la realizzazione di interventi consulenziali, interventi formativi, Focus Group con gli stakeholder, analisi del sistema informativo esistente, analisi dei dati storici, attivazione di sistemi informativi, introduzione di reportistica, predisposizione layout e stampa.

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

- report interni
- report “aperti” verso stakeholder
- 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.

La Linea 5 ha visto la realizzazione di **56 progetti** di costruzione del Bilancio Sociale di cui uno solo per uno specifico settore/servizio, gli altri hanno riguardato tutto l'Ufficio. Nella tavola che segue è riportato il numero dei progetti – in corso e già realizzati - di costruzione del Bilancio Sociale per tipologia di Ufficio.

**Tab. 8.1 Uffici Giudiziari e n. progetti per la Linea 5**

Uffici Giudiziari	Frequenza	Percentuale
Tribunale Ordinario	24	42,9
Procura della Repubblica	14	25,0
Corte di Appello	7	12,5
Procura Generale della Repubblica	4	7,1
Ufficio del Giudice di Pace	3	5,4
Tribunale per i Minorenni	2	3,6
Tribunale di Sorveglianza	1	1,8
Procura della Repubblica per i Minorenni	1	1,8
<b>Totale</b>	<b>56</b>	<b>100</b>

Anche per la linea 5 i Tribunali Ordinari hanno realizzato il numero più elevato di progetti (42,9%), seguiti dalle Procure della Repubblica (25%) e dalle Corti d'Appello (12,5%).

### 8.1 Ambiti di intervento più rilevanti per la linea 5

Di seguito si riporta la distribuzione di frequenza degli ambiti dichiarati più rilevanti per le attività della Linea 5

**Tab. 8.2 Ambiti di Intervento rilevanti per la Linea 5**

Ambiti di intervento	Frequenza	Percentuale
Elaborazione di un BRS consuntivo	45	80,4
Elaborazione di un BRS preventivo	9	16,1
Altro	1	1,8
Non risponde	1	1,8
<b>Totale</b>	<b>56</b>	<b>100</b>

Nell'80% dei casi circa gli uffici giudiziari hanno ritenuto di procedere alla elaborazione di un Bilancio di Responsabilità Sociale a consuntivo per rendicontare i risultati raggiunti in relazione alle risorse impiegate. Soltanto in nove casi l'impegno ha riguardato la fase preventiva della rendicontazione. L'attenzione ai processi di pianificazione appare, alla luce di questi dati, ancora debole. L'analisi degli ambiti di intervento in relazione alle diverse tipologie di Ufficio non ha fornito elementi di rilievo.

### 8.2 Obiettivi più rilevanti per la linea 5

Di seguito si riporta la distribuzione di frequenza, in funzione della maggiore-minore rilevanza attribuita, delle risposte alla domanda relative alla rilevanza dell'Obiettivo per le attività della Linea 5.

**Tab. 8.3 Obiettivi rilevanti per la Linea 5 risposte multiple**

Obiettivi	Risposte	
	N	Percentuale
Processo di accountability basato su documentazione trasparente e di facile comprensione per soggetti esterni	47	31,3%
Dotarsi di un sistema di rilevazione e analisi dati fruibili per elaborare un documento a consuntivo (BRS consuntivo)	44	29,3%
Definizione di un processo di confronto strutturato con i portatori di interesse (stakeholder)	36	24,0%
Disponibilità di dati, valutazioni e metodologie per elaborare la pianificazione annuale e pluriennale (BRS preventivo)	19	12,7%
Integrazione tra le varie fonti informative	4	2,7%
<b>Totale</b>	<b>150</b>	<b>100</b>

La comprensione dei dati finanziari in relazione ai risultati, insieme all'aspetto della trasparenza soprattutto verso gli stakeholder, sono gli obiettivi più importanti dichiarati dagli Uffici. Molto

significativa – per la sua valenza di indicatore di consapevolezza del carattere distintivo del processo di coinvolgimento dei portatori di interesse nel BRS – la presenza al 24% dell'obiettivo di un processo di confronto strutturato. Ma sembra trattarsi di una consapevolezza ancora soltanto teorica; infatti tale percentuale appare in contraddizione con la scarsa incidenza della rendicontazione preventiva, dove gli stakeholders giocano un ruolo importante, rilevata nel paragrafo precedente. Il dichiarato basso interesse a strumenti di pianificazione (12,7%) risulta invece coerente con la scarsa incidenza della rendicontazione preventiva.

L'analisi degli obiettivi prioritari indicati, in relazione alla tipologia di Ufficio, mostra una significativa differenza tra Tribunali Ordinari e Procure della Repubblica, ovvero i due tipi di Ufficio nettamente più numerosi come presenza nella rilevazione. I primi appaiono fortemente orientati all'obiettivo del coinvolgimento degli stakeholders, mentre le seconde risultano equamente distribuite tra i quattro obiettivi principali.

### 8.3 Output prevalenti per la linea 5

Si riporta la distribuzione degli output prevalentemente realizzati per le attività della Linea 5 .

**Tab. 8.4 Output prevalenti Linea 5 – risposte multiple**

Output	Risposte	
	N	Percentuale
Documento di Bilancio di Responsabilità Sociale validato (preventivo e/o consuntivo)	45	27,3%
Bozze di Bilancio di Responsabilità Sociale (preventivo e/o consuntivo)	40	24,2%
Sviluppo attività di pubblicizzazione e comunicazione interna/esterna	34	20,6%
Coinvolgimento del personale (magistrati e amministrativi)	20	12,1%
Miglioramento della qualità dei dati riportati	9	5,5%
BRS preventivo: qualità degli obiettivi definiti	8	4,8%
Coinvolgimento attivo di utenti e stakeholders nella definizione degli obiettivi (BRS a preventivo)	6	3,6%
BRS preventivo: completezza della pianificazione rispetto alle articolazioni di struttura	1	,6%
Coinvolgimento attivo di utenti e stakeholders nella discussione del BRS consuntivo	1	,6%
Residuale	1	,6%
<b>Totale</b>	<b>165</b>	<b>100</b>

Tra gli output realizzati dagli uffici, nel 27,3% dei casi vengono dichiarati documenti di BRS validati, mentre nel 20,6% dei casi si tratta di *work in progress*. Significativa la realizzazione di azioni di comunicazione (20,6%). Da segnalare che il tema degli stakeholders risulta pressoché inesistente in termini di output prodotti; anche in questo caso, come rilevato nel paragrafo precedente, il dato appare confliggere con quanto dichiarato nel questionario in relazione agli obiettivi, dove il tema dei portatori di interesse risulta di rilevante peso. L'analisi delle relazioni tra output realizzati e tipologia di Ufficio non fornisce ulteriori elementi di rilievo.

#### 8.4 Risultati prevalenti per la linea 5.

Si riporta la distribuzione dei risultati di cambiamento rispetto alla situazione prima dell'intervento dichiarati per le attività della Linea 5. L'analisi dei risultati è stata effettuata con riferimento ai soli questionari relativi ai progetti conclusi.

**Tab. 8.5 Risultati prevalenti per la Linea 5 – risposte multiple**

Risultati	Risposte	
	N	Percentuale
Aumento del livello di coinvolgimento di utenti interni, stakeholders, utenti esterni	30	38,5%
Istituzionalizzazione del sistema di rilevazione dei dati	29	37,2%
Creazione/Potenziamento dei protocolli di collaborazione con altri Uffici, Enti	8	10,3%
Individuazione e/o utilizzo di misure di percezione/soddisfazione degli stakeholders	7	9,0%
Individuazione e/o utilizzo di misure di percezione/soddisfazione degli utenti	3	3,8%
Individuazione e/o utilizzo di misure di percezione/soddisfazione dell'utenza interna	1	1,3%
<b>Totale</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

Tra i principali risultati ottenuti gli Uffici evidenziano sia l'aumento del coinvolgimento di utenti (esterni/interni) e stakeholders nei processi di rendicontazione, sia la costruzione di un sistema permanente di rilevazione dati e di monitoraggio dei risultati dell'azione amministrativa. Tuttavia un primo confronto con i dati relativi agli output primaiustrati suggerisce con buona probabilità che il tema del coinvolgimento riguardi soprattutto gli utenti interni, visto che, come si è sottolineato in precedenza, non si sono ancora realizzate azioni concrete di coinvolgimento di portatori di interesse. L'analisi delle relazioni tra risultati e tipologia di Ufficio non fornisce ulteriori elementi di rilievo.

### 8.5 Analisi delle linea 5 per le regioni obiettivo convergenza

I progetti della Linea 5 in ambito Regioni Obiettivo Convergenza riguardano esclusivamente – in questa fase della rilevazione ai fini del monitoraggio – le Regioni Campania e Puglia, rispettivamente con 6 e 9 Uffici Giudiziari. I progetti sono complessivamente 15, pari ad uno per ogni Ufficio. I progetti conclusi sono 9 (tutti quelli della Regione Puglia), mentre i 6 progetti della Campania sono tuttora in corso. I progetti che riguardano la realizzazione di un BRS a consuntivo sono 11, e 4 quelli interessati ad un BRS preventivo. Soltanto uno dei 15 progetti ha carattere settoriale, tutti gli altri coinvolgono l'intero Ufficio Giudiziario. La tipologia di Uffici è sintetizzata in tab.8.6 .

**Tab.8.6 – Uffici Giudiziari e n. progetti ROC Linea 5**

Uffici Giudiziari	Frequenza	Percentuale
Tribunale Ordinario	5	33,3
Corte di Appello	3	20
Tribunale per i Minorenni	2	13,3
Procura della Repubblica	2	13,3
Procura della Repubblica per i Minorenni	1	6,7
Procura Generale della Repubblica	1	6,7
Ufficio del Giudice di Pace	1	6,7
<b>Totale</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Per quanto riguarda gli obiettivi dei progetti della Linea 5, la situazione è rappresentata in tab. 8.7. Gli obiettivi prevalenti coincidono in larga misura con quelli dichiarati a livello nazionale; da segnalare l'incidenza di rilievo del tema della preventivazione.

**Tab. 8.7 – ROC Obiettivi rilevanti per la Linea 5- risposte multiple**

Obiettivi	Risposte	
	N	Percentuale
Processo di accountability basato su documentazione trasparente e di facile comprensione per soggetti esterni	14	32,6%
Definizione di un processo di confronto strutturato con i portatori di interesse (stakeholders)	13	30,2%
Dotarsi di un sistema di rilevazione e analisi dati fruibili per elaborare un documento a consuntivo (BRS consuntivo)	9	20,9%
Disponibilità di dati, valutazioni e metodologie per elaborare la pianificazione annuale e pluriennale (BRS preventivo)	7	16,3%
<b>Totale</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

Gli output relati alla Linea 5 sono espressi in tab. 8.8. La maggioranza degli output dichiarati è costituito da documenti in bozza, ma il numero di BRS validati sembra essere consistente (11 documenti). Significativi anche gli output che riguardano la comunicazione.

**Tab 8.8 – ROC Output prevalenti Linea 5 risposte multiple**

Output	Risposte	
	N	Percentuale
Bozze di Bilancio di Responsabilità Sociale (preventivo e/o consuntivo)	15	39,5%
Documento di Bilancio di Responsabilità Sociale validato (preventivo e/o consuntivo)	11	28,9%
Sviluppo attività di pubblicizzazione e comunicazione interna/esterna	9	23,7%
Coinvolgimento del personale (magistrati e amministrativi)	2	5,3%
Coinvolgimento attivo di utenti e stakeholders nella definizione degli obiettivi (BRS a preventivo)	1	2,6%
<b>Totale</b>	<b>38</b>	<b>100</b>

L'analisi dei risultati investe esclusivamente i progetti conclusi, che come nei casi precedenti riguarda i 9 Uffici Giudiziari della Puglia. Tutti gli Uffici hanno fornito le stesse risposte, indicando sempre e soltanto i due obiettivi riportati in tab.8.9.

**Tab.8.9 – ROC Risultati prevalenti dichiarati Linea 5 risposte multiple**

Risultati	Risposte	
	N	Percentuale
Aumento del livello di coinvolgimento di utenti interni, stakeholders, utenti esterni	9	50%
Istituzionalizzazione del sistema di rilevazione dei dati	9	50%
<b>Totale</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

## **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**

Per la Linea 6 l'aspetto cruciale dell'intervento è: la comunicazione nei confronti della cittadinanza e degli stakeholders. Gli obiettivi che quest'ultima linea d'attività si prefiggono, sono di seguito sintetizzati:

- ideare e progettare un sito, qualora l'ufficio giudiziario non ne sia dotato, che veicoli adeguatamente storia, stato dell'arte e prospettive delle attività di riqualificazione dell'Ufficio;
- sviluppare un sito internet funzionale, organizzato con riferimento alle strategie comunicative che l'iniziativa intende adottare qualora l'ufficio giudiziario non ne sia dotato;
- aggiornare in modo puntuale e corretto i contenuti del sito (che dovrà essere di tipo dinamico e facile da gestire);
- fornire in modo continuo ai media i risultati intermedi del lavoro;
- trasmettere i risultati al di fuori del territorio;
- creare un network per la diffusione delle buone prassi;

La progettazione e attivazione, nel rispetto degli standard e delle indicazioni fornite dal responsabile per i sistemi informativi automatizzati, di una pagina WEB risponde alla necessità di mettere a punto uno strumento di facile e rapida consultazione di ciò che avviene. Il sito, che dovrà essere sistematicamente aggiornato, dovrà garantire ad ogni interessato l'accessibilità e la fruibilità dello stesso e dovrà essere attivato quanto prima e rimanere in funzione per tutta la durata del servizio. Al termine dei lavori dovrà essere messa a punto una pubblicazione, dove verranno esposti i risultati del lavoro, da presentare durante il convegno finale. Le principali azioni da realizzare previste dal bando per la Linea di Attività 6 sono:

- realizzazione e gestione del sito WEB o di un'apposita sezione all'interno del sito web già esistente;
- ricognizione degli standard tecnici e raccolta delle indicazioni del responsabile SIA nell'ottica di uniformità delle caratteristiche e dell'accessibilità del sito;
- ideazione del sito qualora non esistente;
- progettazione della struttura e sviluppo dei contenuti;
- sviluppo del layout grafico e realizzazione 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
- contatto continuo con i media;
- raccolta dei risultati e dei materiali di progetto;
- organizzazione di un convegno finale.

I prodotti attesi nell'ambito della Linea di Attività 6 sono

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

- · pubblicazione;
- · convegno finale

La Linea 6 ha visto la realizzazione di **94 progetti** di comunicazione di cui **5 per uno specifico settore/servizio**, gli altri hanno riguardato tutto l'Ufficio. Nella tavola che segue, sono riportati i progetti di comunicazione per tipologia di ufficio.

**Tab. 9.1 Uffici Giudiziari e progetti realizzati per la Linea 6**

Ufficio	Frequenza	Percentuale
Tribunale Ordinario	43	45,7
Procura della Repubblica	18	19,1
Corte di Appello	11	11,7
Procura Generale della Repubblica	8	8,5
Ufficio del Giudice di Pace	6	6,4
Procura della Repubblica per i Minorenni	4	4,3
Tribunale per i Minorenni	2	2,1
Tribunale di Sorveglianza	2	2,1
<b>Totale</b>	<b>94</b>	<b>100</b>

### **9.1 Ambiti di intervento più rilevanti per la linea 6**

Di seguito si riporta la distribuzione di frequenza degli ambiti dichiarati più rilevanti per le attività della Linea 6

**Tab. 9.2 Ambiti di Intervento ritenuti più rilevanti in assoluto dagli Uffici – Linea 6**

	Frequenza	Percentuale
Sviluppo e/o aggiornamento sito web	43	45,7
Organizzazione eventi di comunicazione sui risultati	31	33,0
Sviluppo campagne di comunicazione	10	10,6
Altro	10	10,6
<b>Totale</b>	<b>94</b>	<b>100</b>

La maggior parte degli sforzi da parte degli uffici giudiziari per quanto riguarda la Linea 6 ha interessato gli strumenti di comunicazione web, in molti casi da sviluppare. La creazione o aggiornamento del sito web è condizione indispensabile per l'attuazione di una strategia di trasparenza e di corretto rapporto di comunicazione di servizio nei confronti dei cittadini.



Unione europea  
Fondo sociale europeo



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



## 9.2 Obiettivi più rilevanti per la linea 6

Di seguito si riporta la distribuzione di frequenza, in funzione della maggiore-minore rilevanza attribuita, delle risposte alla domanda relativa alla rilevanza dell'Obiettivo per le attività della Linea 6.

Tab. 9.3 Obiettivi perseguiti-più menzionati tra quelli rilevanti per la Linea 6- risposte multiple

	Risposte	
	N	Percentuale
Miglioramento della comunicazione esterna	64	27,9%
Miglioramento dell'immagine dell'ufficio giudiziario	43	18,8%
Fruibilità sul sito web di modulistica scaricabile da parte di utenti e altri soggetti interessati	36	15,7%
Miglioramento della trasparenza sui servizi e sull'organizzazione dell'ufficio	26	11,4%
Riduzione degli oneri e tempi di interazione con i servizi dell'ufficio a carico degli utenti	21	9,2%
Fruibilità di servizi interattivi via web	16	7,0%
Aumento delle interazioni via web con utenti non professionisti	7	3,1%
Aumento delle interazioni via web con utenti professionisti	2	,9%
Aumento delle interazioni via web con altre istituzioni	2	,9%
Altro	12	5,2%
<b>Totale</b>	<b>229</b>	<b>100</b>

In coerenza con gli ambiti di prevalente interesse dei progetti realizzati, il miglioramento della trasparenza nella comunicazione esterna e dell'immagine dell'ufficio giudiziario risultano tra gli obiettivi più citati per la Linea 6. Si osserva però che per oltre il 36% delle segnalazioni, gli obiettivi dichiarati sono più specifici ed orientati allo sviluppo di servizi di comunicazione ed interazione con l'utenza professionale e non.

### 9.3 Output prevalenti per la linea 6

Si riporta la distribuzione degli output prevalentemente realizzati per le attività della Linea 6.

**Tab. 9.4 Output prevalenti Linea 6 – risposte multiple**

	Risposte	
	N	Percentuale
Realizzazione nuovo sito web/Avvenuto aggiornamento di sito esistente	25	13,2%
Progettazione nuovo sito web	22	11,6%
Formalizzazione delle responsabilità per manutenzione, aggiornamento e gestione contenuti del sito web	17	9,0%
Servizi telematici con download della modulistica disponibile presso cancellerie giudiziarie	17	9,0%
Emissione comunicati stampa nell'ultimo anno (1-3)	11	5,8%
Servizi on line che prevedono interazione con utente, professionale e/o non professionale	10	5,3%
Incremento delle relazioni con la stampa nazionale, regionale e locale nell'ultimo anno	16	8,5%
Accordi con ordini professionali, agenzie del territorio ed enti locali	8	4,2%
Documento di presentazione del progetto Best Practices	7	3,7%
Riprogettazione sito web già esistente	6	3,2%
Piano di gestione e sviluppo del sito web	6	3,2%
Realizzazione di indagini di customer satisfaction	5	2,6%
Interazione telematica con utenti per ricezione reclami, suggerimenti e/o realizzazione di forum tematici	3	1,6%
Emissione comunicati stampa nell'ultimo anno	4	2,2%
Banca dati online sulle pronunce giurisprudenziali dell'ufficio	1	,5%
Residuale	31	16,4%
<b>Totale</b>	<b>189</b>	<b>100</b>

Come si può osservare la maggior parte delle segnalazioni attiene alla realizzazione o riprogettazione del sito web dell'ufficio giudiziario. Complessivamente gli interventi di realizzazione del sito, compreso lo sviluppo di servizi interattivi ha totalizzato oltre il 56/ delle risposte. E' rilevante anche il numero di output legati al potenziamento delle relazioni con la stampa locale, regionale e nazionale complessivamente citato nel 20% dei casi. Le risposte relative agli output della linea 6 mettono anche in evidenza una forte dispersione alla voce altro (nella tabella 9.4 citate come "residuali") che occorrerà approfondire con ulteriori analisi.

## 9.4 Risultati prevalenti per la linea 6

Si riporta la distribuzione dei risultati di cambiamento rispetto alla situazione prima dell'intervento dichiarati per le attività della Linea 6. L'analisi dei risultati è stata effettuata con riferimento ai soli questionari relativi ai progetti conclusi.

**Tab. 9.5 Risultati prevalenti dichiarati Linea 6 – risposte multiple**

	Risposte	
	N	Percentuale
Miglioramento dell'immagine presso stakeholders e media	52	58,4%
Incremento quantità degli accessi telematici	20	22,5%
Sviluppo/Attuazione di un sistema di valutazione sulla qualità del sito	8	9,0%
Incremento dell'utenza che utilizza i servizi telematici rispetto all'utenza potenziale	4	4,5%
Strutturazione delle attività di rilevazione e analisi dei dati della customer satisfaction	1	1,1%
Residuale	4	4,5%
<b>Totale</b>	<b>89</b>	<b>100</b>

Interessante notare che in 52 casi su 89 risposte tra i risultati segnalati si riporta il miglioramento dell'immagine presso stakeholder e media, di cui non vi sono evidenze oggettive a sostegno. Mentre l'incremento della quantità di accessi telematici è un esito naturale della predisposizione o del miglioramento del sito web degli uffici.

## 9.5 Analisi delle linea 6 per le regioni obiettivo convergenza

Le Regioni Obiettivo Convergenza che allo stato attuale della rilevazione risultano aver concluso e in corso progetti relativi alla Linea 6 sono : la Puglia con 9 Uffici Giudiziari e la Campania con 6 Uffici Giudiziari, per un totale di 35 progetti di cui 19 in Puglia, già conclusi, e 16 in Campania, tuttora in corso. 34 progetti hanno riguardato l'intero Ufficio Giudiziario e uno soltanto uno specifico settore. La tipologia di Uffici coinvolta nei progetti è sintetizzata nellatab.1 dalla quale risulta evidente la netta preponderanza dei Tribunali Ordinari con 15 progetti, seguiti dalle Corti di Appello e dalle Procure della Repubblica.

**Tab.9.6 – Uffici Giudiziari e n. progetti ROC Linea 6**

Uffici Giudiziari	Frequenza	Percentuale
Tribunale Ordinario	15	42,9
Corte di Appello	6	17,1
Procura della Repubblica	5	14,3
Procura della Repubblica per i Minorenni	4	11,4
Tribunale per i Minorenni	2	5,7
Ufficio del Giudice di Pace	2	5,7
Procura Generale della Repubblica	1	2,9
<b>Totale</b>	<b>35</b>	<b>100</b>

Gli ambiti di intervento dei progetti, riportati nella tabella che segue, hanno riguardato in forma preponderante lo sviluppo del sito web.

**Tab 9.7 ROC Ambiti di intervento progetti Linea 6**

Ambiti di intervento	Risposte	
	N	Percentuale
Sviluppo e/o aggiornamento sito web	14	40,0
Organizzazione eventi di comunicazione sui risultati	8	22,9
Sviluppo campagne di comunicazione	7	20
Residuale	6	17,1
<b>Totale</b>	<b>35</b>	<b>100</b>

Gli obiettivi dichiarati sono espressi nella successiva tab. 9.8. Il miglioramento della comunicazione esterna è l'obiettivo che si colloca nettamente al primo posto; seguono la fruibilità di modulistica sul sito web, il miglioramento dell'immagine dell'Ufficio e della trasparenza, la riduzione di tempi ed oneri a carico dell'utenza.

**Tab. 9.8 – ROC Obiettivi rilevanti Linea 6 risposte multiple**

Obiettivi	Risposte	
	N	Percentuale
Fruibilità sul sito web di modulistica scaricabile da parte di utenti e altri soggetti interessati	14	16,7%
Fruibilità di servizi interattivi via web	6	7,1%
Aumento delle interazioni via web con utenti non professionisti	3	3,6%
Aumento delle interazioni via web con utenti professionisti	2	2,4%
Riduzione degli oneri e tempi di interazione con i servizi dell'ufficio a carico degli utenti	11	13,1%
Miglioramento della comunicazione esterna	22	26,2%
Miglioramento della trasparenza sui servizi e sull'organizzazione dell'ufficio	10	11,9%
Miglioramento dell'immagine dell'ufficio giudiziario	11	13,1%
Residuale	5	6,0%
<b>Totale</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

Gli output sono espressi in tab. 9.9. Al primo posto risultano quelli che riguardano il tema del sito web: progettazione e realizzazione del sito; definizione delle responsabilità di gestione e manutenzione del sito. Segue il download della modulistica delle Cancellerie giudiziarie.

**Tab. 9.9 – ROC Output prevalenti Linea 6 risposte multiple**

Output	Risposte	
	N	Percentuale
Progettazione nuovo sito web	9	13,6%
Riprogettazione sito web già esistente	1	1,5%
Realizzazione nuovo sito web/Avvenuto aggiornamento di sito esistente	9	13,6%
Formalizzazione delle responsabilità per manutenzione, aggiornamento e gestione contenuti del sito web	8	12,1%
Piano di gestione e sviluppo del sito web	4	6,1%

Output	Risposte	
	N	Percentuale
Banca dati online sulle pronunce giurisprudenziali dell'ufficio	1	1,5%
Servizi telematici con download della modulistica disponibile presso cancellerie giudiziarie	7	10,6%
Servizi on line che prevedono interazione con utente, professionale e/o non professionale	3	4,5%
Interazione telematica con utenti per ricezione reclami, suggerimenti e/o realizzazione di forum tematici	1	1,5%
Accordi con ordini professionali, agenzie del territorio ed enti locali	5	7,6%
Incremento delle relazioni con la stampa regionale nell'ultimo anno	1	1,5%
Emissione comunicati stampa nell'ultimo anno (mai)	1	1,5%
Emissione comunicati stampa nell'ultimo anno (1-3)	2	3,0%
Documento di presentazione del progetto Best Practices	7	10,6%
Residuale	7	10,6%
<b>Totale</b>	<b>66</b>	<b>100</b>

I risultati sono espressi in tab. 9.10 e si riferiscono ai soli progetti conclusi, che riguardano i nove Uffici Giudiziari della Puglia. Al primo posto, assolutamente preponderante in termini di frequenza delle risposte, viene dichiarato il miglioramento dell'immagine dell'Ufficio Giudiziario; ma non sono irrilevanti le segnalazioni di risultati relativi all'incremento della quantità degli accessi e all'attuazione di un sistema di valutazione del sito web.

**Tab 9.10 – ROC Risultati prevalenti Linea 6 risposte multiple**

Ambiti di intervento	Risposte	
	N	Percentuale
Miglioramento dell'immagine presso stakeholders e media	18	58,06%
Incremento quantità degli accessi telematici	7	22,58%
Sviluppo/Attuazione di un sistema di valutazione sulla qualità del sito	6	19,35%
<b>Totale</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

## 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 il contributo dei progetti Best Practices alla realizzazione di altri interventi degli uffici orientati allo sviluppo organizzativo ed in particolare all'introduzione di strumenti per il governo delle relazioni con l'esterno oppure per supportare i processi direzionali interni.

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: 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. Considerando i 10 uffici che hanno compilato questa parte del questionario che riguarda l'Obiettivo Strategico 1 (7 uffici che hanno concluso le attività e 3 in itinere), si sono rilevati **13 progetti, di cui 9 hanno riguardato tutto l'ufficio**, mentre 4 uno specifico settore/servizio. Nella tabella che segue sono riportati i programmi/progetti/azioni dell'Obiettivo Strategico 1 per tipo di ufficio. Nel complesso, è prevalentemente presso i Tribunali ordinari che i progetti Best Practices 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; 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 in questa categoria.

**Tab. 10.1 – Uffici Giudiziari e programmi/progetti/azioni Obiettivo Strategico 1 – questionari "In itinere" e questionari "Ex post"**

	Frequenza	Percentuale
Tribunale Ordinario	9	69,2
Procura della Repubblica	2	15,4
Tribunale per i Minorenni	2	15,4
<b>Totale Progetti</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

## 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 le attività dell'Obiettivo Strategico 1. La domanda aveva la possibilità di risposte multiple; la tabella riporta i dati cumulati dei 13 progetti.

**Tab. 10.2 – Ambiti di Intervento ritenuti più rilevanti in assoluto dagli Uffici – Obiettivo Strategico 1 – questionari “In itinere” e questionari “Ex post”**

	Frequenza	Percentuale
Attivazione di sistemi di integrazione organizzativa e di interscambio informativo tra le articolazioni dell'ufficio	5	38,5
Attivazione di accordi, convenzioni, partnership tra uffici, tra uffici ed enti esterni e con rappresentanze di utenti	4	30,8
Costruzione e gestione di un piano strategico	2	15,4
Sperimentazione, diffusione e istituzionalizzazione del ciclo di pianificazione e controllo	1	7,7
Altro	1	7,7
<b>Totale Progetti</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

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 orientati allo sviluppo organizzativo interno, con attenzione all'utenza. Gli altri 6 progetti coprono ambiti che riflettono l'attenzione al posizionamento nell'ambiente esterno (i progetti riguardanti i piani strategici) e alle relazioni con partner e portatori di interesse (gli interventi connessi all'attivazione di accordi e partnership).

Considerando il tipo di ufficio, si può segnalare che le due segnalazioni sui piani strategici provengono da tribunali ordinari; mentre le due procure della Repubblica indicano l'attivazione di accordi e partnership quale ambito di azione. Mentre per i tribunali ordinari conta maggiormente 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 13 progetti. 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 20 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 di miglioramento; segnalazioni anche per la comunicazione interna.

**Tab. 10.3 – Obiettivi perseguiti-più menzionati tra quelli rilevanti per l’Obiettivo Strategico  
1- risposte multiple – questionari “In itinere” e questionari “Ex post”**

	Risposte	
	N	Percentuale
Conclusione di accordi con soggetti esterni per migliorare la funzionalità dei servizi resi	6	14,6%
Attivazione di sistemi interni per diagnosi, valutazione e condivisione di obiettivi di miglioramento	6	14,6%
Miglioramento della percezione sulla qualità dei servizi della giustizia	6	14,6%
Miglioramento della comunicazione esterna	5	12,2%
Fruibilità di reporting periodico sulla gestione	3	7,3%
Conclusione di accordi con soggetti esterni per aumentare le risorse a disposizione	5	12,2%
Miglioramento della comunicazione interna	3	7,3%
Aumento delle informazioni disponibili per le leve direzionali	3	7,3%
Miglioramento della fiducia nelle istituzioni della giustizia	2	4,9%
Fruibilità di reporting periodico su progetti e temi di rilievo strategico	1	2,4%
Altro	1	2,4%
<b>Totale</b>	<b>41</b>	<b>100</b>

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.”.

#### 10.4 Risultati 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 – Output prevalenti Obiettivo Strategico 1 – risposte multiple – questionari “In itinere” e questionari “Ex post”**

	Risposte	
	N	Percentuale
Accordi con Ordini professionali, istituzioni, enti	7	31,8%
Realizzazione di sessioni periodiche di valutazione dei risultati emersi	3	13,6%
Disponibilità di un sistema di reporting periodico e completo	2	9,1%
Miglioramento della qualità del supporto informatico	2	9,1%
Monitoraggio e reporting dei progetti strategici	2	9,1%
Disponibilità di documentazione di accountability esterna (collegamento tra progetti strategici e BRS)	2	9,1%
Affidabilità e completezza degli indicatori rilevati	2	9,1%
Altro	2	9,1%
<b>Totale</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

### 10.5 Risultati prevalenti per l'Obiettivo Strategico 1

Per i soli 9 progetti provenienti dagli uffici che hanno compilato il questionario "Ex Post" (lo ricordiamo, si tratta di 7 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. I pochi progetti 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 – Output prevalenti Obiettivo Strategico 1 – risposte multiple – solo questionari "Ex post"**

	Risposte	
	N	Percentuale
Accordi con Ordini professionali, istituzioni, enti	4	31,8%
Realizzazione di sessioni periodiche di valutazione dei risultati emersi	3	13,6%
Disponibilità di un sistema di reporting periodico e completo	2	9,1%
Miglioramento della qualità del supporto informatico	2	9,1%
Monitoraggio e reporting dei progetti strategici	2	9,1%
Disponibilità di documentazione di accountability esterna (collegamento tra progetti strategici e BRS)	2	9,1%
Affidabilità e completezza degli indicatori rilevati	2	9,1%
Altro	2	9,1%
<b>Totale</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

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 tratta 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 parte degli item possono essere aggregati poiché sono indirizzati ad esiti comuni. L'aspettativa non è tanto su esiti 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 – Risultati prevalenti dichiarati Obiettivo Strategico 1 – risposte multiple – solo questionari “Ex post”**

	Risposte	
	N	Percentuale
Miglioramento della capacità di programmazione individuale e di organizzazione	4	21,1%
Cambiamento dei comportamenti dei soggetti interni a seguito dell'introduzione del ciclo di pianificazione e controllo	3	15,8%
Miglioramento della percezione dei soggetti esterni sull'accountability dell'ufficio	3	15,8%
Miglioramento della percezione dei soggetti interni sulla funzionalità del sistema di pianificazione e controllo	3	15,8%
Cambiamento dei comportamenti dei soggetti esterni a seguito dell'introduzione del ciclo di pianificazione e controllo	2	10,5%
Evidenze sull'utilizzo dei feedback della valutazione nei processi decisionali individuali e di organizzazione	1	5,3%
Altro	3	15,8%
<b>Totale</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

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”.

## 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 Best Practices 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 13 gli uffici che hanno compilato la sezione dedicata all'Obiettivo strategico 2, segnalando **13 progetti (quindi, uno per ogni ufficio)**, di cui 1 progetto che riguarda uno specifico settore/servizio, mentre gli altri hanno riguardato tutto l'Ufficio.

Nella tabella 11.1 sono riportati i programmi/progetti/azioni dell'Obiettivo Strategico 2 per tipo di ufficio. Si tratta di sei Procure della Repubblica e cinque Tribunali, una Corte d'Appello ed una Procura generale. Di questi, 10 progetti 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. – Uffici Giudiziari e programmi/progetti/azioni Obiettivo Strategico 2 – questionari "In itinere" e questionari "Ex post"**

	Frequenza	Percentuale
Procura della Repubblica	6	46,2
Tribunale Ordinario	5	38,5
Procura Generale della Repubblica	1	7,7
Corte di Appello	1	7,7
<b>Totale Progetti</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

## 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 13 progetti.

Come dato rilevante emerge la realizzazione di ben 13 progetti 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 sono i progetti di miglioramento (probabilmente conseguenza dei precedenti processi di autovalutazione) e 3 progetti riguardano la realizzazione di comparazioni tra uffici, un aspetto significativo (e innovativo) nell'ambito giudiziario.

**Tab. 11.2 – Ambiti di Intervento ritenuti più rilevanti in assoluto dagli Uffici – Obiettivo Strategico 2 – questionari “In itinere” e questionari “Ex post”**

	Risposte	
	N	Percentuale
Realizzazione di una autovalutazione basata sul Modello CAF Common Assessment Framework	13	65,0%
Realizzazione di un benchmarking/comparazione con altri uffici	3	15,0%
Realizzazione di un piano di miglioramento	4	20,0%
<b>Totale</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

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 (oltre i due ulteriori uffici presenti in questa popolazione, una corte d'appello e una procura generale); mentre le procure mostrano un'attenzione più marcata per la realizzazione anche 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 13 progetti.

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 a fine esterni, 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 – Obiettivi perseguiti-più menzionati tra quelli rilevanti per l’Obiettivo Strategico 2 - risposte multiple – questionari “In itinere” e questionari “Ex post”**

	Risposte	
	N	Percentuale
Rilevazione ed elaborazione giudizi del personale (magistrati e amministrativi) secondo diverse modalità	7	16,3%
Analisi evidenze e utilizzo modello per espressione giudizi sullo stato dell’organizzazione, collettivamente discussi	6	14,0%
Elaborazione e attuazione di azioni di miglioramento e sviluppo, su base annuale e pluriennale	6	14,0%
Elaborazione e pubblicizzazione relazione di autovalutazione come strumento di accountability, in sinergia con BRS	6	14,0%
Sviluppo strumenti per la dirigenza per analisi stato organizzazione e coerente pianificazione annuale e pluriennale	5	11,6%
Coinvolgimento del personale (togato e non togato) nella valutazione dei fattori organizzativi	5	11,6%
Creazione opportunità di confronto con le varie componenti degli elementi critici e opportunità di cambiamento	3	7,0%
Attivazione di sistemi di feedback interni per diagnosi, valutazione e condivisione di obiettivi di miglioramento	3	7,0%
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%

	Risposte	
	N	Percentuale
<b>Totale</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

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, 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, 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 – Output prevalenti Obiettivo Strategico 2 – risposte multiple – questionari “In itinere” e questionari “Ex post”**

	Risposte	
	N	%
Costituzione e attività del Comitato/Gruppo di autovalutazione	6	18,8%
Coinvolgimento del personale secondo le diverse modalità	6	18,8%
Completamento e validazione del documento di autovalutazione (complessivo o settoriale)	5	15,6%
Elaborazione di un piano di miglioramento, con i relativi progetti	5	12,5%
Avanzamento del documento di autovalutazione (complessivo o settoriale)	4	12,5%
Individuazione di aree di criticità	4	15,6%

Completezza e affidabilità del documento di autovalutazione	1	3,1%
Giornate dedicate ad attività di sviluppo delle competenze del personale in materia	1	3,1%
<b>Totale</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

### 11.5 Risultati prevalenti per l'Obiettivo Strategico 2

Per i soli 10 progetti 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 – Output prevalenti Obiettivo Strategico 2 – risposte multiple – questionari "In itinere" e questionari "Ex post"**

	Risposte	
	N	Percentuale
Costituzione e attività del Comitato/Gruppo di autovalutazione	6	20,7%
Coinvolgimento del personale secondo le diverse modalità	5	17,2%
Completamento e validazione del documento di autovalutazione (complessivo o settoriale)	5	17,2%
Elaborazione di un piano di miglioramento, con i relativi progetti	3	15,6%
Avanzamento del documento di autovalutazione (complessivo o settoriale)	4	13,8%
Individuazione di aree di criticità	4	13,8%
Completezza e affidabilità del documento di autovalutazione	1	3,4%
Giornate dedicate ad attività di sviluppo delle competenze del personale in materia	1	3,4%

	Risposte	
	N	Percentuale
<b>Totale</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

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 19 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 (dodici) 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 – Risultati prevalenti dichiarati Obiettivo Strategico 2 – risposte multiple – solo questionari "Ex post"**

	Risposte	
	N	Percentuale
Miglioramento delle competenze acquisite dal personale interno nella gestione di un processo di autovalutazione	6	31,5%
Miglioramento della percezione del personale interno sulla qualità e utilità del coinvolgimento;	3	15,8%
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	2	10,5%

	Risposte	
	N	Percentuale
documento		
Attuazione di progetti di miglioramento	1	5,3%
Partecipazione ad eventi nazionali ed internazionali sul tema	1	5,3%
Altro	1	5,3%
<b>Totale</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

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 coinvolti sottolineano una maggiore rilevanza di esiti sulle competenze e percezioni del personale interno.

## 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 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 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 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 appartenenti alle altre Linee, invece, appartengono ad 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 dei questionari elaborati

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

Considerando, invece, gli ambiti di intervento, tutti i progetti 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 ambiti di intervento e gli obiettivi perseguiti dai 14 progetti 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 le 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 Ambiti di Intervento interno ritenuti più rilevanti in assoluto dagli Uffici – Linea 1**

	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
<b>Totale</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

**Tab.12.2 - Ambiti di Intervento interno ritenuti rilevanti dagli Uffici (somma di tutte risposte multiple) - Linea 1**

	Frequenza	Percentuale
Reingegnerizzazione procedure di lavoro di back office 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
Costruzione-avviamento sistemi di monitoraggio performance (uff. giudiziario/sezioni/cancellerie/uff. amministrativi)	2	5,0

	Frequenza	Percentuale
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
<b>Totale</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

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 - Ambiti di Intervento “esterno” ritenuti più rilevanti in assoluto dagli Uffici – Linea 1**

	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
Non risponde	0	0,0
<b>Totale</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

**Tab. 12.4 - Ambiti di Intervento “esterno” ritenuti rilevanti dagli Uffici (somma di tutte risposte multiple) - Linea 1**

	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
<b>Totale</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Infine, si osservi con riferimento alla Tab. 12.5 la frequenza cumulata delle risposte riguardanti gli obiettivi perseguiti dai 14 progetti 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 - Obiettivi perseguiti-più menzionati tra quelli rilevanti per la Linea 1 – risposte multiple**

	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

	Risposte	
	N	Percentuale
Riduzione numero attività a carico dell'utenza e/o semplificazione delle modalità di accesso e fruizione del servizio	3	5,4
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 reporting periodico sulle performance	1	1,8
Riduzione dei costi di gestione di un servizio e/o ufficio	1	1,8
<b>Totale</b>	<b>56</b>	<b>100,0</b>

### 13. CONCLUSIONI: SINTESI DELLE EVIDENZE EMERSE E PRIME VALUTAZIONI

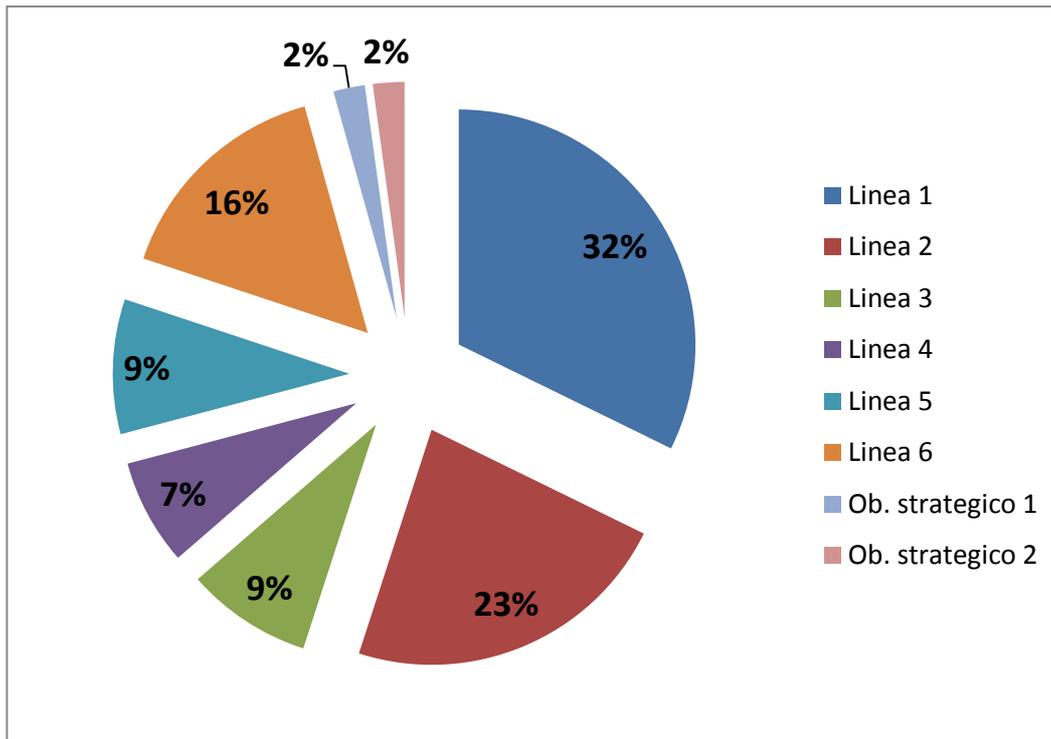
I progetti di assistenza e supporto al cambiamento attivati grazie al contributo ed impegno delle regioni italiane presso gli uffici giudiziari sul loro territorio, hanno dato, e tuttora stanno dando origine ad un elevato numero di progetti orientati al miglioramento e all'innovazione che tende ad affrontare in modo multidimensionale la complessità dell'organizzazione dei servizi della giustizia.

Pur commentando un numero relativamente limitato di questionari di uffici, pari a circa il 47% di quelli in grado di rendicontare i primi risultati dei progetti di cambiamento, sono **604 i progetti citati e descritti in itinere o conclusi**. La distribuzione di questi progetti, sulle linee di attività previste dal Progetto interregionale/transnazionale "Diffusione di best practices negli uffici giudiziari italiani" è la seguente.

**Tab. 14.1 Distribuzione dei progetti per linee di attività**

Linee di azione	Numero progetti
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	195
Linea 2 Analisi dell'utilizzo delle tecnologie, adozione ed utilizzazione delle stesse per il miglioramento organizzativo	137
Linea 3 Costruzione della Carta dei servizi	52
Linea 4 Accompagnamento alla certificazione di Qualità ISO 9001:2008	44
Linea 5 Costruzione del Bilancio Sociale	56
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	94
Obiettivo strategico 1: Governance del sistema e strumenti direzionali interni	13
Obiettivo strategico 2: Valutazione e autovalutazione per l'elaborazione di piani e progetti di miglioramento	13
<b>Totale</b>	<b>604</b>

**Fig. 14.1 Distribuzione percentuale dei progetti per linee di attività**



Come prevedibile è in particolar modo la Linea 1 ovvero, l'analisi e riorganizzazione degli uffici giudiziari al fine di migliorarne l'efficienza operativa e l'efficacia delle prestazioni rivolte agli utenti interni ed esterni, quella che ha sviluppato il maggior numero di interventi di analisi e cambiamento organizzativo, con ben 195 progetti citati. Nella grande maggioranza dei casi l'ambito di azione di questi progetti privilegia interventi orientati alla reingegnerizzazione dell'organizzazione amministrativa degli uffici ovvero ad interventi tesi a ridurre i tempi ed costi di gestione dei servizi e dei flussi operativi interni, affrontando prioritariamente la criticità relativa alla progressiva riduzione di risorse, soprattutto umane a disposizione. Sono però numerosi i progetti di cambiamento che si dichiara abbiano un impatto non solo interno all'organizzazione giudiziaria ma anche nei confronti delle relazioni di lavoro esterne, anche se come vedremo in prevalenza si tratta di progetti di riorganizzazione che riguardano le interdipendenze e gli scambi operativi tra uffici giudiziari.

Se però osserviamo tutti i risultati dichiarati come raggiunti, a fronte di un 47% di risposte legate al recupero di efficienza operativa ed in generale a minori costi, minor uso del personale e minori operazioni ed errori, il 27% delle segnalazioni rimanda al miglioramento delle prestazioni nei confronti dell'utenza (in generale o di specifici segmenti) ed il 14% ad un miglioramento atteso della "soddisfazione dell'utenza".

Un ambito particolare di intervento, non prevedibile, soprattutto nella prima fase di selezione degli uffici giudiziari da coinvolgere nel progetto transnazionale – interregionale, è relativo ad interventi di riorganizzazione ed ottimizzazione dei flussi di lavoro tra uffici (es. Procura versus Tribunale, Tribunale versus Corte di Appello, ecc.). Sono ben 56 i progetti di questo tipo, compresi alcuni

progetti di unificazione dei servizi di staff per ridurre al minimo il fabbisogno di personale e per aumentare l'efficienza del sistema organizzativo.

Posto che l'ambito di azione delle analisi e dei processi di riorganizzazione dei servizi è dichiarato come prioritariamente interno, l'analisi degli obiettivi indicati di questi progetti, pur confermando che nel 55% delle citazioni si dichiara di perseguire soprattutto migliori livelli di efficienza operativa, in quasi il 30% degli obiettivi indicati si segnalano interventi per qualificare i servizi rivolti all'utenza esterna, realizzare nuovi servizi di sportello e ridurre il numero di attività a carico dell'utenza e/o semplificare le modalità di accesso e fruizione del servizio. In pratica pur trattandosi di interventi di reingegnerizzazione che interessano l'organizzazione interna dell'ufficio giudiziario frequentemente si prevedono anche risultati nei confronti degli utenti e dei principali stakeholders dell'ufficio.

Gli output citati per gli interventi della linea 1, in prevalenza sono abbastanza generici e comunque attinenti prevalentemente a dimensioni legate al coinvolgimento di operatori ed unità organizzative interne agli uffici per realizzare i processi di cambiamento e per sviluppare competenze organizzative (37% delle segnalazioni). Sono il 33% i documenti di riorganizzazione classificati come output di progetto, a fronte di un 14% di riorganizzazioni realizzate. Si segnalano però anche prodotti molto più specifici e ben definiti, quali:

- la realizzazione e/o il dispiegamento di sistemi o sotto sistemi informativi;
- Accordi con Ordini professionali/istituzioni/enti/associazioni di cittadini per nuovi servizi/riorganizzazione esistenti
- la realizzazione di sportelli polifunzionali
- la realizzazione di interventi di accorpamento di servizi;
- La costruzione di nuove banche dati oggetto di intervento.

Complessivamente questi output, meritevoli di attenzione ed approfondimento, rappresentano circa l'11% dei prodotti indicati come realizzati.

Specularmente i risulti citati come già raggiunti, sono in prevalenza relativi all'ottimizzazione della struttura organizzativa ed alla riduzione dei costi di gestione dei servizi. Oltre il 47% dei risultati indicati attiene a questa dimensione, a fronte di circa il 27% di risultati positivi attesi nei confronti dell'utenza esterna, grazie in prevalenza ad un miglior sistema di informazione e comunicazione, e alla riduzione dei costi a loro carico. Viene citato anche un più generico risultato di maggiore soddisfazione per l'utenza. Il 14% dei risultati attiene a quest'ultima dimensione.

Anche la linea 2 (analisi dell'utilizzo delle tecnologie, adozione ed utilizzazione delle stesse per il miglioramento organizzativo) è stata oggetto di un numero rilevante di progetti, ben 137 in totale, anche se su ambiti di intervento, ovviamente più circoscritti. In particolar modo quasi il 60% dei progetti attiene ad analisi sulle dotazioni presenti e sulle competenze informatiche e genera conseguenti interventi di formazione per ottimizzare l'utilizzo dei sistemi software in uso presso gli uffici giudiziari. Poco oltre il 18% degli ambiti è rappresentato da interventi tesi a diffondere sistemi software ministeriali ed un 14% altri applicativi di interscambio documentale in formato digitale e telematico all'interno dell'ufficio oppure tra uffici giudiziari, oppure ancora tra Uffici giudiziari ed altre amministrazioni pubbliche.

Gli obiettivi perseguiti attraverso gli interventi previsti da questa linea si suddividono in due grandi categorie. La prima in assoluto la più citata (80%) punta al miglioramento delle competenze informatiche del personale attraverso un'attività di analisi e definizione dei fabbisogni formativi. La

seconda categoria, pari al 14% degli obiettivi indicati, pone obiettivi direttamente legati al miglioramento delle prestazioni nei confronti dell'utenza sviluppando servizi online, piuttosto che snellendo le procedure di lavoro grazie alla loro informatizzazione.

Oltre il 63% degli output relativi ai progetti della linea 2 rimandano a documentazione di analisi e progettazione (es. stato dell'arte hardware e software, fabbisogno formativo, fabbisogno organizzativo, ecc.) mentre il 20% elenca output relativi a sistemi software implementati od ottimizzati nel loro utilizzo. Occorre segnalare anche la presenza di output relativi alla stipula di accordi di lavoro con altri uffici giudiziari e/o con gli ordini professionali degli avvocati per lo scambio documentale in formato digitale (pari al 5% degli output segnalati).

I risultati ottenuti dai progetti già realizzati nell'ambito di questa linea di attività, rimandano, nella maggior parte dei casi (45%) alla riduzione dei costi e dei tempi di gestione delle procedure amministrative seguito da una generica conoscenza delle criticità e dei fabbisogni formativi (30%) ed in terza battuta, dal miglioramento dei servizi per l'utenza attraverso il potenziamento di servizi telematici o la riduzione dei tempi di risposta alle domande degli utenti stessi (12%).

La linea 3, come già indicato, ha visto la realizzazione di 52 progetti di Carte dei Servizi di cui tre soli specifici per un singolo settore/servizio, mentre gli altri hanno riguardato tutte le attività e servizi dell'intero ufficio. Dai risultati del questionario si evidenzia come nella grande maggioranza dei casi (79%) si è redatta una carta vera e propria comprensiva, di conseguenza, dei tempi e degli impegni dell'amministrazione nei confronti di ciascun servizio mappato. Nel 18% dei casi si dichiara che è stata redatta una guida ai servizi dell'ufficio giudiziario.

Quasi gli obiettivi indicati, relativi alla linea 3, richiamano il miglioramento del servizio per l'utenza, anche se con caratterizzazioni diverse. L'obiettivo è sempre quello di semplificare l'accesso e la fruizione dei servizi all'utenza, nella grande maggioranza dei casi attraverso la revisione, semplificazione e pubblicazione on line della modulistica. Viene citato anche con moderata frequenza un generico miglioramento della immagine del servizio nei confronti dell'utenza ed in solo caso, la costruzione di un sistema di gestione dei reclami.

Fra gli output più citati ovviamente troviamo la redazione della carta o della guida e la sua pubblicazione on line, seguiti dal coinvolgimento del personale interno per la sua redazione e condivisione e dalla definizione di standard di servizio da rispettare. Fra i risultati indicati nei questionari, il coinvolgimento del personale togato e non togato nella redazione della Carta e nella definizione degli standard è il più citato (44%), seguito dal miglioramento dell'accessibilità ai servizi giudiziari grazie alla sua pubblicazione anche su web (41%). Occorre anche segnalare come risultati, poco citati ma presenti (14%), il coinvolgimento degli utenti e degli stakeholder nella stesura della carta dei servizi.

Nell'ambito della linea 4 (Accompagnamento alla certificazione di Qualità ISO 9001:2008), sono stati sviluppati 44 progetti di cui 11 specifici per singole linee di servizio e 33 relativi a tutto l'ufficio giudiziario. Ovviamente l'ambito di azione prioritario e più citato è relativo alla eventuale certificazione ufficiale, ma sono numerosi anche i casi di accompagnamento utilizzati per reingegnerizzare una o più linee di servizio (oltre il 20%) o per sviluppare, più genericamente, la cultura della qualità nell'ambito delle attività amministrative degli uffici giudiziari (39%).

Gli obiettivi perseguiti attengono quasi nella metà delle segnalazioni alla produzione della documentazione e dei modelli comportamentali funzionali all'eventuale processo di certificazione. Nel 32% dei casi l'obiettivo indicato non è solo relativo alla manualistica ma anche alla

riorganizzazione dei servizi e, nel 20% dei casi, si punta ad un sistema di gestione della qualità con forte impatto sui servizi direttamente rivolti all'utenza.

Gli output confermano gli obiettivi posti con la predominanza di manuali di qualità (63% dei casi), ma anche con indicazioni quali il coinvolgimento attivo del personale e lo sviluppo di competenze relative alla gestione di procedure qualitativamente certificate. Solo nel 6% dei casi è indicata la certificazione vera e propria della procedura/servizio oggetto di intervento. Sui risultati ottenuti dai progetti di accompagnamento realizzati, quasi sempre si cita il recupero di efficienza operativa e la riduzione di errori (73% delle segnalazioni complessive) contro un solo 18% di miglioramento della soddisfazione dell'utenza.

Nell'ambito della linea 5 sono stati realizzati 56 progetti di costruzione di Bilancio Sociale di cui uno solo per uno specifico settore/servizio mentre tutti gli altri hanno riguardato tutto l'Ufficio. Nella maggior parte dei casi si è trattato di bilanci a consuntivo contro 9 casi di bilanci sociali preventivi. L'ambito di intervento ha riguardato prevalentemente la necessità di impostare sistemi di accountability e rendicontazione trasparenti e chiari e solo in seconda battuta di costruire processi di bilancio utili alle attività di pianificazione e confronto con gli stakeholder per definire obiettivi condivisi.

Gli obiettivi dichiarati di questa linea di attività sono due. Il primo vuole aumentare l'accountability e costruire un sistema di confronto strutturato e continuo con l'utenza e gli stakeholder (55% delle segnalazioni). Il secondo (45% delle segnalazioni) vuole costruire un sistema di analisi e rappresentazione delle prestazioni e dei risultati dell'ufficio per elaborare documenti consuntivi pubblici.

Fra gli output la redazione dei bilanci sociali (definitivi o in bozza) è evidentemente la voce più ricorrente (62%) seguita da attività di comunicazione dei risultati (21%) e dal "coinvolgimento del personale" dell'ufficio per la sua redazione (12%). In sette casi, si citano anche rapporti con stakeholder ed utenti per redigere il documento di bilancio preventivo o consuntivo.

I risultati più citati è relativo all'aumento del livello di coinvolgimento di utenti interni, stakeholders ed utenti esterni seguito dall'Istituzionalizzazione del sistema di rilevazione dei dati. E' interessante notare che è più volte menzionata anche la creazione o potenziamento di protocolli di collaborazione con altri uffici giudiziari ed enti pubblici, ovvero l'utilizzo del bilancio sociale come strumento di costruzione di partnership per la gestione dei servizi della giustizia e per ulteriori progetti di innovazione.

La 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) ha dato origine a 94 progetti che nella maggioranza dei casi hanno riguardato l'intero ufficio giudiziario. In quasi la metà dei casi la linea è stata utilizzata per aggiornare o realizzare il sito web dell'ufficio giudiziario (45,7%) e nel 33% dei casi ha dato origine a convegni e seminari. Seguono numerosi ambiti di azione non classificati, fra i quali spicca l'utilizzo della comunicazione a supporto del monitoraggio interno dello stato di avanzamento del progetto di assistenza.

Il miglioramento della capacità di comunicazione nei confronti dell'ambiente esterno è l'obiettivo dichiarato più di frequente, seguito dal miglioramento dell'immagine dell'ufficio. Osservando i dati nel loro complesso, emerge però che l'obiettivo più citato, circa il 37% dei casi, anche se con

declinazioni diverse, rimanda alla volontà di sviluppare migliori servizi per l'utenza attraverso offerte e supporto di servizio online.

L'output più frequente della linea 6, oltre il 56% dei casi segnalati, rimanda alla progettazione e realizzazione del sito web (sia esso ex novo o aggiornato) compreso lo sviluppo e messa a regime di sistemi di servizio on line per gli utenti, seguito nel 20% delle segnalazioni, da campagne e comunicati stampa. I risultati citati più frequentemente attengono al miglioramento dell'immagine dell'ufficio (58% dei casi), seguiti dall'incremento degli accessi al sito web ed in misura più contenuta dall'incremento dell'utenza che utilizza i servizi telematici rispetto all'utenza potenziale (27% dei casi).

Sono 13 i progetti legati al primo obiettivo strategico "Governance del sistema e strumenti direzionali interni" per la maggior parte realizzati dai tribunali ordinari. Gli ambiti di azione rimandano soprattutto alla costruzione di sistemi organizzativi per integrare le articolazioni e le attività dell'ufficio (38,5%) e, in seconda battuta, l'attivazione di accordi, convenzioni, partnership tra uffici, tra uffici ed enti esterni e con rappresentanze di utenti (30%). Sono solo due i casi di redazione di piani strategici di gestione e sviluppo dell'organizzazione giudiziaria.

Gli obiettivi perseguiti da questi progetti sono molteplici anche se riconducibili a due grandi famiglie: la prima, relativa alla costruzione di partnership con enti pubblici e stakeholder punta a migliorare i livelli di qualità dei servizi e sviluppare, con l'aiuto del territorio, nuovi progetti di innovazione. La seconda punta a costruire sistemi efficaci di governo delle risorse e delle attività dell'ufficio.

In termini di output questi progetti hanno determinato in prevalenza la stipula di accordi e patti con enti pubblici ed ordini professionali e la produzione di sistemi di reporting affidabili sulle prestazioni dell'ufficio. Il risultato più citato è relativo al miglioramento delle capacità di programmazione e controllo ed al conseguente aumento del livello di fiducia ed autorevolezza dell'ufficio da parte degli stakeholder e degli utenti.

Tredici, sono, infine anche i progetti sviluppati nell'ambito del secondo obiettivo strategico (valutazione e autovalutazione per l'elaborazione di piani e progetti di miglioramento), quasi tutti legati alla realizzazione di una autovalutazione basata sul Modello CAF Common Assessment Framework. L'obiettivo più frequentemente citato è quello di coinvolgere il personale dell'ufficio nel processo di analisi della propria organizzazione del lavoro e delle prestazioni.

Il 47% degli output dichiarati per questo obiettivo strategico è relativo ai documenti di analisi e di autovalutazione, seguito, dal "coinvolgimento" del personale nel processo di autodiagnosi, così come previsto anche dagli obiettivi più citati. Solo nel 12% dei casi sono indicati anche piani di miglioramento delle performance dell'ufficio. Nel 42% dei casi si segnala come risultato lo sviluppo di capacità di programmazione e pianificazione dell'ufficio giudiziario e nel 26% dei casi il miglioramento dei rapporti e delle relazioni di lavoro con utenti e stakeholder.