

Il Bilancio di Responsabilità Sociale: accessibilità e contenuti

Il Bilancio di Responsabilità Sociale negli Uffici Giudiziari del Progetto interregionale transnazionale "Diffusione delle Best Practices negli uffici giudiziari italiani"



Progetto interregionale transnazionale "Diffusione delle Best Practices negli uffici giudiziari italiani"

Progetto
"Il Miglioramento delle Performance per la Giustizia"



Sommario

Premessa	3
<i>Inquadramento sintetico del Progetto interregionale transnazionale "Diffusione delle Best Practices negli uffici giudiziari italiani"</i>	3
<i>Inquadramento sintetico del Progetto "Il Miglioramento delle Performance per la Giustizia"</i>	4
<i>I contenuti del Rapporto</i>	4
1. I BRS monitorati attraverso il questionario di monitoraggio online	5
2. Le dimensioni di fruibilità e di reiterazione del BRS	7
2.1 <i>Fruibilità del BRS</i>	7
2.2 <i>Reiterazione del BRS</i>	8
3. Contenuti dei BRS	9
3.1 <i>Descrizione dell'ufficio</i>	10
3.2 <i>Dati economici dell'ufficio</i>	11
3.3 <i>L'andamento della domanda di giustizia</i>	13
3.4 <i>Piani e progetti</i>	14
3.5 <i>Dati di performance</i>	15
3.6 <i>Contributi degli stakeholder</i>	16
4. Conclusioni	18

Premessa

Inquadramento sintetico del Progetto interregionale transnazionale "Diffusione delle Best Practices negli uffici giudiziari italiani"

Il Progetto interregionale transnazionale "Diffusione delle Best Practices negli uffici giudiziari italiani" (DBP) impegna gli uffici giudiziari, con l'assistenza delle regioni italiane, nella realizzazione di interventi di innovazione organizzativa e gestionale. Tali interventi sono articolati in sei Linee di attività, così suddivise:

- **Linea 1 – Riorganizzazione dei servizi e dei processi di lavoro.** Rientrano in questa linea gli interventi che realizzano delle semplificazioni delle procedure di lavoro, istituiscono nuove unità organizzative (es. uffici di relazione con il pubblico o sportelli polifunzionali), attuano sistemi di controllo di gestione dei procedimenti e/o di riorganizzazione dei servizi anche in collaborazione con comuni, camere di commercio, altri stakeholder.
- **Linea 2 – Miglioramento dell'utilizzo dell'informatica.** La linea racchiude i progetti che hanno l'intento di: ottimizzare l'uso dei sistemi ministeriali, potenziare lo scambio documentale digitale e telematico, creare cartelle condivise, ecc.
- **Linea 3 – Carta dei servizi.** Fanno parte di quest'area i progetti che portano alla realizzazione di guide informative rivolte agli utenti, e/o di modelli semplificati di modulistica, ecc.
- **Linea 4 – Certificazione di qualità.** I progetti di questa Linea consentono agli Uffici di ottenere la certificazione secondo gli standard previsti dalla norma ISO 9001 o produrre manuali sulla qualità dei servizi.
- **Linea 5 – Bilancio sociale.** Bilanci di responsabilità sociale preventivi e consuntivi, piani strategici di miglioramento dell'ufficio, tavoli di consultazione permanenti con gli stakeholder, sono i principali output degli interventi rientranti in questa Linea di attività.
- **Linea 6 – Comunicazione e realizzazione sito web.** Le azioni di questa Linea comportano la realizzazione di nuovi siti web o il potenziamento di quelli esistenti, attraverso l'istituzione di servizi informativi, l'inserimento di moduli di prenotazione dei servizi e tracking on line.

DBP è realizzato nell'ambito della programmazione del Fondo Sociale Europeo 2007–2013, ed è frutto di una partnership tra il Ministero della Giustizia, il Dipartimento per la Funzione Pubblica, il Ministero del Lavoro, le Regioni italiane e le Province Autonome. Al 30 settembre 2014 sono 191¹ gli uffici giudiziari che hanno aderito al Progetto DBP, di questi 91 appartengono alle Regioni Obiettivo Convergenza (ROC). Le procure (66) e i tribunali ordinari (59) sono le tipologie di uffici più presenti. I cantieri conclusi al 21/01/2015 sono 116.

¹ L'Ufficio Tribunale di Sorveglianza Milano, per uniformità di analisi, è sdoppiato in due Cantieri ossia Varese e Pavia.

Inquadramento sintetico del Progetto "Il Miglioramento delle Performance per la Giustizia"

Il Progetto "Miglioramento Performance Giustizia" (MPG) è promosso e realizzato dal Dipartimento della Funzione Pubblica, nell'ambito del PON Governance 2007-2013 ed è stato avviato nel 2011. Il Progetto supporta, attraverso azioni di monitoraggio e valutazione, le Regioni Obiettivo Convergenza (ROC) e gli Uffici Giudiziari che vi operano, con l'obiettivo di:

- avviare processi di miglioramento delle performance;
- favorire la diffusione dei risultati ottenuti dagli uffici giudiziari che hanno partecipato al Progetto DBP.

La finalità generale del Progetto MPG è supportare il miglioramento delle *performance* degli Uffici Giudiziari delle Regioni Obiettivo Convergenza (ROC). Le finalità specifiche sono:

- migliorare la qualità dei servizi della giustizia civile e penale;
- ridurre i costi di funzionamento dell'organizzazione giudiziaria;
- aumentare la capacità di assistenza agli utenti, di informazione e comunicazione interna ed esterna;
- sviluppare l'utilizzo di servizi avanzati a beneficio dei cittadini e delle imprese
- sostenere la cultura della valutazione e dell'*accountability*.

Le attività del Progetto MPG hanno consentito la costruzione della banca dati RisorsePerLaGiustizia.it creata con l'intento di:

- mappare i processi di innovazione e miglioramento delle performance realizzati e in corso di realizzazione da parte degli uffici giudiziari che partecipano al Progetto interregionale transnazionale "Diffusione delle best practices negli uffici giudiziari italiani" (DBP);
- facilitare la diffusione nel sistema della giustizia delle buone pratiche e delle strumentazioni manageriali necessarie per "replicarle", "adattarle", "generare nuove soluzioni" nei territori regionali ed extra regionali.

I contenuti del Rapporto

Il Rapporto "Il Bilancio di Responsabilità Sociale" (di seguito BRS) focalizza l'analisi sui BRS realizzati negli uffici che hanno concluso le attività del Progetto interregionale transnazionale "*Diffusione delle Best Practices negli uffici giudiziari italiani*" (DBP). L'obiettivo è quello di esaminare gli aspetti relativi all'utilizzo dello strumento e le sue caratteristiche intrinseche.

Il documento costituisce, dunque, un focus di analisi specifico delle attività di monitoraggio e valutazione realizzate nell'ambito del Progetto "*Il Miglioramento delle performance per la Giustizia*". I dati sono stati rilevati sugli uffici che hanno concluso tutte le attività previste dal Progetto DBP. La raccolta delle informazioni ha integrato diversi percorsi:

- dati presenti nella piattaforma dedicata RisorsePerLaGiustizia.it;
- dati presenti sui portali web dei singoli uffici;
- dati disponibili sui principali motori di ricerca online.

Il rapporto è strutturato sulle seguenti dimensioni di analisi dei BRS:

- Fruibilità: possibilità di rintracciare il BRS sul web;
- Reiterazione: presenza/assenza di edizioni aggiornate del BRS;
- Contenuti: tipo di informazione relative all'Ufficio presenti nel BRS (descrizione, costi, dati sui procedimenti, dati di performance, piani e progetti, *customer* e contributi degli *stakeholders*).

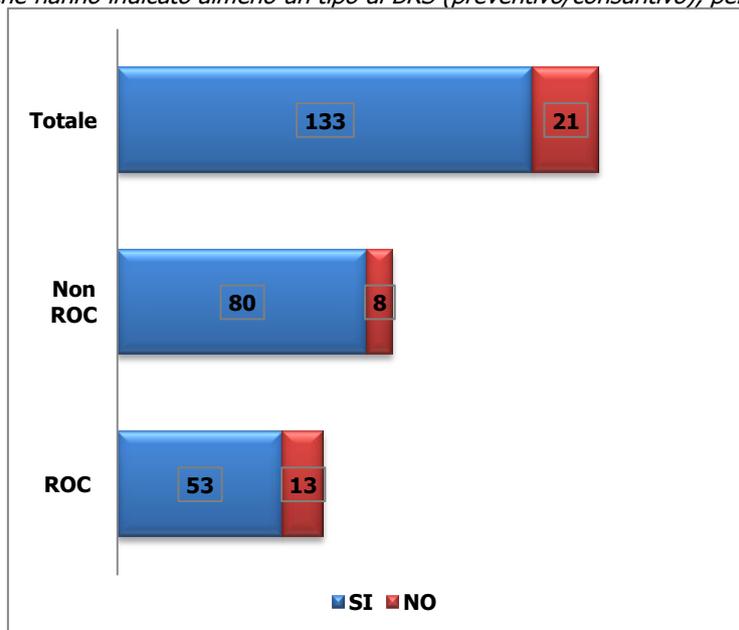
Per ogni attività i dati sono analizzati per area geografica (Regioni Obiettivo Convergenza e altre Regioni) e per tipo di Ufficio.

1. I BRS monitorati attraverso il questionario di monitoraggio online

Prima di procedere all'analisi dei BRS rilevati sul web, è opportuno fornire un breve quadro dei BRS monitorati attraverso la piattaforma dedicata RisorsePerLaGiustizia.it. I dati riguardano gli uffici che hanno indicato almeno un progetto operativo nel "Questionario di monitoraggio dei progetti operativi realizzati o in corso di realizzazione", che al 21/01/2015 sono 154.

Nel *Grafico 1* si osservano gli Uffici che nell'ambito della Linea 5 del questionario di monitoraggio hanno indicato tra gli ambiti di intervento la realizzazione del BRS (preventivo, consuntivo o entrambi). Sono 133 gli uffici che hanno indicato di avere in corso di realizzazione o di aver già realizzato almeno un tipo di BRS (preventivo e/o consuntivo²), pari all'86% dei 154 uffici monitorati a fini del presente rapporto. Il numero degli uffici coinvolti in questa attività è molto elevato sia nelle Regioni Obiettivo Convergenza (53 su 66 uffici della area ROC) che nelle altre regioni (80 su 88 uffici dell'area non ROC), con percentuali rispettivamente dell'80% e del 91%.

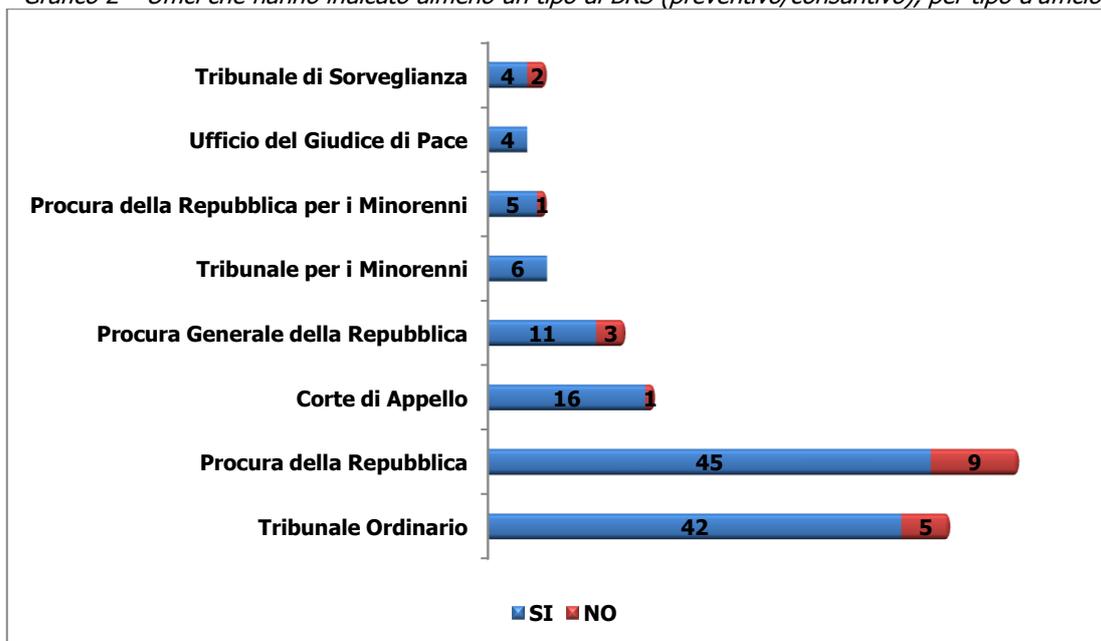
Grafico 1 – Uffici che hanno indicato almeno un tipo di BRS (preventivo/consuntivo), per area ROC/Non ROC



² Gli Uffici che hanno indicato nel questionario di monitoraggio sia BRS preventivo che consuntivo sono stati contati una sola volta.

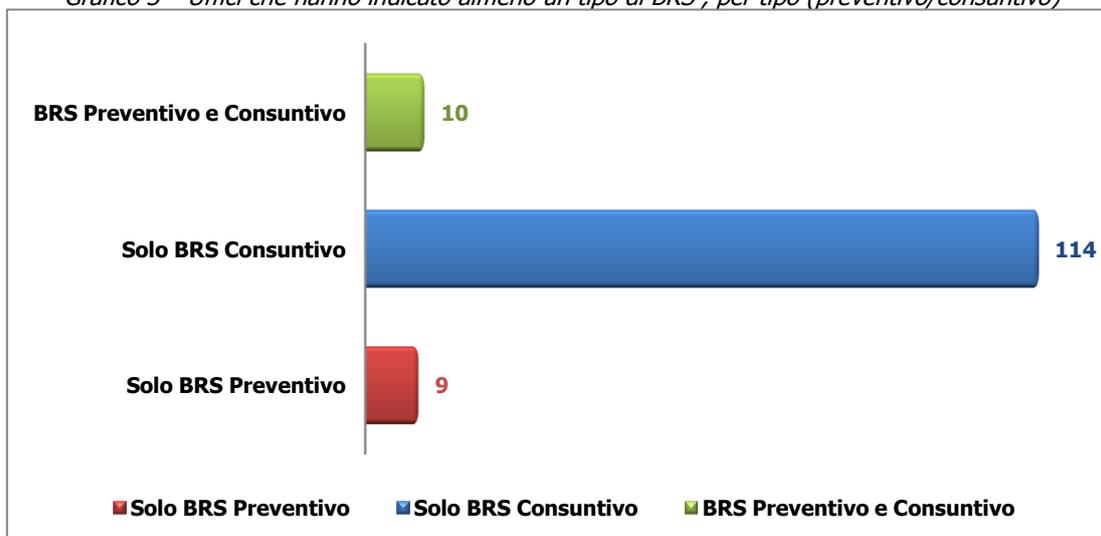
Anche osservando i diversi uffici giudiziari non si riscontrano differenze di rilievo, in quanto all'interno di ciascun tipo è molto alto il numero di quanti hanno indicato almeno una tipologia di BRS; valori relativamente più bassi emergono solo all'interno dei Tribunali di Sorveglianza, dove comunque i due terzi degli uffici hanno indicato di essere in fase di realizzazione o di aver realizzato almeno un BRS di qualsiasi tipo (cfr. *Grafico 2*).

Grafico 2 – Uffici che hanno indicato almeno un tipo di BRS (preventivo/consuntivo), per tipo d'ufficio



Infine, osservando la distribuzione dei due tipi di BRS – preventivo (ovvero di assunzione degli impegni) e consuntivo (ovvero di verifica dei risultati conseguiti)- si evidenzia che la quasi totalità degli uffici si concentra sul BRS consuntivo (114), mentre solo 9 uffici hanno indicato il BRS preventivo e 10 uffici entrambi i tipi di BRS (cfr. *Grafico 3*).

Grafico 3 – Uffici che hanno indicato almeno un tipo di BRS, per tipo (preventivo/consuntivo)



2. Le dimensioni di fruibilità e di reiterazione del BRS

In questo paragrafo viene presentata un'analisi descrittiva di due importanti dimensioni del BRS:

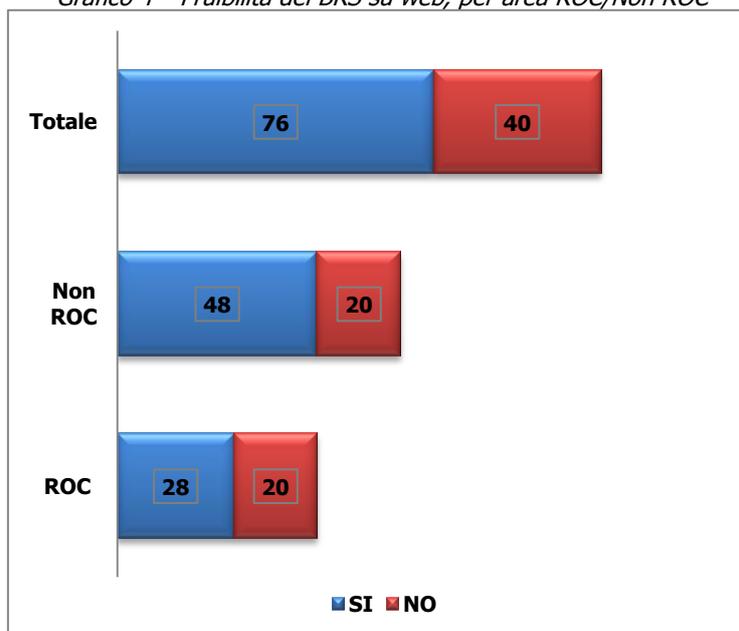
- Fruibilità: disponibilità dei BRS sul web;
- Reiterazione: presenza di aggiornamenti o nuove edizioni dei BRS disponibili sul web.

Nell'analisi di entrambe le dimensioni sono stati considerati i 116 uffici giudiziari che hanno concluso le attività al 21/01/2015 del Progetto DBP.

2.1 Fruibilità del BRS

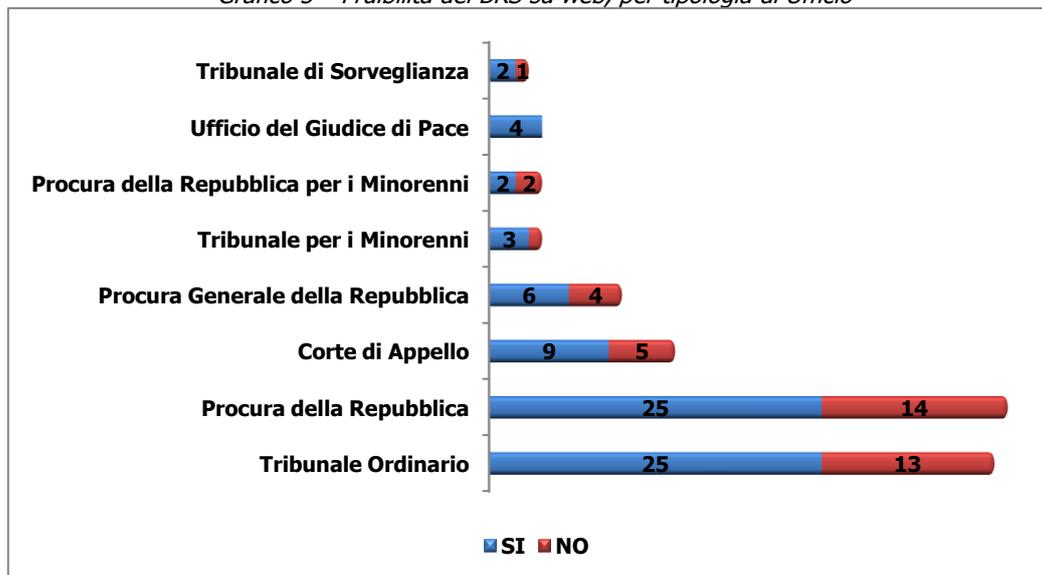
È stata effettuata una rilevazione sui BRS resi pubblici e accessibili attraverso il web, sia nelle pagine dei siti gestiti dagli uffici sia su altri portali o spazi web. Come è possibile osservare nel *Grafico 4*, per il 66% degli uffici è disponibile una versione online del BRS. Tale percentuale risulta più bassa nelle Regioni Obiettivo Convergenza (56%), rispetto alle altre regioni (71%).

Grafico 4 – Fruibilità del BRS su web, per area ROC/Non ROC



Se consideriamo i tipi di ufficio, il dato relativo alla presenza del BRS sul web riguarda per circa due terzi degli uffici i Tribunali, le Procure e le Corti di Appello; valori inferiori si rilevano per le Procure Generali (6 uffici su 10). Riguardo agli altri tipi di uffici, tutti presenti nella stessa numerosità di 4 casi, solo per gli uffici del Giudice di Pace risulta sempre disponibile online il BRS.

Grafico 5 – Fruibilità del BRS su web, per tipologia di Ufficio

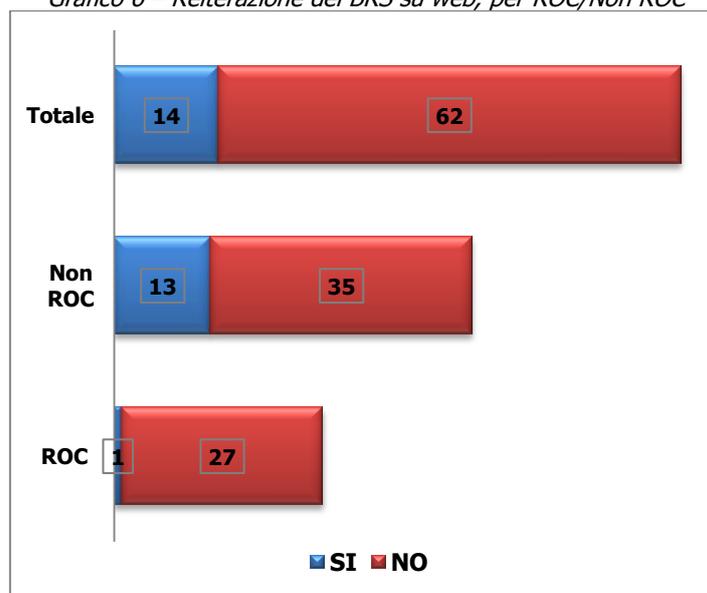


2.2 Reiterazione del BRS

Sui 76 BRS³ rilevati sul web è stata inoltre verificata l'eventuale realizzazione di una seconda versione del documento.

Il *Grafico 6* mostra che solo per 14 casi su 76 (18%) è stato rintracciato un aggiornamento o una nuova edizione del BRS. Nelle Regioni Obiettivo Convergenza l'aggiornamento del BRS ha riguardato un solo caso. Considerando la coincidenza tra il momento di realizzazione del BRS e il periodo di svolgimento del progetto DBP è ipotizzabile che gli uffici in questione abbiano realizzato il BRS in fase di Progetto DBP e non abbiano poi continuato ad utilizzare questo strumento in seguito.

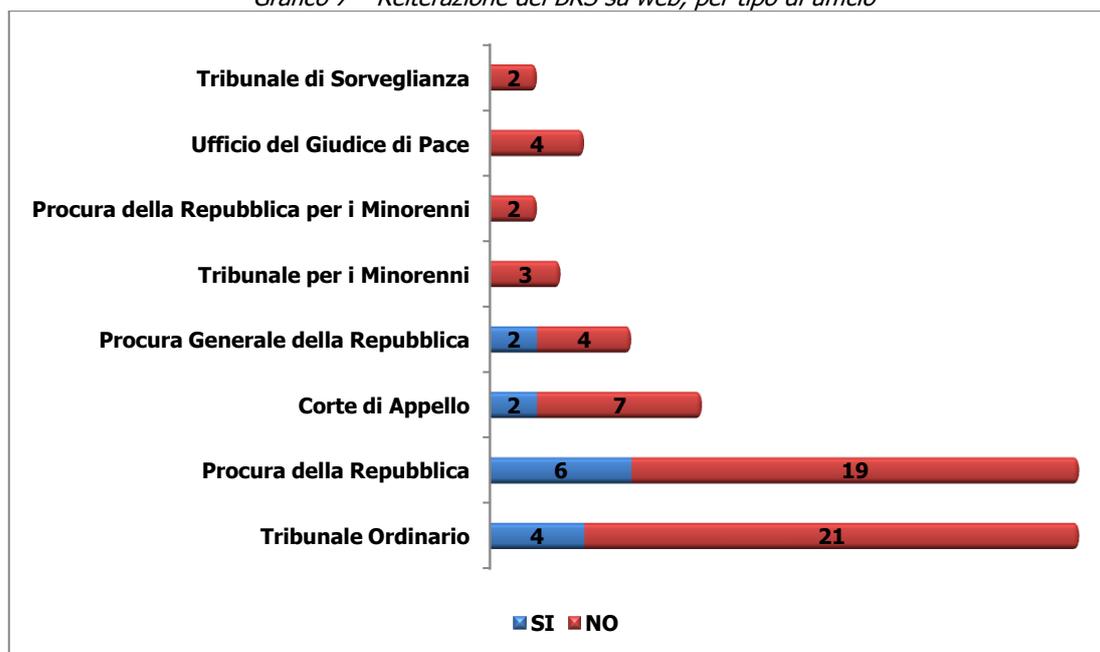
Grafico 6 – Reiterazione del BRS su web, per ROC/Non ROC



³ Si tenga conto che quattro uffici giudiziari (Procura e Tribunale di Lecco, Procura e Tribunale di Monza) hanno realizzato il BRS in comune

Per tipi di ufficio, è possibile osservare che i Tribunali di Sorveglianza, gli Uffici del Giudice di Pace, le Procure della Repubblica e i Tribunali per i Minorenni non hanno effettuato alcun *upgrading* del BRS. Per gli altri tipi di ufficio comunque solo in pochi casi sono stati rilevati aggiornamenti, che comunque non superano mai un terzo dei BRS rilevati.

Grafico 7 – Reiterazione del BRS su web, per tipo di ufficio



Guardando ai 14 uffici che hanno effettuato l'aggiornamento dei BRS, si rileva che nella metà dei casi sono stati effettuati 3 o più *upgrading*; tra questi, almeno per 3 casi si rileva un aggiornamento annuale del BRS negli ultimi 3 anni (rilevazione 2014) ed è quindi ipotizzabile che lo strumento del BRS sia stato acquisito e fatto proprio dall'organizzazione come modello permanente di rendicontazione sociale.

3. Contenuti dei BRS

Si è successivamente provveduto ad analizzare la tipologia delle informazioni inserite all'interno dei BRS oggetto dell'analisi, effettuata sulla base delle seguenti categorie:

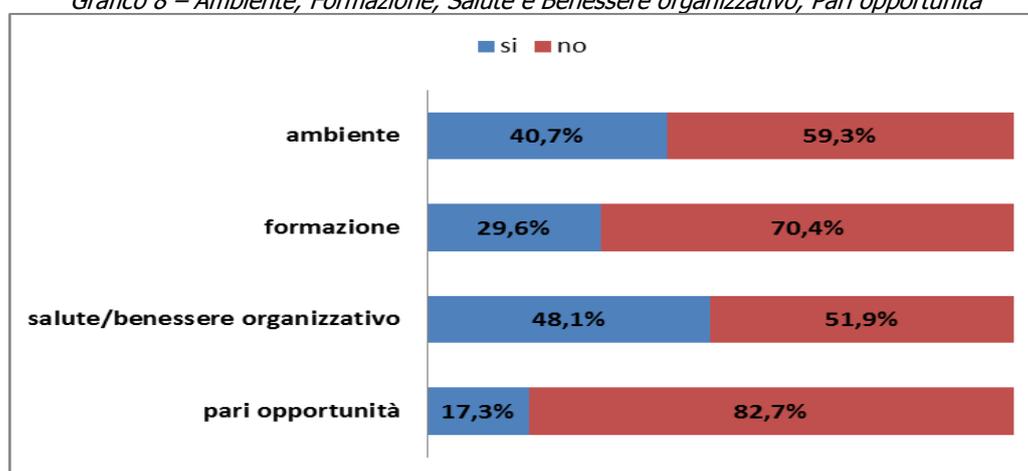
- descrizione dell'ufficio
- dati economici dell'ufficio
- andamento della domanda di Giustizia
- dati di performance
- piani/progetti
- customer e contributi degli stakeholder

Nell'ottica di ampliare la base di analisi, quest'ultima è stata condotta su un totale di 88 bilanci di responsabilità sociale, essendo stati considerati ai fini dell'indagine anche quelli realizzati da cantieri non conclusi al momento della redazione del presente rapporto.

3.1 Descrizione dell'ufficio

La totalità dei BRS presi in esame presenta in questa sezione tutte quelle informazioni utili a comprendere l'identità dell'ufficio giudiziario (funzioni e storia), e del suo sistema di governo, oltreché la descrizione del contesto di riferimento in cui l'ufficio opera e le strutture attraverso le quali viene garantita l'amministrazione del servizio Giustizia. Più specificatamente vengono qui presentati i dati demografici ed economici, la tipologia dei reati e la litigiosità del territorio di competenza, oltreché gli assetti istituzionali e la struttura organizzativa interna (organigramma, dotazione di magistrati e personale amministrativo). Va sottolineato come le informazioni utili a comprendere le caratteristiche degli uffici giudiziari siano presenti in maniera trasversale, e non necessariamente in una specifica sezione, all'interno dei BRS analizzati. Dato che le succitate informazioni sono presenti nella totalità dei BRS analizzati, si è inteso procedere ad un ulteriore livello di analisi nell'ottica di esplorare più approfonditamente l'attitudine degli uffici a rendicontare le proprie attività dal punto di vista sociale. In tal senso quattro sono i temi ritenuti di particolare interesse dal punto di vista dell'analisi: le pari opportunità, la formazione, i temi legati all'ambiente e la salute dei lavoratori/benessere organizzativo.

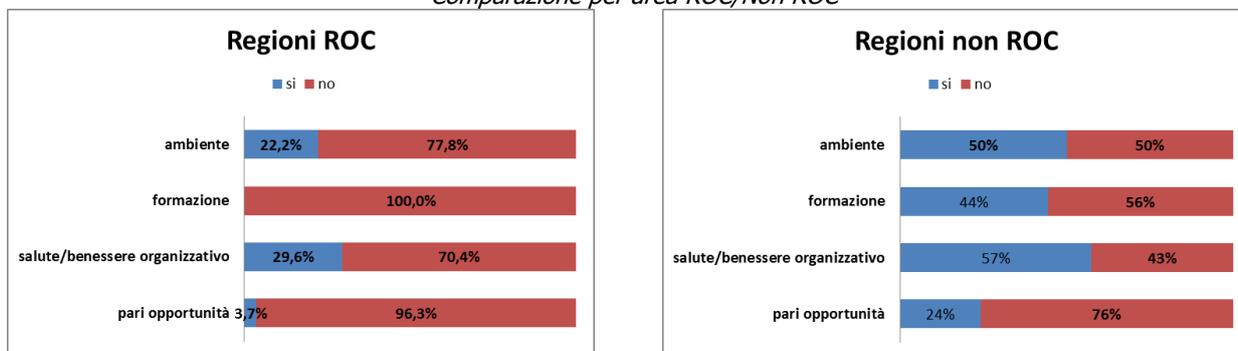
Grafico 8 – Ambiente, Formazione, Salute e Benessere organizzativo, Pari opportunità



Salute dei lavoratori/benessere organizzativo (48,1%) e i temi legati all'ambiente (40,7%) sono gli aspetti di cui gli uffici giudiziari rendono maggiormente conto attraverso i loro BRS. Formazione ai dipendenti (29,6%) e pari opportunità (17,3%) i temi invece meno presi in considerazione.

Grafici 9-10 – Ambiente, Formazione, Salute e Benessere organizzativo, Pari opportunità.

Comparazione per area ROC/Non ROC



Se analizziamo la dimensione relativa alla distribuzione geografica appare evidente come i BRS creati dagli uffici giudiziari appartenenti alle regioni obiettivo convergenza affrontino le tematiche proposte in misura nettamente minore rispetto a quelli delle altre regioni. In particolare è da segnalare come nessuno di tali BRS renda conto dei temi legati alla formazione dei dipendenti e solo il 3,7% di quelli legati alle pari opportunità. Alcuni BRS presentano all'interno di questa sezione informazioni relative alle performance dell'ufficio giudiziario, di cui comunque tratteremo separatamente più avanti.

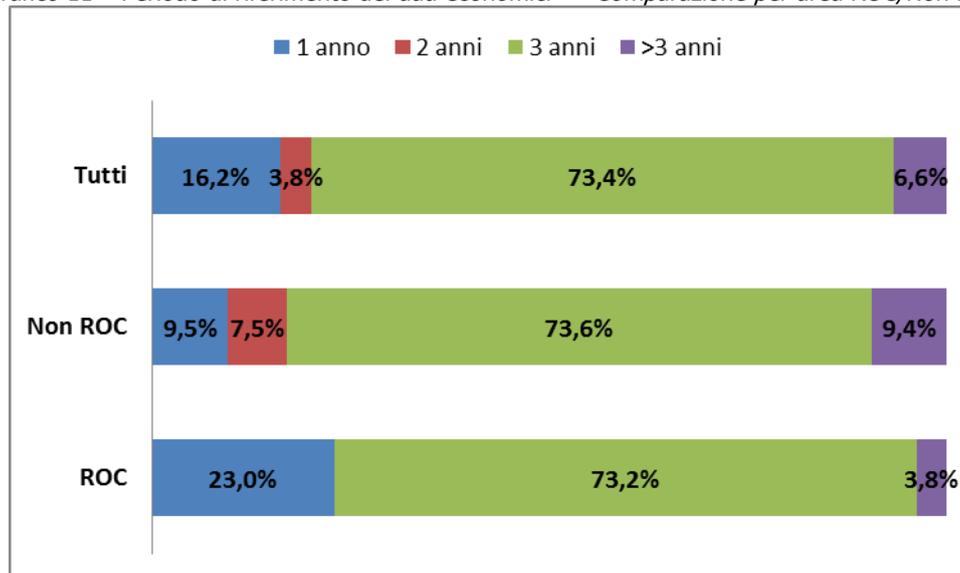
*Molteplici sono i BRS che presentano al proprio interno informazioni dettagliate utili ad avere un quadro preciso degli assetti e dei valori dell'ufficio giudiziario oltreché del contesto operativo di riferimento. A titolo esemplificativo segnaliamo i BRS del **Tribunale** e della **Corte di Appello di Milano**, del **Tribunale di Firenze** e della **Procura della Repubblica di Gela**.*

3.2 Dati economici dell'ufficio

Il Bilancio Sociale, per gli uffici giudiziari coinvolti, ha consentito la realizzazione, per la prima volta nella loro storia, di un'analisi economica finalizzata a rappresentare complessivamente sia spese che entrate. Va ricordato che gli uffici giudiziari non hanno un proprio bilancio e di conseguenza non hanno autonomia e responsabilità finanziaria e contabile. Le risorse impiegate sono infatti stanziare da diverse Amministrazioni locali e nazionali ed analogamente le risorse prodotte non sono incamerate dall'Ufficio Giudiziario, ma entrano nei bilanci di diverse Amministrazioni. Tale particolarità rende pertanto complessa la rilevazione dei dati economici, proprio a causa della molteplicità di fonti di riferimento, sia a livello centrale che locale. Dopo la necessaria premessa, l'analisi volta all'individuazione della presenza o meno nei BRS di dati economici utili a comprendere la composizione delle risorse economiche degli uffici giudiziari e delle relative spese mette in evidenza come tale dimensione venga presa in esame dalla quasi totalità dei BRS analizzati. Il 96,3% dei BRS analizzati infatti esamina i flussi di risorse economiche riguardanti l'ufficio giudiziario attraverso un rendiconto economico, solitamente sotto

forma di tabella, che illustra le principali uscite ed entrate in un dato periodo temporale. Relativamente al dato temporale è stata effettuata un'analisi in grado di rilevare l'ampiezza del periodo di riferimento dei dati economici, ovvero il numero degli anni giudiziari presi in considerazione per descrivere l'andamento dei flussi economici. Nel 73,4% dei BRS presi in esame il periodo di riferimento preso maggiormente in considerazione dal punto di vista economico risulta essere pari a tre anni (73,4%% del totale).

Grafico 11 – Periodo di riferimento dei dati economici - - Comparazione per area ROC/Non ROC



Anche in questo caso se consideriamo la dimensione geografica non si riscontrano discostamenti rilevanti tra gli uffici appartenenti alle Regioni Obiettivo Convergenza e quelle non ROC.

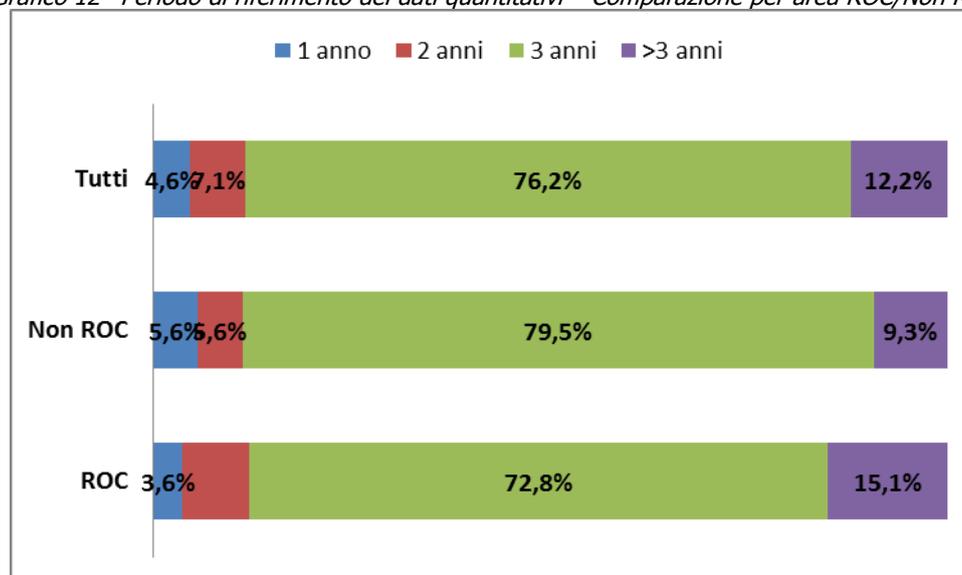
*Attraverso la classificazione e l'analisi delle proprie entrate ed uscite, il **Tribunale di Brescia** ha intrapreso un percorso finalizzato al monitoraggio ed alla tenuta sotto controllo di alcune voci di spesa e di entrata nell'ottica di comprendere le cause di andamenti anomali ed eventualmente prevenirli. Su tali dinamiche il Tribunale ritiene di poter intraprendere azioni che, nel pieno rispetto delle leggi e delle prerogative dei giudici, possano portare a risultati significativi in termini di contenimento, o quantomeno di controllo, dei costi e miglioramento dei servizi forniti, delle modalità di erogazione e pagamento degli stessi, a partire dal coinvolgimento degli attori interni, dei professionisti e dei fornitori esterni. Il Tribunale ritiene infatti che l'adozione di un sistema di monitoraggio rappresenti la condizione affinché gli attori della giustizia sviluppino maggiore consapevolezza delle ricadute economiche delle loro azioni. Ciò, sempre dal punto di vista dell'ufficio lombardo, costituirebbe il presupposto alla cosiddetta autonomia di budget, che se fosse introdotta anche per gli Uffici Giudiziari, favorirebbe una maggiore responsabilizzazione nell'utilizzo delle risorse pubbliche e una più equa distribuzione delle stesse fra gli Uffici Giudiziari in base al criterio dei costi standard, oltre alla possibilità di trattenere una parte dei risparmi di gestione conseguiti.*

3.3 L'andamento della domanda di giustizia

Così come per la dimensione relativa alla descrizione dell'ufficio, l'analisi volta all'individuazione della presenza o meno nei BRS di dati quantitativi utili a comprendere la mole di lavoro degli uffici mette in evidenza come tale dimensione venga presa in esame dalla quasi totalità dei BRS analizzati (92%). Ciò avviene solitamente attraverso l'utilizzo di un set di grafici e di tabelle esplicative in grado di consentire una comprensione più agevole ed immediata del funzionamento dell'apparato amministrativo.

Si è voluto effettuare un'analisi in grado di evidenziare la ampiezza temporale di tali dati quantitativi, ovvero il numero degli anni giudiziari presi in considerazione per analizzare il flusso dei procedimenti.

Grafico 12– Periodo di riferimento dei dati quantitativi – Comparazione per area ROC/Non ROC



Emerge chiaramente come il numero di anni giudiziari ritenuto più idoneo dagli uffici a descrivere l'andamento dei flussi dei procedimenti trattati, e sulla base dei quali tarare alcuni degli indicatori di performance di cui parleremo più avanti, sia pari a tre (77,5% del totale). Se consideriamo la dimensione geografica non si riscontrano scostamenti di particolare rilevanza tra gli uffici appartenenti alle Regioni Obiettivo Convergenza e le rimanenti regioni.

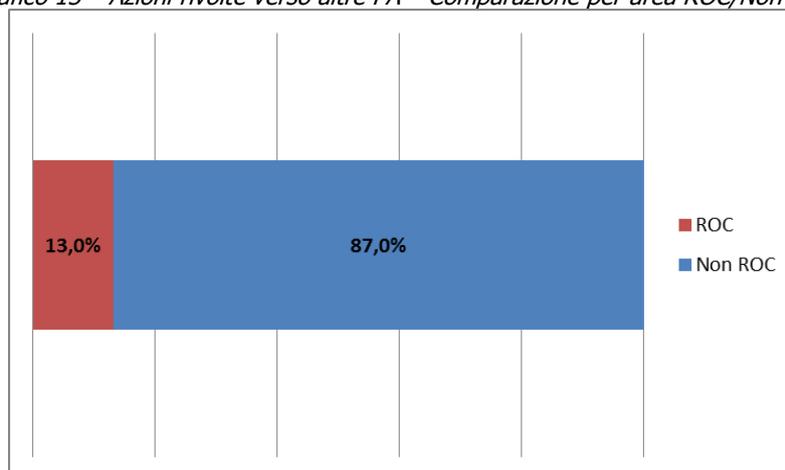
*Molteplici sono i BRS che analizzano i risultati partendo dall'esame dei fattori potenzialmente determinanti la performance, la loro quantificazione e, idealmente, l'attribuzione dell'andamento della performance ai diversi fattori. Ciò assume una particolare importanza se si considera che l'efficacia del 'servizio giustizia' è riconducibile a **fattori di domanda e di offerta della giustizia stessa**, che interagiscono nel produrre risultati virtuosi o inefficaci.*

3.4 Piani e progetti

È pari all'80% la percentuale di BRS che contengono una specifica sezione dedicata ai piani ed ai progetti di innovazione e di miglioramento dei servizi che l'ufficio intende portare avanti nel futuro. Si tratta di un forte elemento di novità rispetto alle modalità di comunicazione istituzionale degli uffici giudiziari, in quanto, non solo si rende conto di quanto realizzato ma si esplicitano anche gli obiettivi di miglioramento previsti. Le principali categorie prese tipicamente in considerazione da parte degli uffici giudiziari riguardano il miglioramento della trasparenza e della comunicazione verso gli stakeholder (cittadini, professionisti, altre PA etc) e l'ottimizzazione delle risorse ed il miglioramento della produttività. Da sottolineare come circa un terzo delle azioni e dei progetti analizzati, pur indicando dei possibili ambiti di miglioramento, non identificano esplicitamente gli utenti di riferimento, le responsabilità e le fasi necessarie al raggiungimento di quanto dichiarato.

Dal punto di vista degli stakeholder i piani/progetti si rivolgono sostanzialmente a tre categorie di beneficiari: cittadini, professionisti/impresе, altre pubbliche amministrazioni. I BRS analizzati evidenziano come, dal punto di vista del numero di azioni intraprese, non ci siano praticamente scostamenti percentuali tra le tre categorie individuate (33% per ogni categoria). Da sottolineare invece la marcata differenza in termini percentuali che emerge tra gli uffici giudiziari appartenenti alle regioni obiettivo convergenza e i rimanenti in seguito all'analisi delle azioni rivolte verso le altre pubbliche amministrazioni. Su un totale di 23 azioni individuate solo 3 (13%) sono reperibili nei BRS sviluppati da uffici delle regioni ROC, contro le 20 (87%) degli uffici delle restanti regioni.

Grafico 13 – Azioni rivolte verso altre PA – Comparazione per area ROC/Non ROC



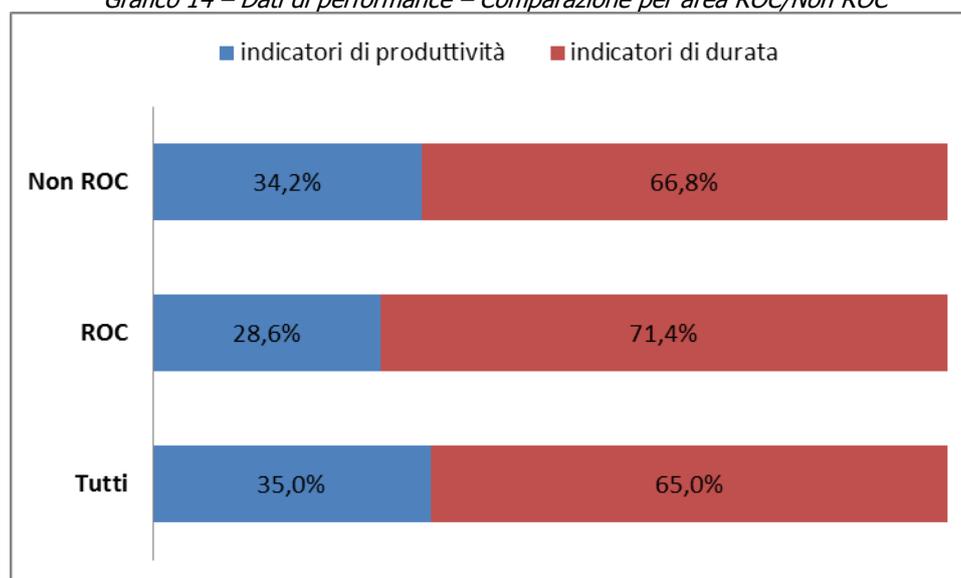
*Il BRS della **Procura della Repubblica di Gela** rientra in un più ampio progetto sviluppatosi lungo due direttrici principali: la semplificazione dell'accesso ai servizi erogati, la veicolazione delle informazioni relative all'attività svolta dall'Ufficio e ai suoi risultati. In quest'ottica il BRS si configura come lo strumento strategico di relazione con il territorio. L'obiettivo principale è render chiaro ai cittadini non solo come funziona l'ufficio ma anche quanto e quale lavoro produce, come si articola in concreto l'attività di contrasto alle diverse forme di illecito, quali sono i risultati*

raggiunti e quali le analisi che ne scaturiscono. La prospettiva del Bilancio sociale è quella di organizzare in modo mirato il lavoro, analizzare le peculiarità dei fenomeni illeciti nelle zone in cui si opera, programmare strategicamente gli interventi di contrasto, gestire le priorità. Si tratta dunque di un momento importante di interazione e di confronto: l'ufficio giudiziario può offrire supporti informativi sempre aggiornati, utili alle valutazioni dei soggetti che, a vario titolo e con diverse responsabilità si relazionano o intendono relazionarsi con le aree che ricadono nel circondario di competenza. Inoltre stabilità e tempestività dei provvedimenti giudiziari, e conoscenza dei loro effetti, generano fiducia verso l'istituzione e possono contribuire ad evoluzioni positive anche in territori gravati da storie problematiche. Comunicare quanto avviene sul territorio, dall'angolo visuale dell'ufficio che lo presidia, ha inoltre una peculiare valenza culturale, tanto più in zone – come il circondario ove questo ufficio opera – dove, di pari passo ad una faticosa ma costante maturazione del tessuto civile, è forte la domanda di interventi formativi, a tutti i livelli.

3.5 Dati di performance

È pari all'87% la percentuale di BRS che prevedono al proprio interno una specifica sezione dedicata ai dati di performance dell'ufficio. L'analisi degli indicatori di performance si è focalizzata in particolare su quelli in grado di misurare la capacità degli uffici nella trattazione dei procedimenti. Sono state pertanto individuate due categorie di indicatori: indicatori di durata (es. durata media dei procedimenti, tempo medio di pubblicazione delle sentenze etc) ed indicatori di produttività (indice di smaltimento, tasso di definizione, indice di rotazione etc).

Grafico 14 – Dati di performance – Comparazione per area ROC/Non ROC



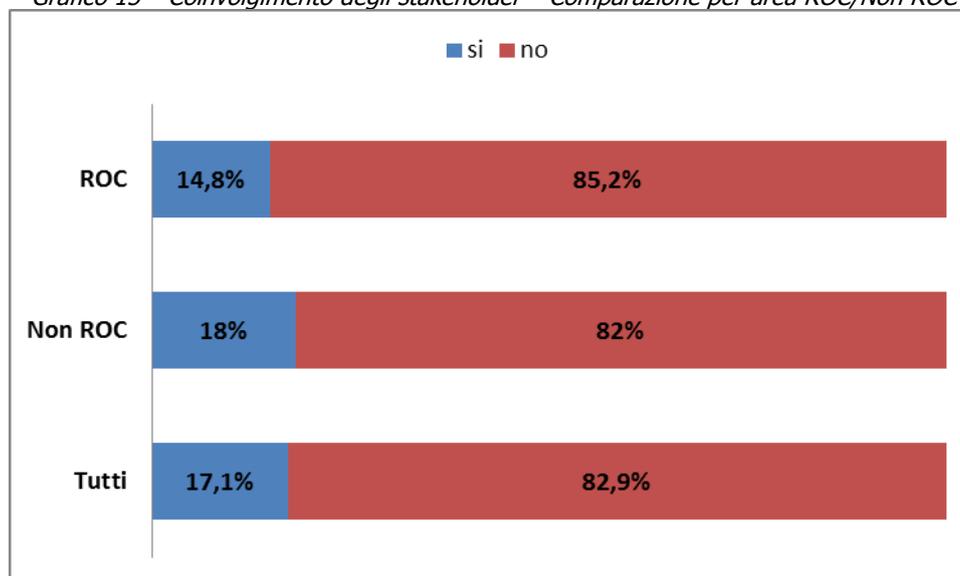
Gli indicatori di durata sono la tipologia che gli uffici giudiziari utilizzano maggiormente all'interno dei loro BRS per rendere conto delle proprie performance (65% sul totale degli indicatori utilizzati).

*Il BRS della **Corte di Appello di Milano**, e la sistematica interpretazione ed utilizzazione del dato di performance a supporto anche delle scelte organizzative interne (Progetto tabellare, Documento Organizzativo Generale), diviene uno strumento strategico nell'ottica di garantire l'efficacia del servizio offerto ai cittadini e agli utenti della giustizia, coniugando efficienza e qualità per fornire una pronta e concreta risposta alle crescenti e legittime aspettative di legalità della società civile e del mondo produttivo. Ciò nella consapevolezza che l'efficacia della giurisdizione pretende efficienza non disgiunta dalla qualità, nel senso che la mera efficienza 'aritmetica' senza profili di qualità si rivela nella sostanza priva di reale efficacia. In tal senso, ad esempio, la scelta di ricorrere all'indice di stabilità/prevedibilità delle decisioni –che misura la frequenza dei casi nei quali la decisione non viene modificata nella successiva fase del giudizio- rappresenta la volontà da parte dell'ufficio di disporre di un importante parametro in grado di monitorare la capacità di incidere in modo rapido e stabile nel ripristino della situazione violata. Ciò nella prospettiva strategica di disincentivare il ricorso all'impugnazione dilatoria riducendo l'aspettativa di vedere accolte nei successivi gradi del giudizio le richieste già trattate e respinte, con giurisprudenza conforme. Più in generale gli interventi correttivi attuati per far fronte al progressivo rallentamento dei tempi di erogazione del servizio giustizia si sono concretizzate in una serie di provvedimenti diretti alla perequazione dei carichi di lavoro e al più celere smaltimento dell'arretrato, attraverso variazioni tabellari urgenti e coordinate, condivise sulla base di un disegno unitario e organico, trasfuso nella Proposta tabellare approvata dal CSM.*

3.6 Contributi degli stakeholder

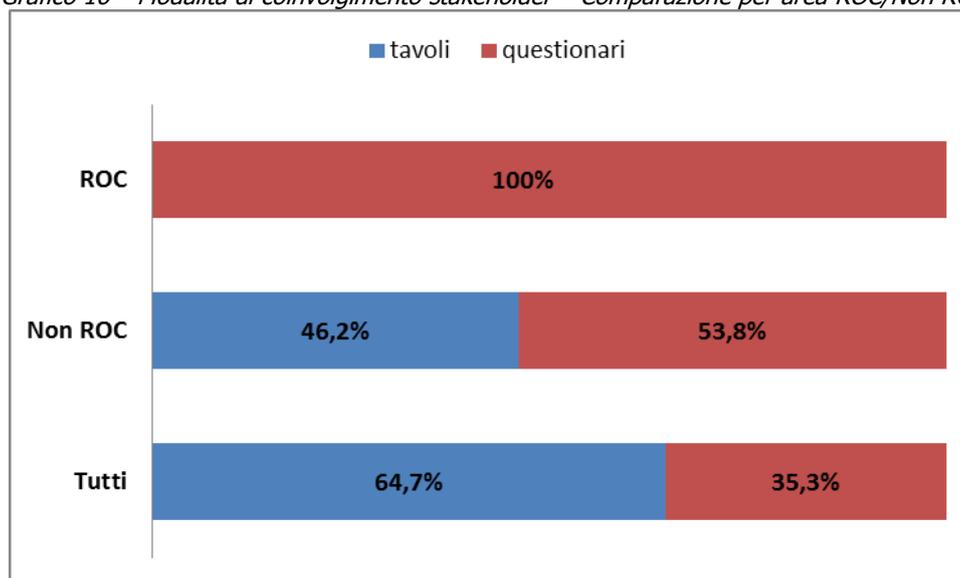
È stata infine indagata la capacità da parte degli uffici nel coinvolgimento degli stakeholder nella fase di redazione del BRS. Come si evince dalla figura sotto riportata, a livello nazionale la percentuale di BRS che fanno riferimento a modalità di coinvolgimento degli stakeholder è del 17,1%. I BRS sviluppati da uffici giudiziari delle Regioni Obiettivo Convergenza fanno segnare una percentuale leggermente inferiore (14,8%) al dato nazionale, mentre è del 18% quella relativa alle altre regioni.

Grafico 15 – Coinvolgimento degli stakeholder – Comparazione per area ROC/Non ROC



Per quanto riguarda le modalità attraverso le quali gli stakeholder hanno contribuito alla realizzazione del BRS, queste sono tipicamente costituite dalla partecipazione a momenti di incontro formalizzati, come ad esempio i Tavoli della Giustizia o dalla somministrazione di questionari. La figura che segue descrive quali sono gli strumenti di coinvolgimento maggiormente utilizzati dagli uffici.

Grafico 16 – Modalità di coinvolgimento stakeholder – Comparazione per area ROC/Non ROC



Mentre nelle Regioni Obiettivo Convergenza (tot. 4 uffici) lo strumento utilizzato è stato esclusivamente quello del questionario, il dato si inverte nelle altre regioni. E' del 53,8% (tot. 7 uffici) infatti la percentuale di uffici, tra quelli che hanno adottato modalità di coinvolgimento degli stakeholder, che partecipano a momenti di incontro formalizzati come i tavoli della giustizia.

*La creazione di tavoli di lavoro specifici ed il coinvolgimento dei principali stakeholder nel processo di cambiamento dell'ufficio, rappresentano l'elemento qualificante del BRS del **Tribunale di Firenze**. E' stata cioè attribuita al bilancio sociale una finalità strategica mediante l'individuazione di quattro interlocutori (Ordine degli Avvocati, Ordine dei Dottori Commercialisti ed Esperti contabili, Procura della Repubblica, Polizia Giudiziaria) con i quali sono stati sottoscritti altrettanti protocolli per la costituzione di tavoli tecnici come luogo privilegiato di incontro delle istanze per il miglioramento del servizio Giustizia. Tali tavoli sono sia a carattere "permanente" (Tavolo Ordine degli Avvocati, Tavolo Dottori commercialisti e Tavolo Procura, oltreché il Tavolo tecnico "Comitato Guida"), che "occasionale" (Tavolo Polizia giudiziaria). E' stato così possibile individuare elementi di condivisione su proposte per la soluzione di problematiche comuni di carattere organizzativo.*

*Anche il **Tribunale di Milano** nell'ottica di affrontare i propri punti di debolezza ha condiviso gli obiettivi da raggiungere e le modalità di raggiungimento con i propri utenti e stakeholder. Nell'ultimo BRS, in particolare, il Tribunale di Milano ha avviato un'indagine rivolta alle aziende con l'obiettivo di mettere a confronto il mondo della giustizia e quello dell'impresa, coinvolgendo 15*

aziende aventi sede nel circondario di Milano. L'indagine si è basata su un questionario con lo scopo di rilevare la percezione degli operatori economici in merito alla qualità dell'azione dell'ufficio giudiziario, nonché dell'attrattività e del rischio di investimento del territorio, partendo dall'assunto che la qualità di un sistema giudiziario costituisca uno dei criteri per la formazione della percezione del livello di rischio per gli investimenti. Le questioni principali trattate nel corso dell'indagine hanno riguardato la percezione generale degli intervistati circa il funzionamento del sistema giustizia a Milano, il confronto tra il foro milanese ed altri sistemi di giustizia italiani e/o stranieri, la loro esperienza diretta dei Tribunali e il relativo livello di soddisfazione ed, infine, la discussione relativa a possibili suggerimenti per il miglioramento del sistema giustizia a Milano.

4. Conclusioni

Se da un lato deve essere segnalato l'elevato numero di uffici (n. 133, pari all'86% dei 154 uffici monitorati a fini del presente rapporto) -sia nelle Regioni Obiettivo Convergenza (53 su 66 uffici della area ROC) che nelle altre regioni (80 su 88 uffici dell'area non ROC)- che hanno realizzato, o stanno realizzando, almeno un tipo di BRS –prevalentemente consuntivo- , dall'altro va sottolineato il fatto che solo per una percentuale molto minore di uffici (18%) è stato rintracciato un aggiornamento o una nuova edizione del BRS. Tale dato fa ipotizzare che il percorso di *accountability* –attraverso lo strumento del BRS- intrapreso dagli uffici nel corso del progetto DBP, per la maggior parte di essi si sia esaurito alla conclusione di quest'ultimo.

Dal punto di vista dei contenuti sono state approfondite le dimensioni che tipicamente compongono i BRS sviluppati dagli uffici giudiziari (informazioni, dati economici, dati quantitativi sui procedimenti, dati di performance, stakeholder). Il BRS "tipo" che sembra emergere da tale analisi è un bilancio che fornisce informazioni dettagliate sull'identità dell'ufficio, sulle strutture mediante le quali viene garantita l'erogazione del servizio Giustizia e sul contesto di riferimento in cui opera. Il periodo "tipo" di riferimento -per la presentazione ed analisi sia dei dati quantitativi riferiti ai procedimenti sia dei dati riferiti ai flussi economici- risulta essere pari a tre anni, solitamente attraverso l'ausilio di un set di grafici e di tabelle esplicative. Il BRS "tipo" prevede inoltre al proprio interno una sezione finalizzata alla presentazione di piani e progetti per il futuro che prevalentemente risulta essere incentrata sulle tematiche legate all'ottimizzazione delle risorse ed al miglioramento della produttività, le quali spesso coincidono con le attività del progetto DBP. Il metodo adottato nella redazione del BRS "tipo" sembra non essere di tipo partecipativo, i principali interlocutori degli Uffici Giudiziari non sono stati cioè coinvolti nella predisposizione e condivisione del BRS, partendo dalla sua versione preliminare per giungere a quella definitiva.