

## Pianificazione e valutazione negli uffici giudiziari

*La sperimentazione e lo sviluppo di percorsi di pianificazione e valutazione negli uffici giudiziari che partecipano al 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

<b>Premessa</b> .....	<b>3</b>
<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> .....	3
<i>I contenuti del Rapporto</i> .....	4
<b>1. Le attività collegate alle funzioni direzionali di Ufficio</b> .....	<b>6</b>
1.1 <i>Introduzione di un ciclo di pianificazione strategica e/o operativa</i> .....	8
1.2 <i>Utilizzo di strumenti di autovalutazione organizzativa</i> .....	10
1.2.1 <i>L'impatto dell'autovalutazione organizzativa sui piani di miglioramento</i> .....	12
<b>2. Elementi di sintesi</b> .....	<b>14</b>
<b>Allegato 1</b> .....	<b>15</b>



## 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 191 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 sono 109.

### *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](http://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 "Pianificazione e valutazione negli uffici giudiziari" restituisce l'analisi relativa agli Uffici che stanno partecipando al Progetto interregionale transnazionale "*Diffusione delle Best Practices negli uffici giudiziari italiani*" (DBP) rispetto all'"introduzione e/o realizzazione di attività collegate alle funzioni direzionali degli uffici giudiziari. L'obiettivo è quello di individuare la presenza o assenza di attività relative all'introduzione di cicli di pianificazione strategica o di strumenti di autovalutazione organizzativa negli Uffici Giudiziari, realizzate nell'ambito del Progetto DBP o ad esso collegate.

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 i progetti operativi realizzati nell'ambito di DBP almeno per la Linea 1, mediante una specifica sezione del "*Questionario di monitoraggio dei progetti operativi realizzati o in corso di realizzazione*". La raccolta delle informazioni è avvenuta attraverso la piattaforma dedicata [RisorsePerLaGiustizia.it](http://RisorsePerLaGiustizia.it).

Le domande si sono focalizzate sui seguenti ambiti di analisi:

- l'introduzione di un ciclo di pianificazione strategica e/o operativa;
- l'utilizzo di strumenti di autovalutazione organizzativa e relativi effetti.



Al 30/09/2014 sono 73 gli Uffici Giudiziari che hanno compilato questa sezione del questionario<sup>1</sup> a fronte del totale di 112 uffici che hanno realizzato tutti i progetti operativi della Linea 1 messi in cantiere; il tasso di risposta risulta, quindi, del 65%. La percentuale di rispondenti è più alta per gli Uffici che operano nelle Regioni Obiettivo Convergenza (ROC) essendo pari al 61%. In quest'area, infatti, 49 uffici hanno concluso le attività della Linea 1 e 30 hanno risposto alle domande del questionario. Il 64% dei questionari è stato compilato dai Tribunali Ordinari e dalle Procure della Repubblica (47 casi complessivamente), che rappresentano anche le tipologie di ufficio maggiormente presenti nell'ambito del Progetto DBP in coerenza con la loro numerosità assoluta.

I 73 Uffici giudiziari che hanno risposto operano in 14 Regioni italiane e due Province Autonome.

Il rapporto è strutturato sulla base delle due attività rilevate attraverso il questionario, ossia introduzione di un ciclo di pianificazione strategica e/o operativa e utilizzo di strumenti di autovalutazione organizzativa. Per ogni attività i dati sono analizzati per tipo di Ufficio e per area geografica (Regioni Obiettivo Convergenza e altre Regioni).

---

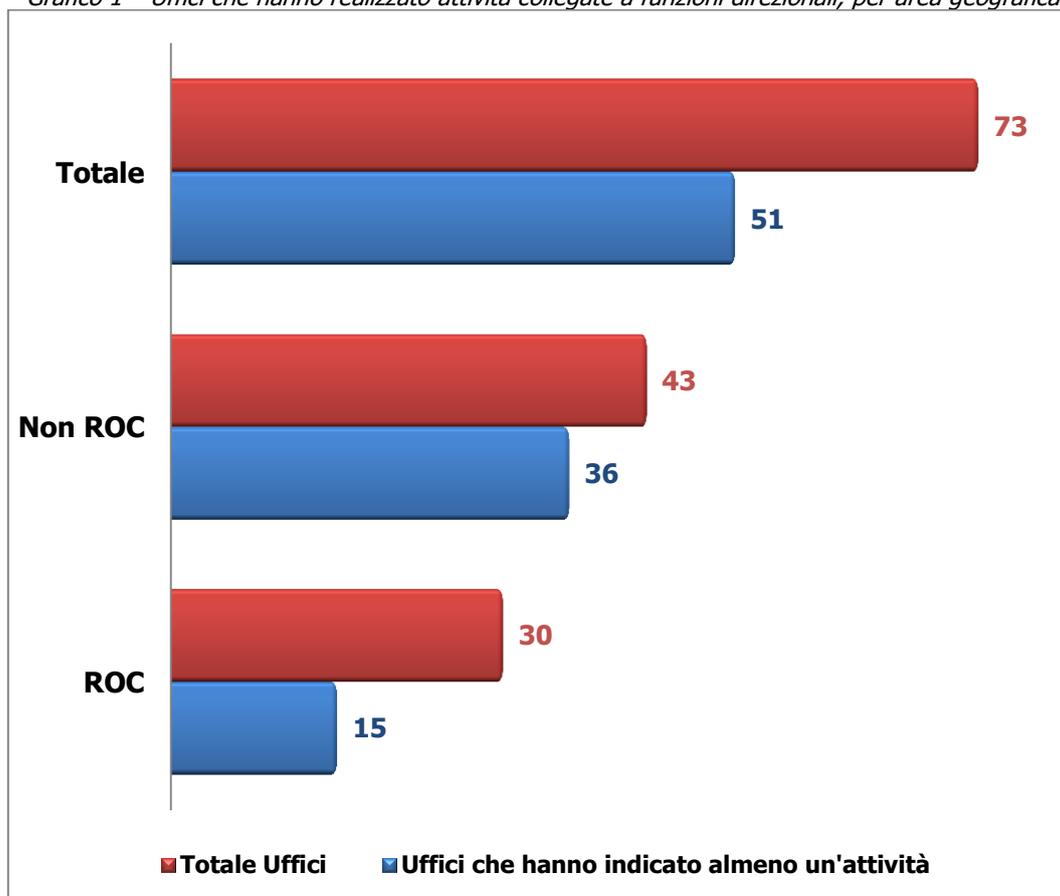
<sup>1</sup> L'elenco completo degli uffici giudiziari che hanno risposto alla sezione del questionario sulle partnership è contenuto nell'Allegato 1 al presente rapporto di analisi.

## 1. Le attività collegate alle funzioni direzionali di Ufficio

Sono 51 gli uffici che hanno indicato di aver realizzato almeno una delle due attività rilevate attraverso il questionario, ossia introduzione di un ciclo di pianificazione strategica e/o operativa e/o utilizzo di strumenti di autovalutazione organizzativa.

Come è possibile osservare nel successivo *Grafico 1*, il numero di Uffici che ha realizzato almeno un'attività collegata alle funzioni direzionali è più basso nelle Regioni Obiettivo Convergenza (15) rispetto alle altre regioni (36).

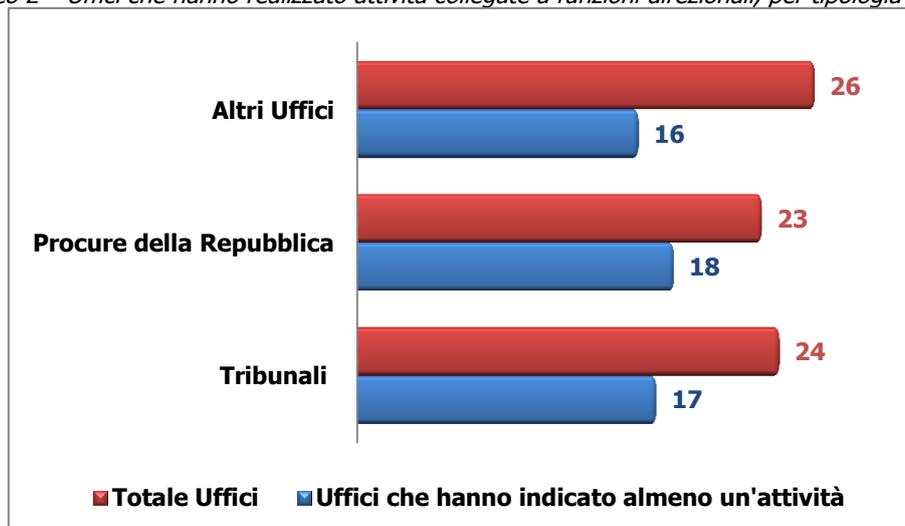
*Grafico 1 – Uffici che hanno realizzato attività collegate a funzioni direzionali, per area geografica*



Sono rispettivamente 17 e 18 i Tribunali e le Procure che hanno realizzato almeno un'attività collegata alle funzioni direzionali; le restanti si distribuiscono sulle altre tipologie di Ufficio rilevate<sup>2</sup> (cfr. *Grafico 2*).

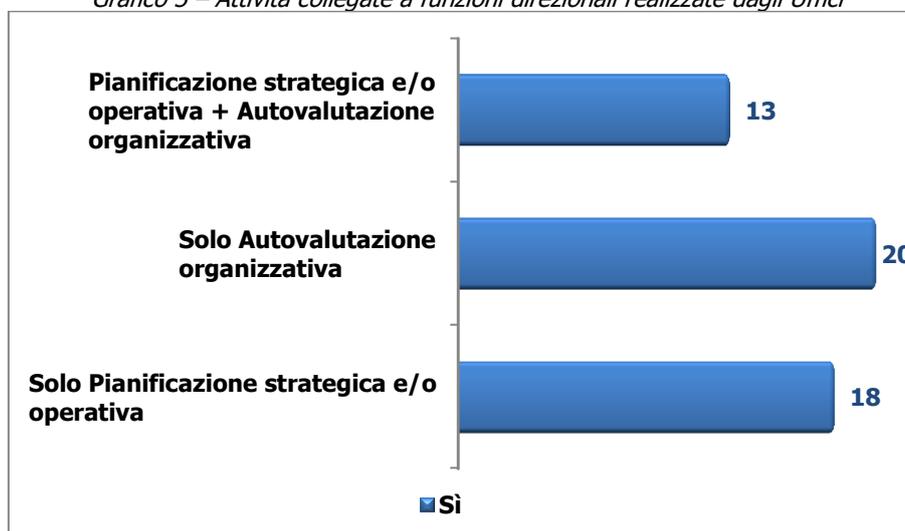
<sup>2</sup> Per altre tipologie di Ufficio Giudiziario sono da intendersi: Corte di Appello, Procura Generale della Repubblica, Tribunale di Sorveglianza, Tribunale per i Minorenni e Ufficio del Giudice di Pace.

Grafico 2 – Uffici che hanno realizzato attività collegate a funzioni direzionali, per tipologia d'ufficio



Nel *Grafico 3* si riporta il quadro delle attività collegate alle funzioni direzionali per singolo Ufficio. È possibile osservare come solo per 13 Uffici sono state realizzate sia attività di pianificazione strategica e/o operativa che di autovalutazione organizzativa. Dei restanti Uffici 20 rispondenti hanno indicato esclusivamente l'utilizzo di strumenti di autovalutazione organizzativa e 18 solo introduzione di un ciclo pianificazione strategica e/o operativa.

Grafico 3 – Attività collegate a funzioni direzionali realizzate dagli Uffici



Nelle Regioni Obiettivo Convergenza per 7 Uffici sono state realizzate solo attività di pianificazione strategica e/o operativa mentre solo 3 Uffici hanno indicato di aver utilizzato strumenti di autovalutazione organizzativa (cfr. *Grafico 4*).

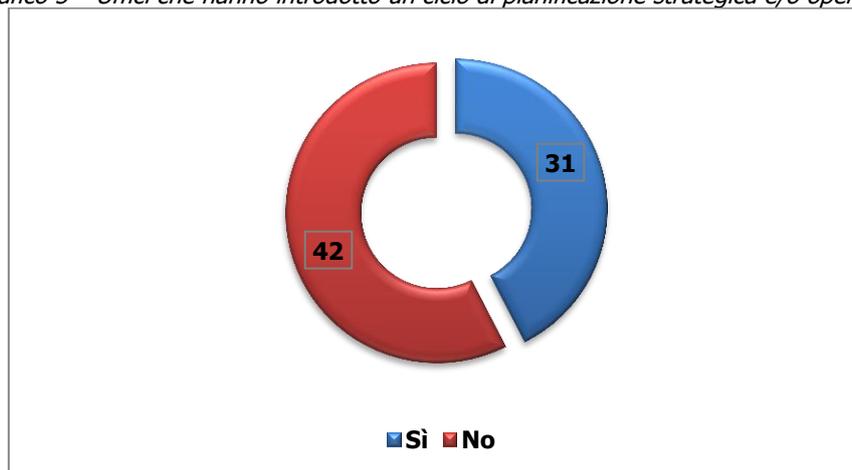
Grafico 4 – Attività collegate a funzioni direzionali realizzate dagli Uffici, area ROC



### 1.1 Introduzione di un ciclo di pianificazione strategica e/o operativa

È stato chiesto agli Uffici di indicare se è stato introdotto un ciclo di pianificazione strategica e/o operativa, come ad esempio l'introduzione di un sistema informativo per il controllo di gestione, l'elaborazione di un piano strategico, l'elaborazione di un piano operativo, l'elaborazione dei conseguenti documenti di monitoraggio e valutazione, etc. Come è possibile osservare nel *Grafico 5*, solo 31 Uffici hanno indicato di aver introdotto un ciclo di pianificazione strategica e/o operativa nell'ambito del Progetto DBP o di un intervento ad esso collegato.

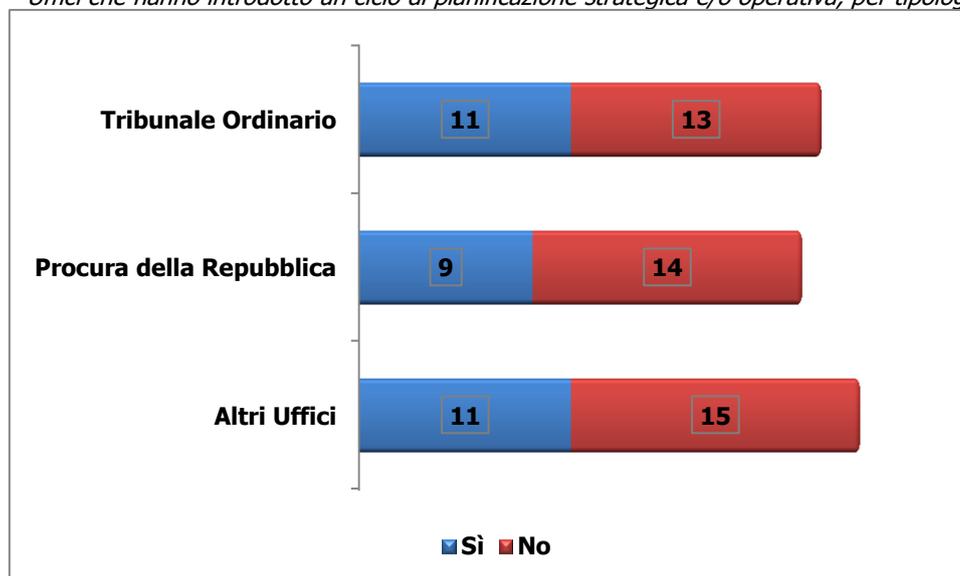
Grafico 5 – Uffici che hanno introdotto un ciclo di pianificazione strategica e/o operativa



Anche se meno della metà delle Procure e dei Tribunali hanno realizzato questo tipo di attività, i Tribunali riportano un risultato migliore (11 Uffici su 24) rispetto alle Procure della Repubblica (9 Uffici su 23), come indicato nel *Grafico 6*. Tra gli "Altri Uffici" risulta particolarmente basso il numero di Corti di Appello che hanno indicato di aver introdotto un ciclo di pianificazione strategica e/o operativa (2 Uffici su 9); diversamente, quasi la totalità dei Tribunali per i Minorenni rilevati hanno indicato di aver svolto tali attività (4

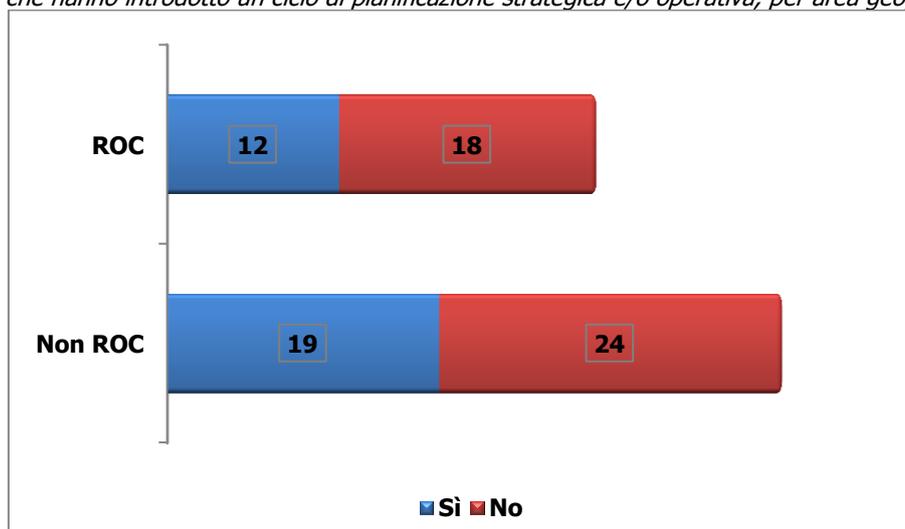
Uffici su 5) mentre nelle Procure Generali della Repubblica ciò vale solo per la metà degli Uffici (3 Uffici su 6).

Grafico 6 – Uffici che hanno introdotto un ciclo di pianificazione strategica e/o operativa, per tipologia di Ufficio



Come si evince dal *Grafico 7*, sia negli Uffici delle Regioni Obiettivo Convergenza che delle altre regioni, meno della metà degli Uffici ha indicato di aver introdotto cicli di pianificazione strategica e/o operativa con differenze tra le due aree geografiche non rilevanti.

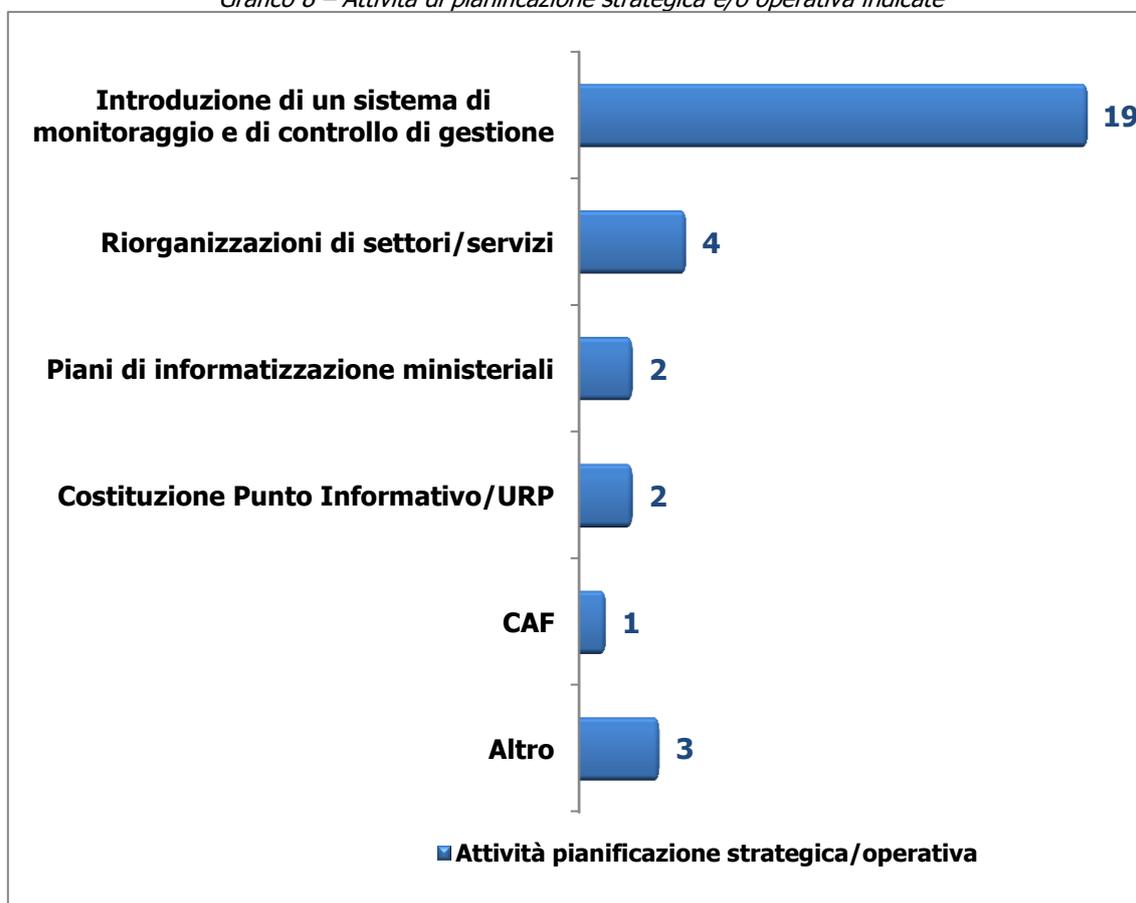
Grafico 7 – Uffici che hanno introdotto un ciclo di pianificazione strategica e/o operativa, per area geografica



Nel *Grafico 8* sono riportate le attività realizzate per gli Uffici che hanno indicato di aver introdotto un ciclo di pianificazione strategica e/o operativa. La maggior parte degli Uffici (19 su 31) ha indicato di aver introdotto un sistema di monitoraggio e di controllo di gestione in generale, mentre i restanti Uffici hanno impostato un sistema di pianificazione

per realizzare specifici interventi di riorganizzazione, informatizzazione o attivazione di altri servizi ed attività.

Grafico 8 – Attività di pianificazione strategica e/o operativa indicate

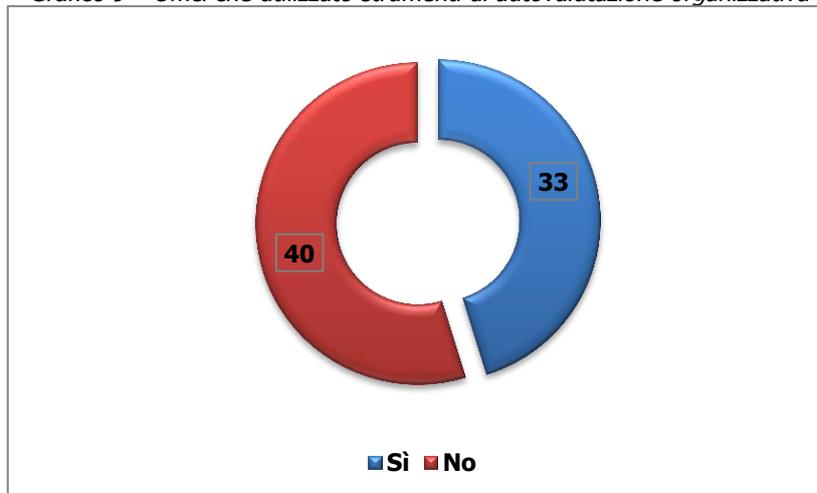


L'attivazione di sistemi di monitoraggio e di controllo di gestione in generale prevale anche tra gli Uffici delle Regioni Obiettivo Convergenza

### 1.2 Utilizzo di strumenti di autovalutazione organizzativa

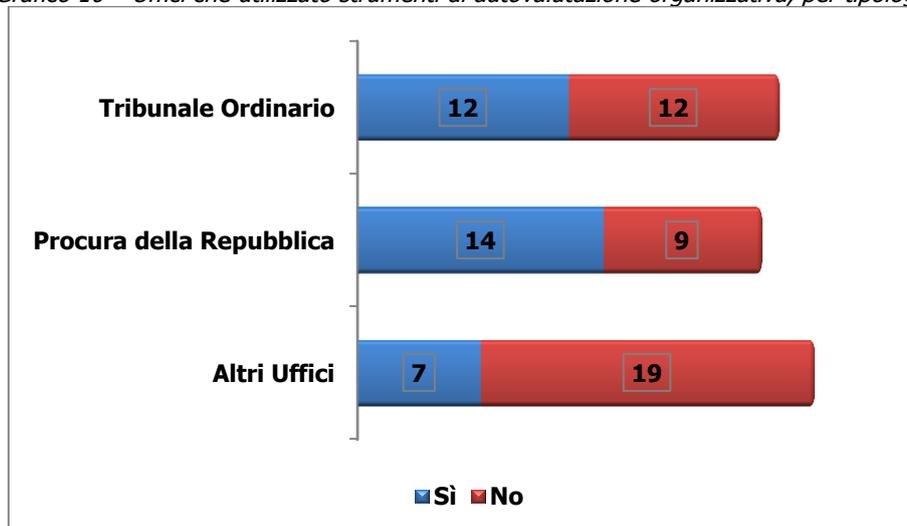
È stato poi chiesto agli Uffici di indicare se avessero utilizzato strumenti di autovalutazione organizzativa, come ad esempio CAF, EFQM, etc. nell'ambito del Progetto DBP o di un intervento ad esso collegato. Come si evince dal *Grafico 9*, 33 Uffici hanno indicato di aver utilizzato strumenti di autovalutazione organizzativa, in linea con il numero di Uffici che ha indicato di aver introdotto un ciclo di pianificazione strategica e/o operativa (31 su 73).

Grafico 9 – Uffici che utilizzato strumenti di autovalutazione organizzativa



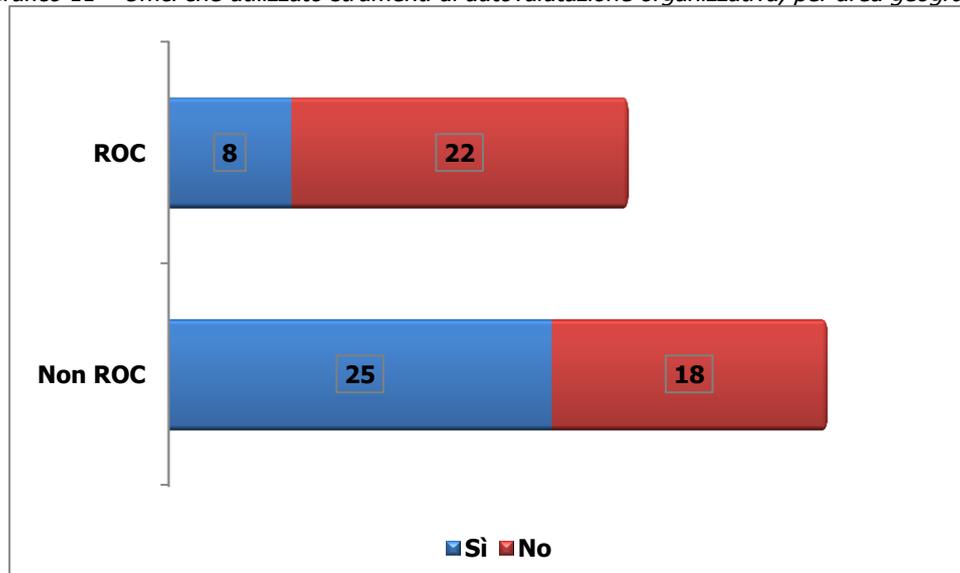
È interessante osservare, nel *Grafico 10*, che l'uso di strumenti di autovalutazione organizzativa è più alto nelle Procure della Repubblica (14 su 23), mentre nei Tribunali tali strumenti vengono utilizzati dalla metà degli Uffici. Per tutte le altre tipologie, ad eccezione del Tribunale di Sorveglianza, si rileva un uso limitato o l'assenza assoluta di strumenti di autovalutazione organizzativa.

Grafico 10 – Uffici che utilizzato strumenti di autovalutazione organizzativa, per tipologia di Ufficio



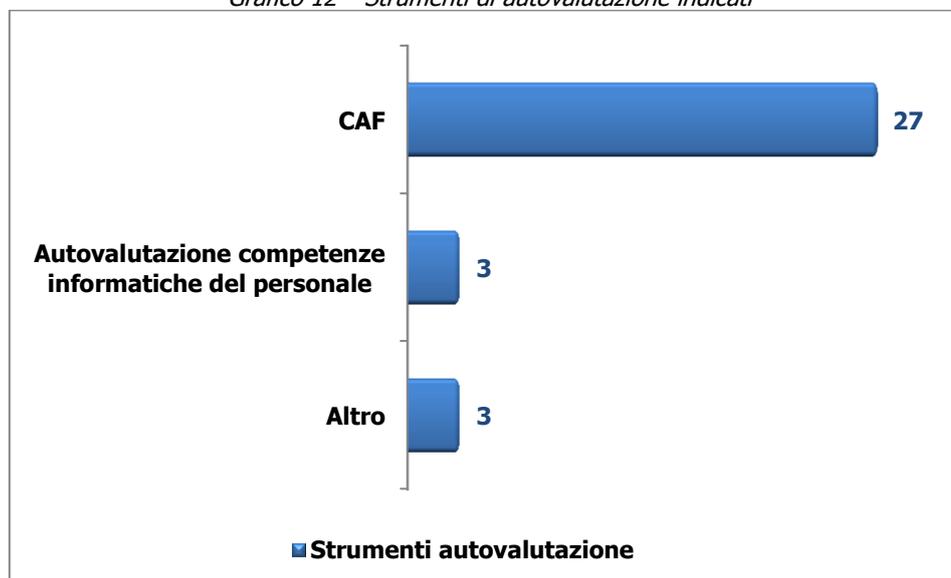
Il *Grafico 11* mostra che meno di un terzo degli Uffici delle Regioni Obiettivo Convergenza (8 su 30) ha utilizzato strumenti di autovalutazione organizzativa, mentre negli Uffici delle altre regioni ciò ha riguardato più della metà degli Uffici (25 su 43).

Grafico 11 – Uffici che utilizzato strumenti di autovalutazione organizzativa, per area geografica



Nel *Grafico 12* sono riportati gli strumenti di autovalutazione che gli Uffici hanno indicato di aver utilizzato. Il dato evidente riguarda l'utilizzo del CAF Giustizia come strumento di autovalutazione, indicato da 27 Uffici su 33. Nelle Regioni Obiettivo Convergenza la totalità degli Uffici (8) ha indicato di aver utilizzato il CAF come strumento di autovalutazione.

Grafico 12 – Strumenti di autovalutazione indicati

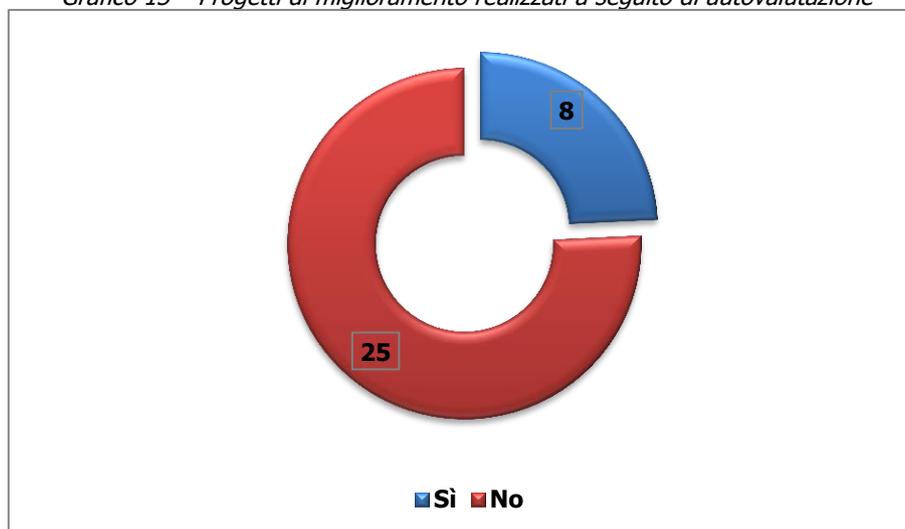


### 1.2.1 – L'impatto dell'autovalutazione organizzativa sui piani di miglioramento

Agli Uffici che hanno indicato di aver utilizzato strumenti di autovalutazione organizzativa è stato chiesto se a seguito dell'autovalutazione sono stati realizzati progetti di miglioramento. Come evidenziato dal *Grafico 13*, solo in 8 casi sono stati realizzati progetti di miglioramento, mentre nella restante parte degli Uffici non sono seguiti progetti di

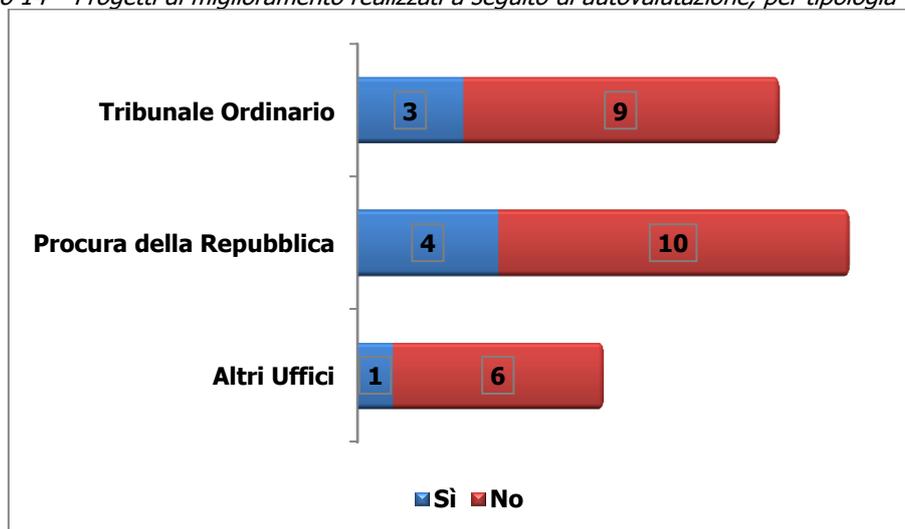
miglioramento conseguenti. Nel merito dei casi positivi, per 6 Uffici i progetti hanno riguardato la realizzazione di corsi di formazione.

Grafico 13 – Progetti di miglioramento realizzati a seguito di autovalutazione



Considerando anche la tipologia di Ufficio (cfr. Grafico 14), non si rilevano particolarità nella distribuzione dei casi che hanno realizzato progetti di miglioramento a seguito di autovalutazione; per tutti i tipi di Ufficio i numeri sono molto bassi (3 Tribunali su 12 e 4 Procure su 14).

Grafico 14 – Progetti di miglioramento realizzati a seguito di autovalutazione, per tipologia di Ufficio



A riguardo, nelle Regioni Obiettivo Convergenza, sul totale di 8 Uffici che hanno utilizzato strumenti di autovalutazione organizzativa, in 5 casi si registra l'attivazione di progetti di miglioramento a seguito dell'autovalutazione. Nelle altre Regioni risultano solo 3 su 25 gli Uffici che hanno realizzato progetti di miglioramento successivi.

Infine, 7 Uffici su 13, che hanno indicato sia attività di pianificazione strategica e/o operativa sia di autovalutazione organizzativa, hanno indicato sia di aver introdotto sistemi



di monitoraggio e di controllo di gestione sia di aver utilizzato il CAF Giustizia come strumento di autovalutazione organizzativa.

## 2. Elementi di sintesi

Dall'analisi descrittiva sull'introduzione e/o realizzazione di attività collegate alle funzioni direzionali indicate dagli Uffici Giudiziari che hanno aderito al Progetto, è emerso che 51 Uffici su 73 (70%) ha realizzato almeno una delle due attività (introduzione di un ciclo di pianificazione strategica e/o operativa e utilizzo di strumenti di autovalutazione organizzativa). Specificatamente, nelle aree ROC tali attività si rilevano nella metà degli Uffici (15 su 30) mentre i risultati sono migliori nelle altre regioni (36 su 43). Non vi sono importanti differenze tra tipi di Ufficio (Tribunale e Procura della Repubblica).

Solo 13 Uffici su 51 hanno indicato di aver svolto entrambe le attività (5 su 15 nelle ROC), mentre 18 solo l'introduzione di un ciclo di pianificazione strategica e/o operativa e 20 hanno indicato esclusivamente l'utilizzo di strumenti di autovalutazione organizzativa.

Con specifico riferimento all'introduzione di un ciclo di pianificazione strategica e/o operativa, solo 31 Uffici su 73 hanno indicato tale attività (nell'area ROC 12 su 30) con risultati migliori all'interno dei Tribunali (11 su 24). Le attività di pianificazione strategica e/o operativa hanno riguardato in larga parte l'introduzione di un sistema di monitoraggio e di controllo di gestione (19 Uffici su 31), ciò anche nell'area ROC sebbene con percentuali inferiori.

Leggermente più alto è il numero degli Uffici che ha utilizzato strumenti di autovalutazione organizzativa (33 Uffici su 73); tale numero diminuisce nell'area ROC dove solo 8 Uffici su 30 hanno utilizzato tali strumenti. È all'interno delle Procure della Repubblica, rispetto ai Tribunali, che è possibile osservare un più elevato numero di Uffici che hanno utilizzato tali strumenti (14 su 23). Larga parte degli Uffici ha indicato il CAF Giustizia come strumento per l'autovalutazione organizzativa (27 su 33).

È molto basso invece il numero degli Uffici che ha indicato di aver realizzato progetti di miglioramento a seguito di autovalutazione organizzativa, si tratta di 8 casi su 33 (24%). È interessante osservare che 5 degli 8 Uffici appartengono all'area ROC. Non si rilevano particolarità nella distribuzione degli Uffici che hanno realizzato progetti di miglioramento considerando i tipi di ufficio; per tutti i tipi si registrano comunque numeri contenuti.

Infine, per gli uffici che hanno indicato di aver realizzato entrambe le attività, 7 su 13 hanno introdotto sistemi di monitoraggio e di controllo di gestione e hanno anche utilizzato il CAF come strumento di autovalutazione organizzativa.

## Allegato 1

### Elenco Uffici giudiziari che hanno compilato la sezione del questionario

<b>Regione</b>	<b>Ufficio Giudiziario</b>	<b>N.</b>
Basilicata	Tribunale di Potenza	1
Calabria	Procura della Repubblica di Catanzaro	8
	Tribunale di Reggio Calabria	
	Procura della Repubblica di Vibo Valentia	
	Procura della Repubblica di Palmi	
	Corte di Appello di Reggio di Calabria	
	Corte di Appello di Catanzaro	
	Tribunale di Castrovillari	
	Procura della Repubblica di Reggio Calabria	
Campania	Corte di Appello di Salerno	5
	Tribunale di Sala Consilina	
	Tribunale di Salerno	
	Tribunale per i Minorenni di Napoli	
	Tribunale per i Minorenni di Salerno	
Emilia Romagna	Procura della Repubblica di Ravenna	7
	Procura Generale della Repubblica di Bologna	
	Tribunale di Ferrara	
	Tribunale di Modena	
	Tribunale di Ravenna	
Friuli Venezia Giulia	Tribunale di Reggio Emilia	1
	Procura della Repubblica di Trieste	
Liguria	Procura Generale della Repubblica di Genova	2
	Corte di Appello di Genova	

<b>Regione</b>	<b>Ufficio Giudiziario</b>	<b>N.</b>
Lombardia	Corte di Appello di Milano	14
	Procura della Repubblica di Crema	
	Procura della Repubblica di Lecco	
	Procura della Repubblica di Milano	
	Procura della Repubblica di Monza	
	Procura della Repubblica per i Minorenni di Milano	
	Tribunale di Brescia	
	Tribunale di Crema	
	Tribunale di Cremona	
	Tribunale di Lecco	
Tribunale di Milano		
Tribunale di Monza		
Tribunale di Varese		
Tribunale per i Minorenni di Milano		
Marche	Procura della Repubblica di Macerata	2
	Tribunale di Ancona	
Molise	Procura della Repubblica di Campobasso	3
	Procura della Repubblica per i Minorenni di Campobasso	
	Procura Generale della Repubblica di Campobasso	
Provincia Autonoma di Bolzano	Corte d'Appello di Bolzano sezione distaccata c/o	1
	Corte d'Appello di Trento	
Provincia Autonoma di Trento	Procura della Repubblica di Rovereto	4
	Procura della Repubblica di Trento	
	Tribunale di Rovereto	
	Procura Generale della Repubblica di Trento	

<b>Regione</b>	<b>Ufficio Giudiziario</b>	<b>N.</b>
Puglia	Corte di Appello di Bari	8
	Corte di Appello di Lecce	
	Procura della Repubblica di Foggia	
	Procura Generale della Repubblica di Bari	
	Tribunale di Foggia	
	Tribunale di Taranto	
	Tribunale per i Minorenni di Bari	
	Ufficio del Giudice di Pace di Taranto	
Sardegna	Procura della Repubblica di Cagliari	3
	Tribunale di Sorveglianza di Sassari	
	Tribunale di Cagliari	
Sicilia	Procura della Repubblica di Barcellona Pozzo di Gotto	9
	Procura della Repubblica di Caltagirone	
	Procura della Repubblica di Enna	
	Procura della Repubblica di Gela	
	Procura della Repubblica di Sciacca	
	Procura Generale della Repubblica di Palermo	
	Tribunale di Gela	
	Tribunale di Sciacca	
Tribunale per i Minorenni di Palermo		
Toscana	Procura della Repubblica di Livorno	3
	Procura della Repubblica di Lucca	
	Tribunale di Firenze	
Veneto	Corte di Appello di Venezia	2
	Ufficio del Giudice di Pace di Vicenza	
<b>Totale</b>		<b>73</b>