



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

PROGETTO “IL MIGLIORAMENTO DELLE PERFORMANCE PER LA GIUSTIZIA”

Roma, 29 agosto 2013

INDICE

1.INTRODUZIONE: I CONTENUTI DEL RAPPORTO	5
1.1. STATO DI AVANZAMENTO DEI CANTIERI DEL PROGETTO INTERREGIONALE TRANSNAZIONALE “DIFFUSIONE DI BEST PRACTICES NEGLI UFFICI GIUDIZIARI ITALIANI”	5
1.2. IL MONITORAGGIO QUALITATIVO SULLO STATO DI AVANZAMENTO: OBIETTIVI E MODALITÀ DELLA RILEVAZIONE	8
1.3.LA STRUTTURA DEL QUESTIONARIO UTILIZZATO PER IL MONITORAGGIO DELLO STATO DI AVANZAMENTO DEL PROGETTO	11
1.4. I PRINCIPALI DATI DELLA RILEVAZIONE AL LUGLIO 2013	12
2. LINEA 1: RIORGANIZZAZIONE E REINGEGNERIZZAZIONE DEI SERVIZI E DELL’UFFICIO.....	17
2.1 PREMESSA.....	17
2.2 ANALISI DEI PROGETTI OPERATIVI DELLA LINEA 1	17
2.3 ANALISI DEI PROGETTI OPERATIVI DELLA LINEA 1 – REGIONI OBIETTIVO CONVERGENZA.....	21
2.4 CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE.....	22
3. LINEA 2: ANALISI DELL’UTILIZZO DELLE TECNOLOGIE, ADOZIONE ED UTILIZZAZIONE DELLE STESSE PER IL MIGLIORAMENTO ORGANIZZATIVO.....	25
3.1 PREMESSA.....	25
3.2 ANALISI DEI PROGETTI OPERATIVI DELLA LINEA 2	25
3.3 ANALISI DEI PROGETTI OPERATIVI DELLA LINEA 2 – REGIONI OBIETTIVO CONVERGENZA.....	28
3.4 CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE.....	28
4. LINEA 3: COSTRUZIONE DELLA CARTA DEI SERVIZI.....	30
4.1 PREMESSA	30
4.2ANALISI DEI PROGETTI OPERATIVI DELLA LINEA 3.....	30
4.3 ANALISI DEI PROGETTI OPERATIVI DELLA LINEA 3 – REGIONI OBIETTIVO CONVERGENZA.....	32
4.4 CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE.....	32
5. LINEA 4: ACCOMPAGNAMENTO ALLA CERTIFICAZIONE DI QUALITÀ ISO 9001:2008.....	35
5.1 PREMESSA	35
5.2 ANALISI DEI PROGETTI OPERATIVI DELLA LINEA 4.....	35
5.3 ANALISI DEI PROGETTI OPERATIVI DELLA LINEA 4 - REGIONI OBIETTIVO CONVERGENZA	38
5.4 CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE.....	40
6. LINEA 5: ELABORAZIONE DEL BILANCIO DI RESPONSABILITÀ SOCIALE (A PREVENTIVO E/O A CONSUNTIVO)	41
6.1 PREMESSA	41
6.2 ANALISI DEI PROGETTI OPERATIVI DELLA LINEA 5.....	43
6.3 ANALISI DEI PROGETTI OPERATIVI DELLA LINEA 5 - REGIONI OBIETTIVO CONVERGENZA	46
6.4 CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE.....	48
7. LINEA 6: COMUNICAZIONE CON LA CITTADINANZA E COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE - REALIZZAZIONE E GESTIONE SITO WEB, RAPPORTI CON I MEDIA E ORGANIZZAZIONE CONVEGNO FINALE CON PUBBLICAZIONE DEI RISULTATI DEL PROGETTO INTERREGIONALE TRANSNAZIONALE “DIFFUSIONE DELLE BEST PRACTICES NEGLI UFFICI GIUDIZIARI ITALIANI”	49
7.1 PREMESSA	49
7.2 ANALISI DEI PROGETTI OPERATIVI DELLA LINEA 6.....	50
7.3 ANALISI DEI PROGETTI OPERATIVI DELLA LINEA 6 - REGIONI OBIETTIVO CONVERGENZA	52
7.4 OSSERVAZIONI CONCLUSIVE	53

Questo rapporto è stato elaborato 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

1.1. Stato di avanzamento dei cantieri del Progetto interregionale transnazionale “Diffusione delle best practices negli Uffici giudiziari italiani”

Questo *Terzo Rapporto di monitoraggio*¹ sull'avanzamento del Progetto interregionale transnazionale “Diffusione di best practices negli Uffici giudiziari italiani”² contiene i dati e commenti delle rilevazioni aggiornate al 30 luglio 2013. Le informazioni e le analisi riguardano le quattro Regioni Obiettivo Convergenza (Campania, Calabria, Puglia, Sicilia – d’ora in poi denominate con l’acronimo “area ROC”) e, in chiave comparativa, il complesso degli interventi nelle altre regioni italiane.

Come nelle precedenti due rilevazioni del 2012, 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; la classificazione dei progetti è, tuttavia, in questa rilevazione più articolata, poiché considera cinque fasi temporali di attuazione del “cantiere” (con questo termine si denomina nel testo l’insieme delle Linee di attività e dei relativi progetti realizzati o in corso di realizzazione in un singolo ufficio giudiziario):

- Fase di **indicazione** dell’Ufficio da parte dell’Unità strategica del Progetto Best Practices³ – quando l’ufficio è pre-selezionato e quindi legittimato ad essere inserito nei bandi regionali di attribuzione degli incarichi di assistenza
- Fase di **assegnazione dell’incarico di assistenza** – quando è avviata – da parte delle Regioni – la procedura di assegnazione dell’incarico di consulenza
- 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 corso**⁴ – 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.

Sono, inoltre, indicati i cantieri nei quali le attività previste sono state interrotte.

Questa articolazione è funzionale sia all’analisi dell’avanzamento del Progetto sia alla selezione degli uffici cui inviare il questionario di rilevazione, le cui parti vengono compilate in relazione, proprio, allo stadio raggiunto.

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 dal livello del singolo Ufficio giudiziario/cantiere – livello al quale vengono anche rilevati dati e giudizi in merito alla tempistica dei progetti (quali ad es. le date di inizio e conclusione previste ed effettive; le date relative all’emanazione del bando, ecc.). I dati così raccolti possono essere aggregati a vari livelli:

¹ Il primo Rapporto è stato pubblicato nell’aprile 2012 e contiene dati aggiornati al 26 marzo 2012; il secondo Rapporto è stato pubblicato nel luglio 2012 e contiene dati aggiornati al 15 giugno 2012. Entrambi sono disponibili sul portale PAQ – www.qualitapa.gov.it nella sezione dedicata al progetto.

² Successivamente definito anche come “progetto Best Practices”

³ costituita dal Dipartimento dell’Organizzazione giudiziaria del Ministero della Giustizia e dal Dipartimento della Funzione pubblica (cfr. http://www.giustizia.it/giustizia/it/mg_2_9_4.wp)

⁴ Nei rapporti precedenti questa fase era etichettata “in itinere”.

regionale, per area geografica funzionale (Nord/Centro/Sud/Regioni Obiettivo Convergenza) e nazionale. In questa sede la presentazione dei dati sullo stato di avanzamento è circoscritta al livello nazionale e per area ROC; in qualche caso vengono presentate anche tabelle articolate per area geografica funzionale (Nord, Centro, Sud, Area ROC).

Alla data del monitoraggio (30 luglio 2013), gli uffici giudiziari coinvolti nel Progetto sono 200 (erano 182 al giugno 2012, data del Secondo Monitoraggio), di cui 94 pari al (47% del totale) nelle sole Regioni Obiettivo Convergenza (di seguito ROC), rispetto alle 86 dello scorso anno.

Tab. 1.1 – Stato di avanzamento dei cantieri del progetto “Diffusione di Best Practice presso gli Uffici giudiziari italiani” – Totale nazionale – dato al 30 luglio 2013.

	Regione	Indicatore Unità Strategica	Assegnazione incarico di assistenza	Start-up	In corso	Concluso	Interrotto	Totale
Nord	Regione Piemonte					5		5
	Provincia Autonoma di Bolzano			1		1		2
	Provincia Autonoma di Trento	1		1		3		5
	Regione Lombardia			19		12		31
	Regione Veneto					3		3
	Regione Liguria					2		2
	Regione Valle D'Aosta		3					3
	Regione Emilia Romagna					7		7
	Regione Friuli Venezia Giulia					3		3
	<i>Subtotali</i>	<i>1</i>	<i>3</i>	<i>21</i>	<i>0</i>	<i>36</i>	<i>0</i>	<i>61</i>
	<i>%</i>	<i>6%</i>	<i>9%</i>	<i>38%</i>	<i>0%</i>	<i>48%</i>	<i>0%</i>	<i>30%</i>
Centro	Regione Lazio	3			1			4
	Regione Abruzzo	1				7		8
	Regione Toscana					3		3
	Regione Umbria	6		2				8
	Regione Marche				2			2
	<i>Subtotali</i>	<i>10</i>	<i>0</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>10</i>	<i>0</i>	<i>25</i>
	<i>%</i>	<i>63%</i>	<i>0%</i>	<i>4%</i>	<i>16%</i>	<i>13%</i>	<i>0%</i>	<i>13%</i>
Sud e Isole	Regione Campania		15			9		24
	Regione Basilicata					1		1
	Regione Molise	3			3			6
	Regione Puglia		12			9		21
	<i>Regione</i>			<i>7</i>	<i>8</i>			<i>15</i>

	Regione	Indicatore Unità Strategica	Assegnazione incarico di assistenza	Start-up	In corso	Concluso	Interrotto	Totale
	Calabria							
	Regione Sardegna			10		3		13
	Regione Sicilia	2	2	15	5	7	3	34
	Subtotali	5	29	32	16	29	3	114
	%	31%	91%	58%	84%	39%	100%	57%
	Totale	16	32	55	19	75	3	200
	%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tab. 1.2 – Stato di avanzamento dei cantieri del progetto “Diffusione di Best Practice presso gli Uffici giudiziari italiani” – Uffici in Area ROC – dato al 30 luglio 2013.

	Regione	Indicatore Unità Strategica	Assegnazione incarico di assistenza	Start-up	In corso	Concluso	Interrotto	Totale
Regioni Obiettivo Convergenza	Regione Campania		15			9		24
	Regione Puglia		12			9		21
	Regione Calabria			7	8			15
	Regione Sicilia	2	2	15	5	7	3	34
	Totale ROC	2	29	22	13	25	3	94
	Totale Italia	16	32	55	19	75	3	200
	% ROC	13%	91%	40%	68%	33%	100%	47%

Fonte: Elaborazione dati “Questionario di monitoraggio rilevazione al 30 luglio 2013”

Considerando lo stato di avanzamento (tab. 1.3), 75 uffici hanno concluso le attività (38%), rispetto ai 55 del giugno 2012. 19 uffici hanno attività ancora in corso e 55 sono in fase di start-up. Rispetto allo scorso anno sono diminuiti gli uffici che sono nella fase di assegnazione dell'incarico di assistenza (da 66 a 32), mentre in questo rapporto sono rilevati anche quegli uffici la cui partecipazione è stata indicata dall'Unità strategica del Progetto ma per i quali le procedure di attribuzione degli incarichi di consulenza non sono ancora state avviate. Nel complesso, sommando i cantieri conclusi con quelli già avviati (start-up + in corso), sono 149 gli uffici da considerare come 'avviati' (75%), rispetto ai 116 del giugno 2012. Da sottolineare, infine, i 3 casi di uffici che hanno interrotto la partecipazione al Progetto.

Tabella 1.3 Numero uffici per stato di avanzamento

	Giugno 2012	Luglio 2013
Stato di Avanzamento	N. Uffici	N. Uffici
Indicato da Unità Strategica	N.C.	16
Assegnazione incarico di assistenza	66	32
Start-up	38	55
In corso	23	19

	Giugno 2012	Luglio 2013
Stato di Avanzamento	N. Uffici	N. Uffici
Concluso	55	75
Interrotto	0	3
Totale	182	200
Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio rilevazione al 30 luglio 2013"		

Gli uffici giudiziari localizzati in area ROC coinvolti nel Progetto sono 94, il 47% del totale (si veda la tab. 1.4), un rilevante segnale dell'impegno delle regioni meridionali e degli stessi uffici nel vedere nel Progetto una significativa opportunità. Tra queste, tuttavia, anche i tre uffici che hanno interrotto la partecipazione, per cui il dato di riferimento più utile è di 91 unità. Rispetto alla rilevazione del giugno 2012, l'aumento è stato, perciò, di 5 unità. Tuttavia, il confronto con i dati dello scorso anno mostrano un sostanziale scorrimento verso le categorie che segnalano l'avanzamento delle attività. Infatti, al luglio 2013 il 27% ha concluso le attività (25 cantieri rispetto ai 15 del 2012), mentre 35 uffici sono invece nelle fasi operative (start-up e in corso) rispetto ai 29 dello scorso anno. Infine, il 33% (31 cantieri rispetto ai 42 del giugno 2012) è ancora nella fase preliminare.

Tabella 1.4 – Numero uffici per stato di avanzamento – Area ROC

	Giugno 2012	Luglio 2013
Stato di Avanzamento	N. Uffici	N. Uffici
Indicato da Unità Strategica	N.C.	2
Assegnazione incarico di assistenza	42	29
Start-up	17	22
In corso	12	13
Concluso	15	25
Interrotto	0	3
Totale	86	94
Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio rilevazione al 30 luglio 2013"		

1.2. Il monitoraggio qualitativo sullo stato di avanzamento: obiettivi e modalità della rilevazione

Gli obiettivi specifici dell'analisi e del monitoraggio del Progetto transnazionale interregionale "Diffusione di best practices presso gli Uffici giudiziari" si inseriscono nel quadro delle finalità generali già illustrate al Comitato di Pilotaggio⁵ 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);*

⁵ Costituito da tutte le istituzioni coinvolte e coordinato dalla Provincia autonoma di Bolzano, in qualità di capofila, supportata da Tecnostruttura delle Regioni per il Fondo Sociale Europeo.

- 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 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, agli uffici giudiziari e alle società/enti coinvolti nell’attuazione dei progetti. In tal modo, si possono ottenere sia dati e giudizi sullo stato di avanzamento, sia informazioni in grado di orientare un assessment sull’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.

La procedura di compilazione del questionario⁶, totalmente online, prevede l’invio di una comunicazione di avvio della rilevazione ai referenti delle regioni; questi indicano i referenti degli uffici giudiziari e i referenti delle strutture di consulenza coinvolte.

La struttura del Progetto Best Practices prevede che gli uffici giudiziari coinvolti realizzino interventi che fanno riferimento a contenuti e obiettivi articolati in 6 linee di attività:⁷

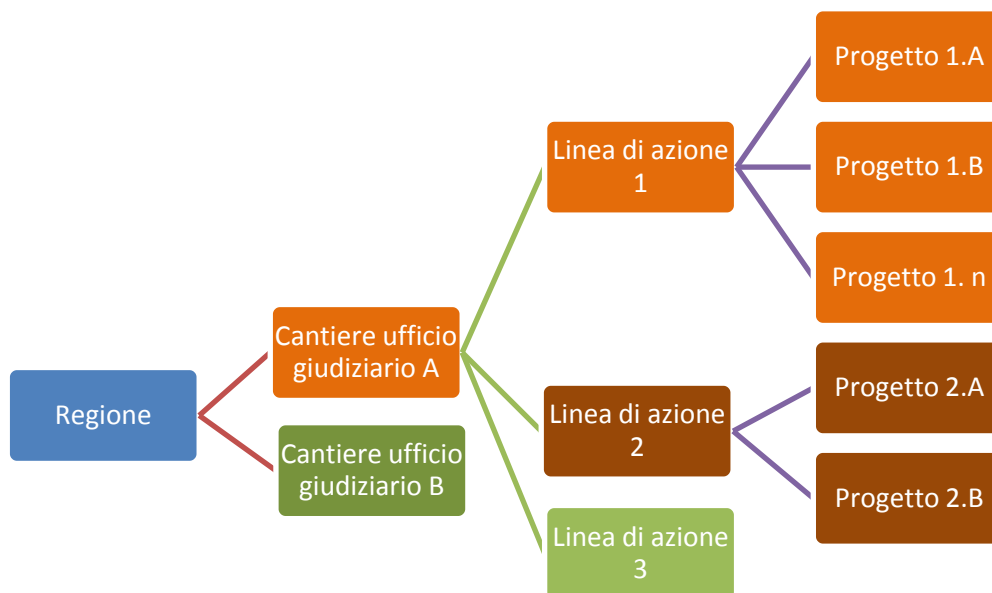
Linea 1	Analisi e riorganizzazione degli uffici giudiziari al fine di migliorarne l’efficienza operativa e l’efficacia delle prestazioni rivolte agli utenti interni ed esterni;
Linea 2	Analisi dell’utilizzo delle tecnologie, adozione ed utilizzazione delle stesse per il miglioramento organizzativo;
Linea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

Su questa base, la rilevazione ha considerato come **unità di rilevazione** minima delle informazioni il **singolo progetto** (chiamato “progetto operativo”) appartenente ad ognuna delle Linee di attività realizzate presso il singolo ufficio giudiziario; si troverà nel testo anche il termine “cantierista” come sinonimo di ufficio giudiziario impegnato nell’attuazione del Progetto. Questa organizzazione delle

⁶I questionari sono compilati in larga maggioranza dalle società/università che hanno realizzato i servizi di consulenza. Data l’analiticità delle informazioni richieste, è possibile (come può accadere con l’utilizzo del questionario quale strumento di rilevazione) che l’eventuale soggettività di interpretazione di alcune domande conduca a qualche distorsione nelle risposte. Per la redazione di questo rapporto, una verifica di coerenza è stata effettuata su questionari e risposte che presentavano evidenti anomalie; il gruppo di lavoro MPG è, infatti, impegnato in una serie di visite in loco e di comunicazione con gli uffici che hanno aumentato le informazioni in possesso sull’andamento del Progetto nelle varie regioni. Oltre a ciò tutti i questionari una volta completati, prima di essere inviati richiedono una validazione da parte di un referente dell’ufficio giudiziario ambito dell’analisi.

⁷ Nella quasi totalità dei bandi regionali sono previsti interventi riguardanti tutte le sei linee di attività; in alcuni casi, tuttavia, alcune linee di attività non sono state considerate (in particolare la linea 3 e la linea 4).

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 del Cantiere:

- a) ai singoli progetti dovrebbero essere associati anche dati connessi alle risorse (finanziarie o di giornate/lavoro) attribuiti a tali interventi – fattori non rilevati da questo monitoraggio;
- 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 negli uffici giudiziari italiani.

L'unità di analisi principale è, invece, costituita dalle **singole linee di attività** considerate alla stregua di programmi di intervento settoriale; in alcuni casi, l'analisi delle singole linee di attività è stata comunque articolata in sotto-insiemi, attraverso l'aggregazione di progetti orientati ad affrontare un'area-problema specifica (ad es. progetti diretti ad affrontare criticità di carattere inter-organizzativo, rispetto a quelli orientati a problematiche intra-organizzative).

Il Rapporto di monitoraggio è articolato, quindi, in capitoli che analizzano le singole linee di attività, all'interno delle quali sono evidenziate le caratteristiche dei progetti realizzati e in corso. Ovviamente, le risposte alle domande riguardanti i prodotti e i risultati sono inserite solo per i progetti conclusi.

Il questionario somministrato ha, inoltre, approfondito ulteriori aspetti, dedicati ai soli uffici che hanno terminato le attività quali le eventuali relazioni di partenariato attivate (con quali soggetti,

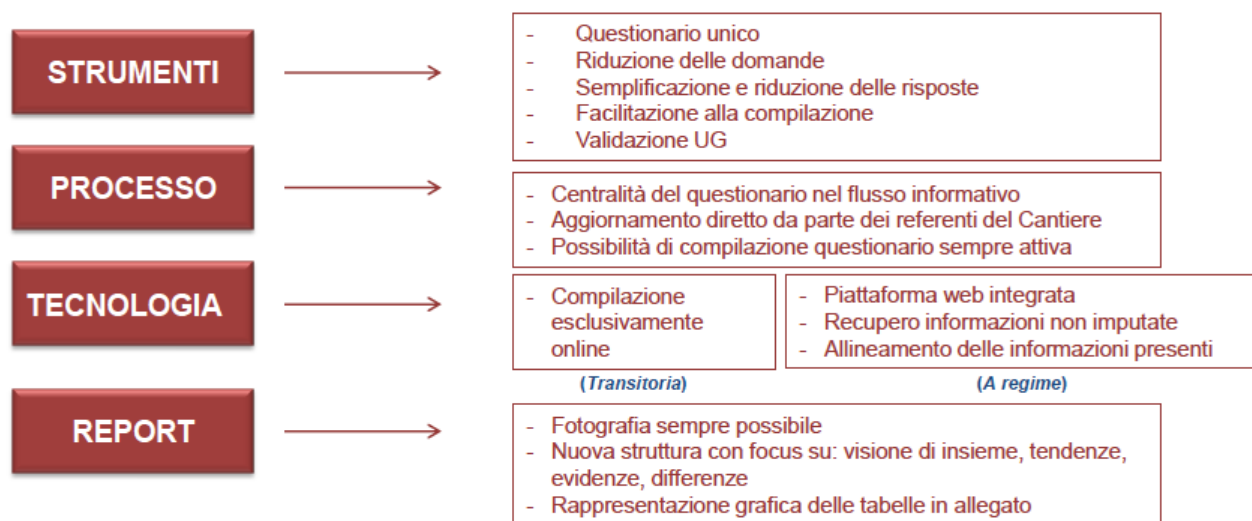
nuove relazioni rispetto al passato, ecc.) ed i giudizi complessivi sul progetto, per individuare le criticità emerse, i giudizi sull'utilità degli interventi e sulla loro sostenibilità, l'indicazione di quelli che sono considerati i successi e gli insuccessi del cantiere. Anche queste parti, che sono compilate solo da coloro che hanno terminato le attività, sono commentate nel Rapporto.

E', infine, opportuna una precisazione: attraverso questa attività di monitoraggio, basata su questionario, non si otterranno informazioni, se non limitate, sulle strategie di intervento complessivo adottate dai singoli uffici nell'attuazione del progetto nazionale "Best Practices". Un aspetto rilevante che viene approfondito, come già anticipato, attraverso un'altra attività del Progetto MPG, che prevede l'elaborazione di una serie di studi di caso basati su visite on site e interviste.

1.3. La struttura del questionario utilizzato per il monitoraggio dello stato di avanzamento del Progetto

Le informazioni sono state richieste agli Uffici tramite un questionario semi-strutturato. Rispetto alle prime due rilevazioni, per questa terza il questionario è stato leggermente modificato per semplificare la sua compilazione, senza tuttavia incidere sulla comparabilità delle risposte con le precedenti analisi. La figura seguente sintetizza le principali modificazioni apportate.

Il questionario permette, ora, una compilazione on-line progressiva in relazione allo stato di avanzamento del cantiere; ad ogni monitoraggio, ogni ufficio può aggiornare il questionario eventualmente già compilato (a parte, ovviamente, i cantieri che hanno già concluso le attività).



Come già indicato, ogni cantiere opera sulle Linee di attività previste dal bando di gara (non necessariamente tutte e sei quelle elencate) 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:

- **copertura** del progetto – per rilevare l'estensione del progetto (se il progetto investe l'intero ufficio oppure ha una dimensione settoriale)
- **ambito** di intervento – per rilevare le aree-problema su cui si interviene (in altre parole, le criticità affrontate); qui è compreso anche l'aspetto del carattere inter-organizzativo del progetto, e cioè se affronta criticità che riguardano le relazioni con altri uffici;
- **obiettivi perseguiti** – per analizzare la coerenza finalità perseguite e prodotti e risultati attesi;

- **output realizzati** – per individuare evidenze relative ai prodotti che sono stato ottenuti dalla realizzazione degli interventi;
- **risultati di cambiamento ottenuti** – per rilevare le evidenze (seppure in modo descrittivo) sull'efficacia degli interventi, e cioè sui cambiamenti ottenuti (efficacia rispetto ai problemi organizzativi interni, efficacia esterna con riferimento al miglioramento delle performance per utenti e collettività);

Da sottolineare, al fine della comprensione della rappresentazione e analisi dei dati che sono riportate per ognuna delle linee di attività, le caratteristiche di alcune delle domande poste mediante il questionario. Ad esempio, nel caso dell'indicazione degli obiettivi perseguiti dal singolo progetto e nel caso dei risultati conseguiti, si chiede di formulare una risposta prioritaria ed una secondaria. Questo perché spesso i progetti perseguono contemporaneamente più di un obiettivo e ottengono più di un risultato. Tuttavia, per rilevare ciò che negli uffici si considera maggiormente rilevante (e per evitare risposte multiple eccessivamente lunghe), si è scelto di limitare la possibilità a solo due risposte, di cui una considerata prioritaria. Così nell'analisi di questi dati sarà dedicato spazio sia alle risposte agli item considerati maggiormente rilevanti, sia al totale delle risposte.

1.4. I principali dati della rilevazione al luglio 2013

Considerando il diverso andamento degli interventi, la rilevazione del luglio 2013 si è concentrata sugli uffici che hanno avviato le attività, quindi su un complesso di **149 unità**, articolate nelle seguenti sub-popolazioni:

- uffici che hanno concluso le attività (75) e quelli che sono in avanzata attuazione (19); quindi una popolazione complessiva di **94 uffici**; di questi, si analizzano anche, in modo specifico, gli uffici delle ROC: quelli che hanno concluso le attività (25) e quelli che sono in avanzata attuazione (13); quindi un segmento di 38 uffici;
- uffici che, su tutto il territorio nazionale, sono in fase di start-up; quindi una popolazione di **55 uffici** (22 nei territori ROC).

I questionari restituiti e analizzati alla data di questo Rapporto sono 92, ossia il 62% dei questionari inviati: dato leggermente superiore a quello delle rilevazioni del 2012. Preme tuttavia sottolineare che i questionari compilati e restituiti dagli uffici che hanno concluso le attività e da quelli in fase di attuazione sono il 91% del totale degli uffici in quelle condizioni (86 questionari su 94 uffici). Sono invece in numero assai limitato i questionari restituiti dagli uffici in fase di start-up (6 su 55 uffici), cosa che probabilmente è dovuta in gran parte all'assenza – alla data della rilevazione – di dati significativi. La tabella 1.5 presenta l'articolazione dei questionari utilizzati per questo Rapporto in relazione a quello del giugno 2012.

Tab. 1.5– Questionari compilati e restituiti rispetto al totale dei questionari inviati- Totale

Stato di Avanzamento	Popolazione Uffici (Giugno 2012)	Uffici Compilanti (Giugno 2012)	Popolazione Uffici (Luglio 2013)	Uffici Compilanti (Luglio 2013)
Start-up	38	4	55	6
In corso	23	23	19	16
Concluso	55	43	75	70
Totale	116	70	149	92

Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio rilevazione al 30 luglio 2013"

Considerando gli uffici in area ROC (tab. 1.6) la percentuale dei questionari compilati e restituiti migliora; raggiunge, infatti, il 67% del totale uffici considerati, dato che sale fino al 92% considerando i cantieri conclusi e quelli in corso.

Tab. 1.6– Questionari compilati e restituiti rispetto al totale dei questionari inviati – Area ROC

Stato di Avanzamento	Popolazione Uffici (Giugno 2012)	Uffici Compilanti (Giugno 2012)	Popolazione Uffici (Luglio 2013)	Uffici Compilanti (Luglio 2013)
Start-up	0	0	22	5
In corso	12	12	13	12
Concluso	15	10	25	23
Totale	27	22	60	40

Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio rilevazione al 30 luglio 2013"

Considerando la tipologia di uffici coinvolti (tab. 1.7), sono ora le procure quelle più rappresentate con 34 questionari rispetto ai 21 del giugno 2012 (dato che corrisponde al 37%); seguono poi i tribunali ordinari con 31 questionari (erano 24 nel giugno 2012). Gli altri uffici seguono con un numero decisamente minore. Lo stesso ordine emerge nella sostanza per l'area ROC (tab. 1.8), dove l'unica particolarità è rappresentata dalla presenza di tutti i questionari compilati da Tribunali per i minorenni.

Tab. 1.7 – Questionari restituiti ed elaborati per tipo di ufficio – Totale

Tipo di Ufficio	Giugno 2012	Luglio 2013
	N. questionari elaborati	N. questionari elaborati
Procura della Repubblica	21	34
Tribunale Ordinario	24	31
Corte di Appello	7	9
Procura Generale della Repubblica	6	6
Tribunale per i Minorenni	4	4
Ufficio del Giudice di Pace	3	3
Procura della Repubblica per i Minorenni	3	3
Tribunale di Sorveglianza	2	2
TOTALE	70	92

Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio rilevazione al 30 luglio 2013"

Tab. 1.8 – Questionari restituiti ed elaborati per tipo di ufficio – Area ROC

	Luglio 2013
Tipo di Ufficio	N. questionari elaborati
Procura della Repubblica	15
Tribunale Ordinario	10
Corte di Appello	5
Tribunale per i Minorenni	4
Procura della Repubblica per i Minorenni	2
Procura Generale della Repubblica	2
Tribunale di Sorveglianza	1
Ufficio del Giudice di Pace	1
TOTALE	40
Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio rilevazione al 30 luglio 2013"	

Un dato significativo, che sta – come sopra sottolineato – alla base della rilevazione, è quello che riguarda i progetti censiti. Dai questionari elaborati emerge l'indicazione di 998 progetti, considerando quelli in corso e quelli già conclusi. Un aumento del 37% rispetto ai 727 del giugno 2012. In media, sono 10,8 progetti per ufficio (rispetto ai 10,3 della precedente rilevazione). Considerando la distribuzione per linea di attività (tab.1.9), il numero più elevato appartiene – in linea con le precedenti rilevazioni – alla linea 1 (354 progetti, 35% del totale), seguita dalla linea 2. L'aumento più significativo rispetto al 2012 è dato dalla linea 5 (Bilancio di responsabilità sociale).

Tab. 1.9 –Progetti rilevati per Linea di attività – Totale

	Giugno 2012	Luglio 2013
Linee di Attività	N. Progetti	N. Progetti
Linea 1	255	354
Linea 2	174	234
Linea 3	65	93
Linea 4	54	75
Linea 5	68	100
Linea 6	111	142
Totale	727	998
Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio rilevazione al 30 luglio 2013"		

Gli uffici in area ROC presentano 454 progetti, che rappresentano il 45% del totale (in linea con la percentuale di questionari elaborati) e con un aumento del 60% rispetto all'ultima rilevazione del 2012. La distribuzione per linea rispecchia l'andamento del dato complessivo.

Tab. 1.10- Progetti rilevati per Linea di attività – Area ROC

	Giugno 2013	Luglio 2013
Linee di Attività	N. Progetti	N. Progetti
Linea 1	102	167
Linea 2	74	100
Linea 3	22	43
Linea 4	22	39
Linea 5	22	42
Linea 6	42	63
Totale	284	454
Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio rilevazione al 30 luglio 2013"		

Le tabelle 1.11 e 1.12 articolano ulteriormente questi dati incrociando i progetti per tipo di ufficio e per linea di attività, sia sul totale questionari che per quelli degli uffici in area ROC. In sintesi, emerge che i tribunali ordinari presentano un numero maggiore di progetti, nonostante il numero leggermente minore di questionari inviati; dato che deriva in particolare dal numero di interventi appartenenti alle linee 2 e 6. Questa situazione viene ribaltata considerando gli uffici in area ROC: qui sono le procure a presentare il maggior numero di progettualità, in particolare nella linea 1.

RINGRAZIAMENTI

Concludiamo l'introduzione con un doveroso ma anche sentito ringraziamento ai referenti di tutte le Regioni, ai loro dirigenti e funzionari che stanno supportando queste attività di monitoraggio. Ringraziamo ovviamente anche tutti coloro che hanno materialmente compilato i questionari per lo sforzo profuso e l'attenzione.

Tab. 1.11 – Progetti rilevati per linea di attività e per tipo di ufficio – Totale

	N° progetti Linea 1	N° progetti Linea 2	N° progetti Linea 3	N° progetti Linea 4	N° progetti Linea 5	N° progetti Linea 6	TOTALE PROGETTI
Tribunale Ordinario	121	81	34	26	38	54	354
Tribunale per i Minorenni	13	15	4	4	4	4	44
Tribunale di Sorveglianza	6	7	2	2	2	3	22
Procura della Repubblica	123	71	33	24	35	46	332
Procura della Repubblica per i Minorenni	12	10	3	3	3	7	38
Procura Generale della Repubblica	20	14	5	4	5	9	57
Corte di Appello	48	27	9	9	10	13	116
Ufficio del Giudice di Pace	11	9	3	3	3	6	35
TOTALE	354	234	93	75	100	142	998

Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio rilevazione al 30 luglio 2013"

Tab. 1.12- Progetti rilevati per linea di attività e per tipo di ufficio – Area ROC

	N° progetti Linea 1	N° progetti Linea 2	N° progetti Linea 3	N° progetti Linea 4	N° progetti Linea 5	N° progetti Linea 6	TOTALE PROGETTI
Tribunale Ordinario	38	24	11	10	11	20	114
Tribunale per i Minorenni	13	15	4	4	4	4	44
Tribunale di Sorveglianza	4	4	1	1	1	1	12
Procura della Repubblica	64	29	17	13	16	21	160
Procura della Repubblica per i Minorenni	10	7	2	2	2	5	28
Procura Generale della Repubblica	9	7	2	2	2	2	24
Corte di Appello	24	11	5	6	5	8	59
Ufficio del Giudice di Pace	5	3	1	1	1	2	13
TOTALE	167	100	43	39	42	63	454

Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio rilevazione al 30 luglio 2013"

2. LINEA 1: RIORGANIZZAZIONE E REINGEGNERIZZAZIONE DEI SERVIZI E DELL'UFFICIO

2.1 Premessa

La prima linea di attività del progetto interregionale transnazionale diffusione delle best practices negli uffici giudiziari italiani rappresenta nei fatti il cuore degli interventi di modernizzazione previsti per gli uffici giudiziari aderenti al progetto BP. Analisi e riorganizzazione dei servizi sono infatti azioni propedeutiche ed integrate alle altre linee di attività previste dal progetto succitato. Non è un caso dunque che la maggior parte dei progetti operativi sviluppati dagli uffici coinvolti nel progetto best practices abbiano riguardato questa linea di azione.

Nel complesso, su 998 progetti mappati, oltre il 35%, pari a 354 progetti operativi, sono relativi ad interventi di analisi e riorganizzazione dei servizi della giustizia. Le specifiche attività previste per questa linea di azione sono riportate nella tabella che segue.

Le azioni comunemente previste dai bandi di gara regionali per la Linea di attività 1

1. analisi dell'organizzazione giudiziaria, dei servizi e dei processi di lavoro;
 2. interventi tesi a recuperare efficienza operativa all'organizzazione giudiziaria ed a ridurre i costi di gestione;
 3. interventi organizzativi per migliorare la qualità e semplificare l'accesso ai servizi della giustizia;
 4. interventi tesi a rafforzare le dinamiche inter – organizzative tra uffici giudiziari;
 5. interventi tesi a ridurre gli oneri amministrativi a carico degli utenti;
 6. sviluppo di nuovi servizi o di nuove modalità di erogazione dei servizi esistenti.
-

Come vedremo successivamente, gli interventi previsti in questa linea di attività hanno riguardato l'intera organizzazione dell'ufficio giudiziario o solo alcune specifiche articolazioni, servizi o processi di lavoro.

Gli obiettivi generali della linea di intervento, sono, come anticipato, la riduzione dei costi di gestione dell'organizzazione e dei servizi della giustizia e/o l'aumento della qualità del servizio reso agli utenti specializzati e non, tramite interventi per rendere più rapidi gli esiti delle domande di servizio o semplificare e ridurre i costi di accesso e fruizione degli stessi.

2.2 Analisi dei progetti operativi della Linea 1

Tutti gli uffici giudiziari hanno ovviamente realizzato questa linea tramite più di un progetto operativo. Mediamente sono le corti di appello le realtà con il maggior numero di progetti, (media di 5,3 progetti operativi per U.G.) seguiti dalle procure della repubblica dei minorenni e dai tribunali ordinari. Dei 354 progetti operativi mappati, l'84% si è già concluso e quindi è in grado di indicare i primi risultati.

Poco oltre la metà di questi progetti hanno investito l'intera organizzazione dell'ufficio (53%) mentre il restante gruppo ha riguardato singole articolazioni dell'organizzazione giudiziaria. Come si può notare dal grafico accanto, nelle corti di appello la prevalenza dei progetti che hanno operato su singoli segmenti dell'organizzazione giudiziaria hanno riguardato l'ambito penale (37%), mentre invece nei tribunali a prevalere è l'ambito relativo all'area civile (36%) seguito da quello penale (33%) ed in misura minore dalle cancellerie GIP/GUP e dai servizi della Volontaria Giurisdizione. Nelle Procure della Repubblica la distribuzione come evidenziato dal grafico seguente è più articolata, anche se dominata con netta prevalenza da interventi realizzati sulle Segreterie dei PM.

Figura 2.1 Ambiti di intervento dei progetti operativi nelle corti di appello

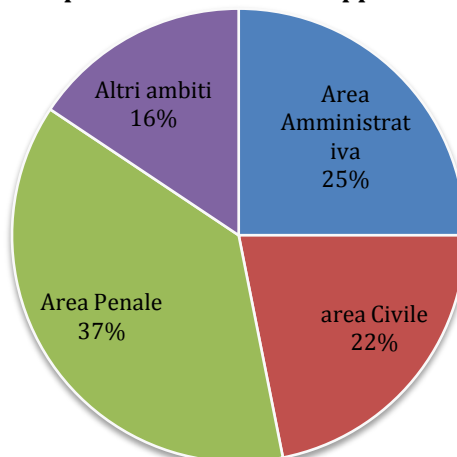
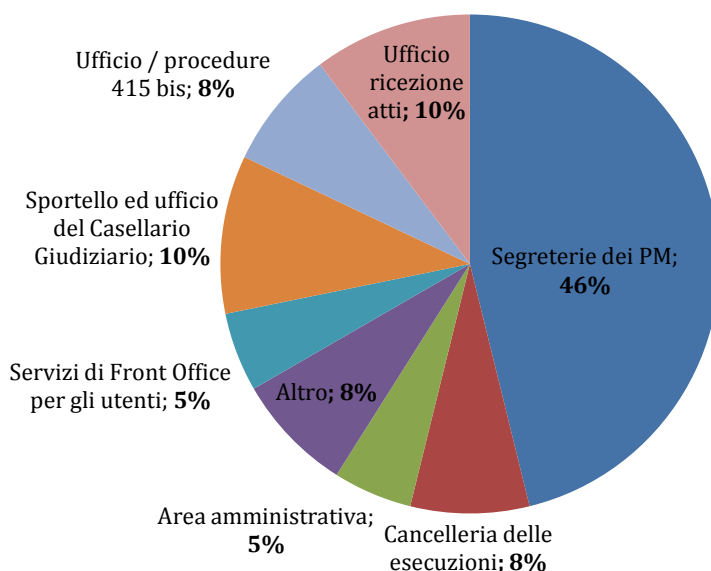


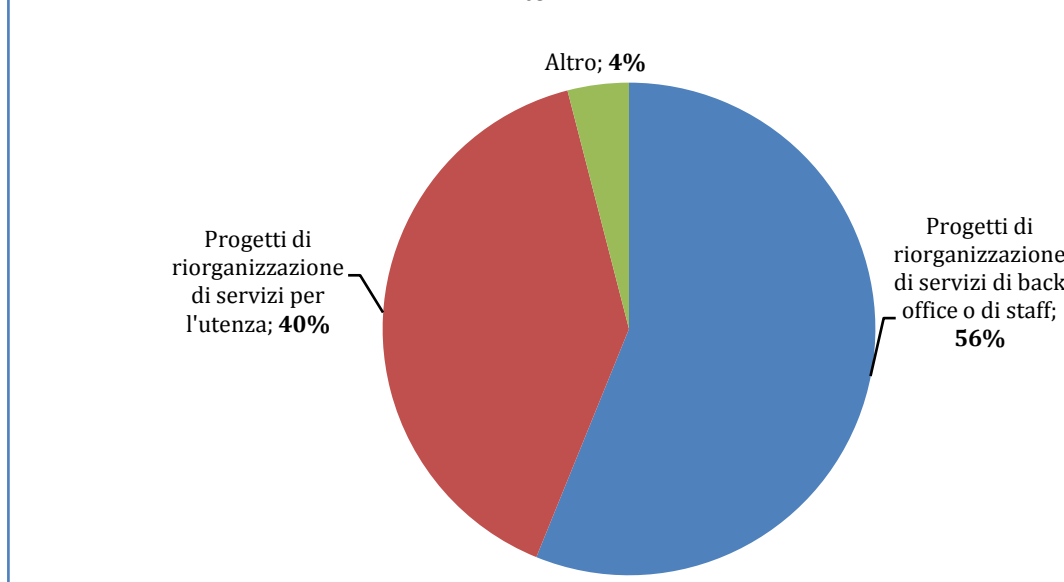
Figura 2.2 Ambiti di intervento dei progetti operativi nelle procure della Repubblica



Oltre 266 progetti operativi (il 75%) hanno riguardato interventi di riorganizzazione e/o reingegnerizzazione interna all'organizzazione dell'ufficio giudiziario contro 88 progetti che hanno interessato anche (od esclusivamente) il potenziamento di dinamiche inter-organizzative tra diversi uffici giudiziari.

Come si può osservare dal grafico che segue, la maggior parte dei 266 progetti operativi "interni" ha avuto come ambito di azione prioritario l'analisi e la riorganizzazione di servizi di back office o di staff. Analizzando tutti gli ambiti di azione segnalati per ogni singolo progetto questa prevalenza si conferma.

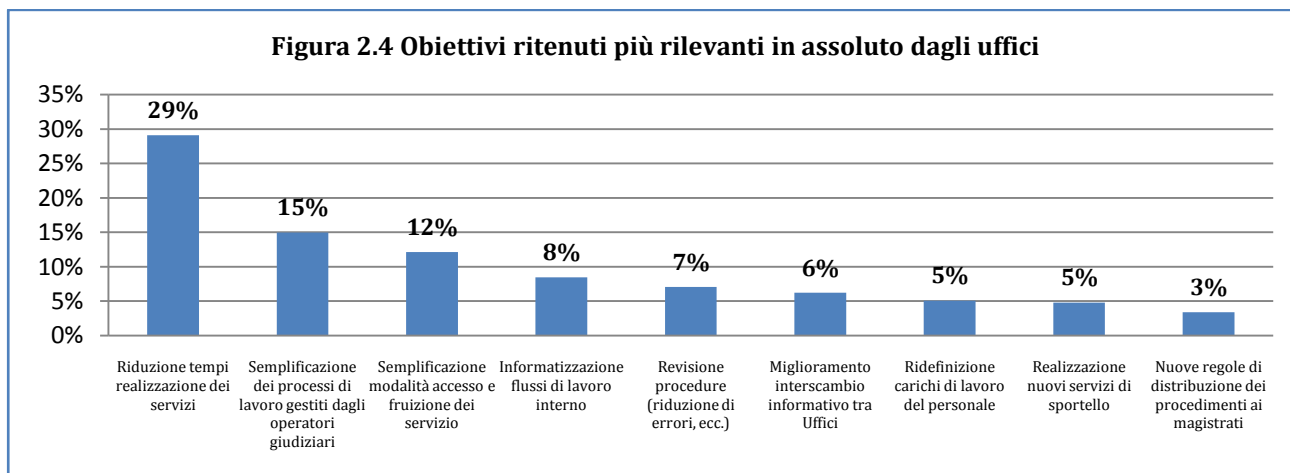
Figura 2.3 Ambiti di intervento prioritari dei progetti operativi interni



Gli 88 progetti operativi che hanno avuto un ambito di azione esclusivamente od anche esterno, ovvero che hanno interessato la reingegnerizzazione di procedure di lavoro tra uffici giudiziari, hanno riguardato, nel 58% dei casi la reingegnerizzazione, ottimizzazione e semplificazione dei flussi procedurali inter-uffici, nel 23% dei casi la reingegnerizzazione ed ottimizzazione dei servizi di staff comuni tra uffici giudiziari e nel 17% dei casi la costruzione di sportelli inter-uffici di per utenti professionisti e non.

Dall'analisi relativa agli obiettivi dei progetti operativi realizzati o in corso di realizzazione e ritenuti più rilevanti in assoluto dagli uffici giudiziari, risulta che questi si distribuiscono quasi egualmente tra obiettivi che puntano al "miglioramento dei servizi interni e dei flussi di lavoro" (49%) ovvero che perseguono risultati prioritari in termini di migliore efficienza e riduzione dei costi di gestione ed obiettivi che perseguono invece il miglioramento e la qualificazione dei servizi per l'utenza (46%) ovvero una migliore efficacia nella risposta di servizio offerta. Nella figura che segue sono riportati gli obiettivi prioritari più segnalati.

Figura 2.4 Obiettivi ritenuti più rilevanti in assoluto dagli uffici



L'analisi di tutti gli obiettivi indicati, non modifica questa distribuzione dei risultati attesi, esaltando semmai ulteriormente l'attenzione ai problemi relativi al recupero di efficienza operativa. Tra gli

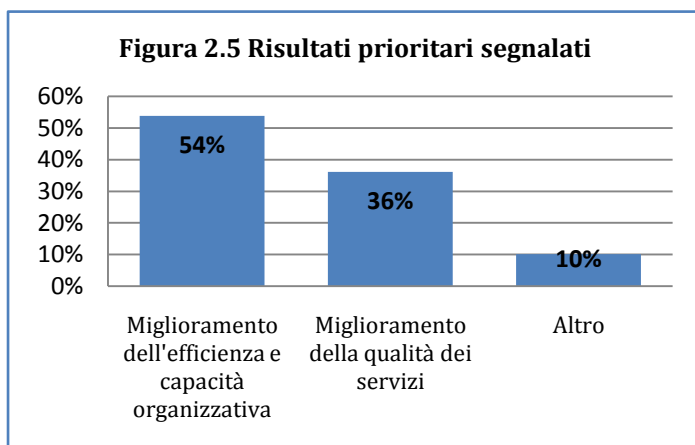
interventi inerenti quest'ultimo gruppo di progetti operativi si citano più frequentemente la riduzione dei tempi di attivazione/realizzazione/erogazione dei servizi (29%), la "semplificazione dei processi di lavoro gestiti dagli operatori giudiziari" (15%), la dematerializzazione dei flussi di lavoro/servizi/procedure interni attraverso la realizzazione di soluzioni informatiche (8%) e la standardizzazione di procedure di lavoro (7%).

La descrizione degli output realizzati dai progetti operativi inerenti la linea 1, mette in evidenza, da una parte una certa genericità dei prodotti stessi: la voce più ricorrente è relativa al "coinvolgimento delle strutture" (quasi il 35%) ed è presente in maniera visibile una "attività dedicata allo sviluppo di competenze organizzative per il personale togato ed amministrativo" (oltre l'8%). Dall'altra si segnalano invece output più concreti e visibili, come progetti di riorganizzazione (16,7%), la realizzazione di sistemi informativi (16,4 %) e numerosi altri prodotti così come riportato nella tabella che segue.

Tab 1.1. - Linea 1 - Output prevalenti

Principali output dichiarati	n.	%
<i>Coinvolgimento di strutture (uffici, unità organizzative) interne all'ufficio giudiziario</i>	100	34,8%
<i>Progetti di riorganizzazione dell'ufficio e/o di singoli servizi e procedure</i>	48	16,7%
<i>Sistemi o sotto sistemi informativi (realizzati e/o dispiegati)</i>	47	16,4%
<i>Attività dedicate allo sviluppo di competenze organizzative per il personale togato ed amministrativo</i>	24	8,4%
<i>Riorganizzazione di servizi e/o realizzazione di nuovi sportelli per l'utenza</i>	18	6,3%
<i>Accordi con Ordini professionali/Istituzioni/Enti/Associazioni di cittadini per nuovi servizi/riorganizzazione esistenti</i>	17	5,9%
<i>Costituzione di banche dati informative</i>	12	4,2%
<i>Documento di sintesi delle attività di analisi condotte, delle soluzioni organizzative sviluppate e relativo piano di implementazione.</i>	5	1,7%
<i>Sviluppo di un sistema di controllo di gestione</i>	5	1,7%
<i>Piani ed eventi di comunicazione</i>	4	1,4%
<i>Indagini di customer satisfaction, rilevazione reclami, etc.</i>	2	0,7%
<i>Altro</i>	5	1,7%
Totale	287	100%
Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio rilevazione al 30 luglio 2013"		

La descrizione dei risultati ottenuti tramite la realizzazione dei progetti di riorganizzazione e/o reingegnerizzazione dell'ufficio giudiziario o di una parte di esso, produce prevalentemente risultati



legati al recupero di efficienza, capacità operativa e minori costi di gestione. Per oltre il 50% dei progetti il risultato prevalente segnalato attiene alla riduzione di tempi di lavoro interni (es. avvio delle procedure, tempi di attraversamento dei fascicoli, ecc.), alla riduzione degli oneri amministrativi e burocratici sostenuti dagli operatori, al miglioramento della soddisfazione degli operatori degli uffici, oppure ancora alla riduzione degli errori nelle procedure di lavoro. Il 36% dei risultati

segnalati attiene invece al miglioramento della performance degli uffici nei confronti dell'utenza. In particolar modo in quasi il 19% dei progetti operativi si segnala la riduzione complessiva dei tempi di erogazione dei servizi per gli utenti finali, nel 10% il miglioramento della soddisfazione degli utenti, nel 6% l'aumento della quantità di informazioni disponibili in via informatica agli utenti e solo nell'1% la riduzione degli oneri amministrativi a loro carico. L'analisi di tutti i risultati segnalati per ogni singolo progetto operativo non modifica sostanzialmente questa distribuzione dei risultati.

Il confronto tra obiettivi dichiarati e risultati ottenuti evidenzia una forte correlazione fra i progetti che hanno perseguito obiettivi di riduzione dei tempi di attivazione / realizzazione / erogazione dei servizi e risultati inerenti la riduzione dei tempi di erogazione dei servizi per gli utenti finali, il miglioramento della soddisfazione degli utenti ed anche la migliore efficienza dell'organizzazione giudiziaria. Non si segnala forte coerenza nel rapporto tra output e risultati nella rilevazione precisa e puntuale della soddisfazione degli utenti, risultato segnalato in ben 59 progetti operativi a fronte di due sole customer satisfaction effettuate.

2.3 Analisi dei progetti operativi della Linea 1 – Regioni Obiettivo Convergenza

I progetti operativi attinenti alla linea 1 presso le regioni Obiettivo Convergenza sono ben 167 e sono distribuiti nei diversi uffici giudiziari con una media per tipo di ufficio molto simile a quella dell'intero gruppo di riferimento (dell'insieme complessivo di uffici): Procure dei Minorenni e Corti di Appello sono gli uffici con il maggior numero di progetti operativi di riorganizzazione delle loro strutture e servizi.

Rispetto a tutte le risposte a livello nazionale, raddoppia il numero di progetti ancora in corso di realizzazione, in quanto alcune regioni hanno attivato in sequenza più di una tornata di attività di assistenza nei confronti degli uffici giudiziari.

Rispetto agli ambiti di intervento non si osservano differenze significative riguardo al panorama complessivo. Differenze invece si osservano negli obiettivi perseguiti, con una maggiore preponderanza (59%) del miglioramento dei servizi interni e dei flussi di lavoro rispetto ad obiettivi di qualificazione dell'offerta di servizio (37%). Come nel dato nazionale l'obiettivo di riduzione dei tempi di attivazione/realizzazione/erogazione dei servizi è il più frequentemente citato (23%), seguito dalla semplificazione dei processi di lavoro gestiti dagli operatori giudiziari (19%). Il primo

obiettivo che rimanda esplicitamente alla qualificazione dei servizi per l'utenza è quello relativo alla semplificazione delle modalità di accesso e fruizione del servizio da parte degli utenti (14%).

Più marcata appare la differenza tra il livello nazionale e gli uffici delle regioni Obiettivo Convergenza se guardiamo ai risultati dichiarati: il 64% di questi è relativo al miglioramento dell'efficienza e della capacità organizzativa interna e solo il 30% al miglioramento della qualità dei servizi. In particolar modo negli uffici giudiziari che operano nelle regioni obiettivo convergenza è molto più frequente il risultato dichiarato relativo alla riduzione dei tempi interni di lavoro (29% contro il 19% del dato nazionale) e, di converso, nel caso del risultato dichiarato relativo al miglioramento della soddisfazione degli utenti le citazioni nelle regioni ROC sono pari al 3% contro il 10% del dato nazionale.

2.4 Considerazioni conclusive

Come previsto nelle premesse metodologiche e nelle finalità del progetto interregionale transnazionale diffusione delle best practices negli uffici giudiziari italiani, il maggior numero di progetti operativi sviluppato dagli uffici giudiziari coinvolti ha interessato la riorganizzazione delle loro strutture operative, dei servizi all'utenza e delle relazioni inter-organizzative tra gli uffici giudiziari stessi. In tutte le tipologie di uffici si sono realizzati più di un progetto di riorganizzazione e/o reingegnerizzazione, da tre ad oltre cinque progetti operativi, senza particolare distinzione di tipo geografico.

Si tratta di progetti operativi in gran parte conclusi, soprattutto per quanto riguarda gli interventi presso gli uffici giudiziari del centro – nord Italia, che hanno interessato quasi equamente l'intera struttura dell'ufficio rispetto invece ad ambiti più circoscritti. In prevalenza questi progetti hanno interessato ambiti interni all'organizzazione giudiziaria quali gli uffici di staff ed in generale i servizi di back office con l'obiettivo prioritario di recuperare efficienza e capacità di gestione e minori costi di gestione dell'organizzazione. Tra questi ambiti ed obiettivi si segnala però, come già messo in evidenza, la significativa presenza di interventi tesi ad ottimizzazione i flussi di lavoro tra uffici giudiziari anche per riorganizzare servizi in comune o per svilupparne dei nuovi, compresi progetti di costruzione di sportelli unici rivolti all'utenza.

Indipendentemente dagli ambiti di azione prevale comunque negli obiettivi segnalati la volontà di realizzare progetti che abbiano un impatto sia in termini di minor tempo e costo di realizzazione, sia in termini di qualificazione dei servizi per gli utenti, se non altro perché interventi che reingegnerizzano procedure interne o di scambio tra uffici e riducano gli errori e le ridondanze si presume che almeno indirettamente avranno un impatto positivo anche nei confronti del risultato finale rivolto all'utente, riducendo ad esempio i tempi di erogazione dei servizi richiesti. Si noti la rilevante presenza di interventi che si pongono come obiettivi la ridefinizione dei carichi di lavoro sia tra gli addetti amministrativi, sia tra i magistrati, attraverso la pesatura e distribuzione dei procedimenti giudiziari.

In termini di output, come già detto, a fronte di un 43% di segnalazioni che rimandano ad un generico coinvolgimento del personale nelle attività di analisi e riorganizzazione e ad attività di potenziamento delle loro capacità gestionali, si osserva una grande varietà di prodotti che vanno da progetti di riorganizzazione, pari ad oltre $\frac{1}{4}$ di tutti gli output ad altri prodotti direttamente legati allo sviluppo dell'organizzazione e/o dei servizi da questa erogati. Peraltro è coerente con la storia e la preparazione professionale degli operatori della giustizia, l'importanza che può aver avuto il loro

coinvolgimento attivo nei progetti di reingegnerizzazione organizzativa e di conseguenza lo sviluppo di nuove capacità gestionali e progettuali dei servizi pubblici della giustizia. Lo sviluppo di capacità autonome di governo dell'organizzazione dei servizi della giustizia è peraltro uno degli obiettivi prioritari del progetto best practices.

Dal punto di vista dei risultati ottenuti, specularmente agli obiettivi indicati ed agli output prodotti, si nota una forte presenza di risultati attinenti al recupero di efficienza e capacità di governo dell'organizzazione seguiti peraltro da numerose indicazioni di miglioramenti effettuati nei confronti dei servizi all'utenza. I progetti operativi realizzati nella linea 1 sono dunque serviti soprattutto per reingegnerizzare i servizi interni al fine di ridurre i costi ed il fabbisogno di personale ovvero per rispondere all'esigenza di garantire il funzionamento dell'organizzazione in una situazione di risorse progressive calanti.

In termini di criticità si segnalano due aspetti problematici: il primo è legato alla limitata formalizzazione degli interventi effettuati sull'organizzazione interna e sui servizi tramite decreti e delibere dirigenziali.

Di per sé l'assenza di questi atti non pregiudica il cambiamento organizzativo, ma si dovrà verificare nel tempo se i miglioramenti di performance ottenuti saranno stabilizzati e se si è sviluppata in effetti una cultura gestionale più forte e competente all'interno delle organizzazioni degli uffici giudiziari. Il secondo elemento critico, già peraltro segnalato attiene alle pochissime analisi di customer effettuate per verificare il reale livello di gradimento dei servizi della giustizia da parte degli utenti, ovvero per misurare la percezione di maggiore o minore qualità dei processi di cambiamento effettuati nell'ambito della linea 1. Le misure di risultato possono essere comunque state effettuate in altro modo come ad esempio verificando i tempi di erogazione dei servizi prima e dopo gli interventi di riorganizzazione ma più probabilmente, gli interventi, essendosi conclusi da poco tempo, non hanno potuto prevedere ancora analisi di risultato presso l'utenza. Analisi che sarà però opportuno effettuare nel medio periodo ancora una volta per stabilire in che misura gli uffici giudiziari sono riusciti a migliorare le loro performance qualitative.

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

3.1 Premessa

La linea 2 del progetto interregionale transnazionale diffusione delle best practices negli uffici giudiziari italiani prevede come obiettivi principali l'analisi dei gap di competenza e conoscenza informatica da parte del personale, l'individuazione delle azioni volte a migliorare l'utilizzo delle soluzioni informatiche in uso presso gli uffici giudiziari, il supporto al miglioramento dell'utilizzo dei software presenti ed il supporto alla diffusione ed utilizzo presso l'organizzazione coinvolta di sistemi informatici ministeriali. I progetti e gli obiettivi della linea in esame, frequentemente sono stati individuati e realizzati in sinergia con l'analisi e gli interventi di riorganizzazione dei servizi interni ed esterni previsti nell'ambito della prima linea di attività. In particolar modo nell'ambito di questa linea di attività i diversi bandi regionali hanno previsto le azioni indicate nella tabella che segue.

Le azioni comunemente previste dai bandi di gara regionali per la Linea di attività 2

1. analisi del livello di competenza e conoscenza dell'utilizzo dei sistemi informatici in uso presso l'ufficio giudiziario;
 2. analisi dei gap di conoscenze e capacità ed individuazione dei fabbisogni formativi;
 3. azioni volte al potenziamento delle competenze informatiche del personale
 4. azioni volte al miglior utilizzo degli applicativi in uso presso l'ufficio
 5. supporto alla diffusione di sistemi software ministeriali;
 6. studi di fattibilità per lo sviluppo dei sistemi informatici in uso a supporto dei progetti di riorganizzazione dei servizi
-

3.2 Analisi dei progetti operativi della Linea 2

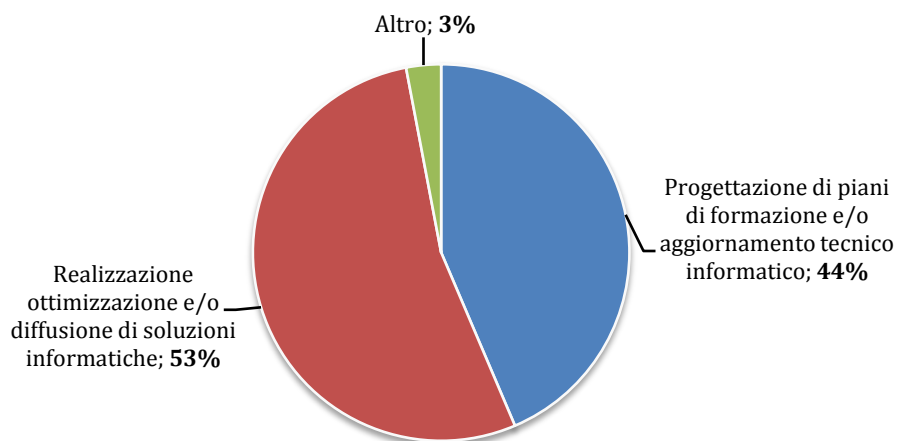
Sono 234 i progetti operativi realizzati nell'ambito della linea 2 dai 92 uffici giudiziari che hanno partecipato al monitoraggio del progetto "best practices". Si tratta del secondo gruppo di progetti più numerosi (oltre il 23% del totale) dopo i progetti operativi realizzati nell'ambito della linea 1.

Il 93% di questi progetti si è già concluso e nella grande maggioranza dei casi (81%) ha riguardato l'intera organizzazione dell'ufficio giudiziario. Per quanto riguarda i tribunali, i progetti operativi che hanno interessato singole articolazioni organizzative si sono distribuiti su tutte le unità operative della struttura (penale, civile, GIP-GUP e servizi centralizzati). Nel caso invece delle procure della Repubblica gli ambiti di intervento più citati sono le cancellerie e segreterie dei sostituti procuratori.

Per quanto riguarda gli ambiti di intervento prioritari, come si può vedere dal diagramma sotto riportato prevalgono le realizzazioni, ottimizzazioni e/o diffusione di soluzioni informatiche, seguite da piani di formazione e/o aggiornamento tecnico informatico per il personale dell'ufficio. Queste due

priorità sono confermate ed anzi ancora più evidenti se osserviamo tutti gli ambiti di intervento indicati per ogni progetto operativo segnalato. In particolar modo l'ambito di azione teso all'ottimizzazione e diffusione delle soluzioni informatiche viene segnalato nel 53% dei casi.

Figura 3.1 Ambiti di intervento dei progetti operativi



I progetti operativi della linea in esame perseguono sei obiettivi prevalenti, non dissimili nella loro frequenza se analizziamo tutti gli obiettivi citati. La segnalazione più frequente è relativa alle analisi dei fabbisogni formativi per l'informatica e l'individuazione dei relativi gap di conoscenze (37% delle citazioni), seguita dalla riduzione di tempi di lavorazione delle procedure all'interno dell'ufficio (oltre il 18%), dal miglioramento delle competenze informatiche del personale (18%), dallo sviluppo di soluzioni di interscambio informativo e documentale dematerializzato all'interno dell'ufficio o tra uffici giudiziari (9%), dalla dematerializzazione di sistemi di erogazione dei servizi per l'utenza (oltre l'8%) ed infine dalla semplificazione e/o riduzione di tempi di erogazione di un servizio (8%). Come si può vedere, fin dalla definizione degli obiettivi, prevalgono finalità legate al miglioramento delle capacità e delle competenze del personale rispetto ad interventi diretti per supportare l'informatizzazione dell'ufficio giudiziario. Nel complesso l'obiettivo del miglioramento delle competenze informatiche arriva ad oltre il 55% degli obiettivi dichiarati contro il 44% di interventi che si prefiggono interventi diretti di miglioramento dell'efficienza e/o efficacia dei servizi dell'organizzazione.

Si segnala poi, come nel caso degli interventi realizzati nell'ambito della linea 1, sono rarissimi i progetti operativi che hanno comportato una modifica formalizzata dell'organizzazione tramite atti e delibere. Sono solo 3 i progetti operativi che segnalano questo esito.

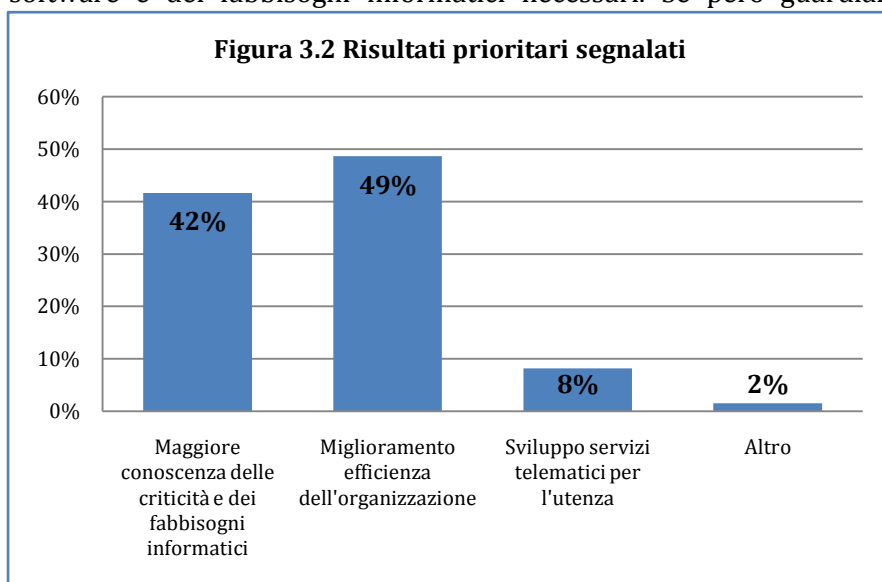
Gli output prodotti dai progetti operativi inerenti la linea 2 rispecchiano coerentemente quanto indicato in termini di obiettivi. Come si può osservare dalla tabella sotto riportata nella maggior parte dei casi, i prodotti "fisici" sono in prevalenza rapporti di analisi sulle competenze informatiche del personale o sul livello di utilizzo dei sistemi informatici disponibili. Fra gli altri prodotti indicati si nota la significativa presenza di attività a supporto degli uffici per implementare soluzioni software già disponibili, la realizzazioni di studi di fattibilità per la realizzazione di nuovi applicativi ed il miglioramento di specifiche applicazioni informatiche. Complessivamente queste azioni di supporto

diretto alla diffusione di soluzioni informatiche arrivano comunque a coprire quasi il 40% degli output prodotti dai progetti operativi della linea 2.

Tab. – Linea 2 – Output prevalenti

Output	n.	%
<i>Analisi delle competenze informatiche e del fabbisogno formativo del personale</i>	66	32%
<i>Analisi stato dell'arte tecnologie informatiche e loro livello di utilizzo</i>	43	21%
<i>Linee guida e/o supporto alla diffusione presso l'ufficio di specifiche soluzioni informatiche</i>	26	13%
<i>Studio di fattibilità per la realizzazione di una soluzione informatica</i>	23	11%
<i>Miglioramento/upgrading di applicazioni informatiche</i>	19	9%
<i>Linee guida e/o progetto di sviluppo dei sistemi informatici dell'ufficio</i>	13	6%
<i>Sviluppo di competenze informatiche</i>	13	6%
<i>Altro</i>	4	2%
Totale	207	100%
Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio rilevazione al 30 luglio 2013"		

I risultati prioritari conseguiti e dichiarati dai progetti conclusi e realizzati nell'ambito della linea 2 sono in prevalenza ascrivibili ad una maggiore conoscenza delle criticità nell'utilizzo dei sistemi software e dei fabbisogni informatici necessari. Se però guardiamo tutti i risultati citati, come



evidenziato anche dal diagramma a fianco, prevalgono, con quasi il 50% delle citazioni risultati che, direttamente od indirettamente, hanno migliorato l'efficienza dell'organizzazione. Una terza famiglia di risultati segnalati attengono invece direttamente allo sviluppo di servizi telematici a favore dell'utenza degli uffici giudiziari. Si tratta nel complesso di 21 progetti

operativi che, in base a quanto indicato nel questionario di monitoraggio, hanno sviluppato scambi di servizio in formato digitale e telematico nei confronti appunto degli utenti della giustizia.

3.3 Analisi dei progetti operativi della Linea 2 – Regioni Obiettivo Convergenza

I progetti operativi realizzati dagli uffici giudiziari che operano nelle regioni obiettivo convergenza sono stati nel complesso 100, pari al 43% degli interventi complessivi mappati. Anche nel caso di questi uffici la grande maggioranza dei progetti sono ormai conclusi (l'85%) ed anche questi hanno quasi sempre interessato l'intera organizzazione dell'ufficio giudiziario.

Rispetto all'intero gruppo di uffici giudiziari, l'ambito prevalente degli interventi della linea 2 nelle regioni obiettivo convergenza è la progettazione di piani di formazione e/o aggiornamento tecnico informatico (54%) anche se, come per tutte le risposte, se analizziamo tutti gli ambiti citati, prevale la realizzazione - ottimizzazione e/o diffusione di soluzioni informatiche, anche se in misura minore rispetto al panorama nazionale.

Analogamente i progetti operativi realizzati presso gli uffici giudiziari delle regioni obiettivo convergenza si sono posti come obiettivo prioritario, ed in generale, come obiettivo più segnalato il miglioramento delle competenze informatiche del personale (tramite anche analisi dei gap di competenza e la progettazione di piani di formazione) in misura più significativa rispetto all'interno panel nazionale (65% contro il 55%).

I risultati raggiunti, rispecchiano comunque quanto già emerso analizzando le risposte di tutti gli uffici giudiziari. La maggiore conoscenza delle criticità e dei fabbisogni informatici (41%), risultati che hanno prodotto un miglioramento nell'efficienza dell'organizzazione (52%) e lo sviluppo di servizi telematici per l'utenza (6%) sono le tre famiglie di risultati dei progetti operativi realizzati più segnalate.

3.4 Considerazioni conclusive

La grande varietà e numerosità di progetti inerenti lo sviluppo delle capacità di utilizzo delle tecnologie informatiche e di diffusione di soluzioni esistenti e disponibili mette ben in evidenza quanto sia considerata cruciale dal personale dell'amministrazione giudiziaria la leva tecnologica per migliorare le performance delle organizzazioni giudiziarie.

Nei fatti in quasi tutti gli uffici giudiziari è stata realizzata un'analisi dello stato dell'arte delle competenze e dell'adeguatezza delle strumentazioni in uso sia per quanto riguarda il fabbisogno ad organizzazione invariata sia probabilmente per quanto riguarda le nuove soluzioni organizzative proposte e realizzate nell'ambito del progetto best practices.

La finalità di questo progetto non prevede peraltro la realizzazione di software ma semmai lo sviluppo di azioni volte all'ottimizzazione delle tecnologie esistenti. Se ciò è stato fatto ha ottenuto come risultato principale il miglioramento dell'efficienza della struttura organizzativa ovvero minori costi di gestione e minore impiego di personale. Questo peraltro è uno dei problemi cruciali e più rilevanti negli uffici giudiziari al fine di garantire almeno gli stessi standard di prestazione in una situazione di progressiva riduzione di personale, causa l'oltre decennale blocco del turnover. Non meraviglia quindi che oltre ad ottenere un quadro

più chiaro delle competenze del proprio personale, gli uffici abbiano orientato i progetti operativi della linea 2 per recuperare in tutti i modi possibili risorse per i servizi.

In misura di gran lunga inferiore i progetti operativi realizzati hanno ottenuto risultati diretti nei confronti dell'utenza, digitalizzando e telematizzando procedure di servizio. Si tratta di oltre 20 progetti che hanno potenziato una modalità di accesso ai servizi già esistente o ne hanno introdotte di nuove. Il numero limitato di risultati di questo tipo evidentemente dipende da molte cause e criticità intrinseche in questo tipo di interventi, quali ad esempio la disponibilità o meno di soluzioni disponibili e la praticabilità di queste soluzioni con le politiche nazionali inerenti l'accesso telematico ai servizi pubblici locali e nazionali.

4. LINEA 3: COSTRUZIONE DELLA CARTA DEI SERVIZI

4.1 Premessa

La linea 3, contrariamente alle prime due linee di attività, prevede la realizzazione di prodotti specifici, ovvero carte dei servizi e/o guide ai servizi rivolte agli utenti degli uffici giudiziari. In genere la linea è alimentata, nelle attività di analisi e progettazione, anche dalle analisi organizzative previste nella prima linea di attività del progetto "best practices".

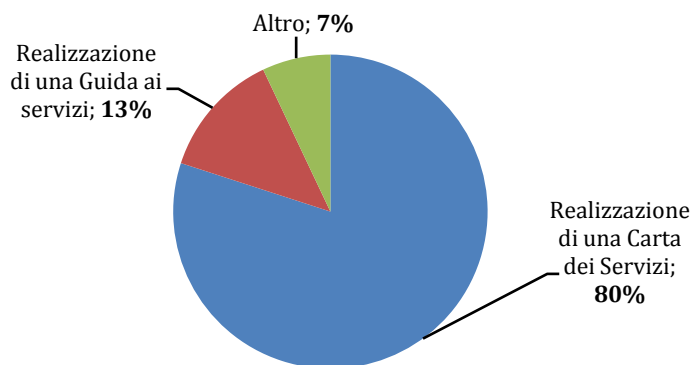
L'azione comunemente prevista da tutti i bandi regionali di conseguenza prevede attività volte alla realizzazione della (o delle) carte dei servizi dell'ufficio giudiziario, la loro pubblicizzazione ed eventuale diffusione on line o stampa.

4.2 Analisi dei progetti operativi della Linea 3

Sono 93 i progetti operativi di realizzazione inerenti carte e/o guide ai servizi che hanno interessato i 92 uffici giudiziari che hanno risposto al questionario di monitoraggio. Come si può notare mediamente si tratta di un progetto operativo per ufficio anche se in realtà se ciò è sicuramente vero per le corti di appello, i tribunali e le procure per i minorenni, gli uffici dei giudici di pace ed i tribunali di sorveglianza, nel caso di alcuni tribunali e di almeno una procura della repubblica i progetti realizzati nell'ambito della linea 3 sono stati sicuramente più di uno, probabilmente realizzando sia una carta dei servizi che una guida ai servizi della giustizia. Come già visto per i progetti operativi inerenti la linea 1 la linea 2 in quasi tutti i casi gli interventi si sono conclusi ed hanno riguardato nella grande maggioranza dei casi l'intera organizzazione dell'ufficio giudiziario (96%).

Come si può vedere dal diagramma a torta riportato a lato, nella maggioranza dei casi l'ambito di

Figura 4.1 Ambito di intervento dei progetti operativi

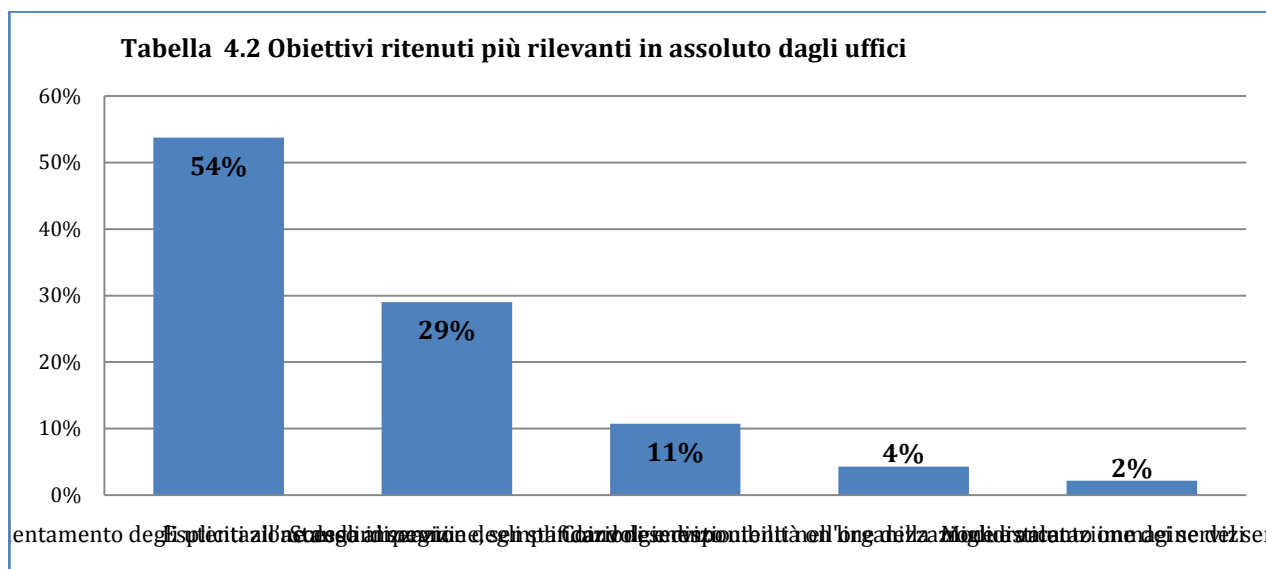


azione dei progetti operativi ha previsto la realizzazione di una carta dei servizi comprensiva, oltre che della descrizione di ogni singolo servizio rivolto al pubblico e delle indicazioni sulle modalità di accesso e fruizione, anche delle indicazioni relative ai tempi di realizzazione ed eventualmente alle modalità di reclamo e intervento

dell'organizzazione in caso di disservizio. Si segnala inoltre che alla voce "altro", per quanto residuali sono stati indicati ambiti abbastanza atipici, per i contenuti di intervento previsti nella linea 2 ovvero la realizzazione del Common Assessment Framework all'interno dell'ufficio giudiziario e la realizzazione di un piano di gestione dei servizi.

Per quanto riguarda gli obiettivi prioritari indicati per i progetti operativi inerenti carte e guide ai servizi, in assoluto il più citato è quello relativo al miglioramento dell'orientamento degli utenti per

accedere ai servizi della giustizia, seguito a grande distanza dall'esplicitazione degli impegni e degli standard di servizio da parte dell'ufficio giudiziario.



Alcune risposte mettono in evidenza l'orientamento dei progetti di costruzione della carta dei servizi al fine di rivedere e semplificare la modulistica necessaria, mentre pochi progetti si sono posti l'obiettivo di coinvolgere gli utenti o loro rappresentanze nell'organizzare e valutare i servizi. Se guardiamo però tutti gli obiettivi segnalati si nota che aumenta considerevolmente l'obiettivo di miglioramento dell'immagine del servizio nei confronti degli utenti (da 2 a 42 progetti operativi) e proprio il coinvolgimento degli utenti con le finalità succitate (da 4 a 12 progetti operativi).

In termini di output ovviamente la produzione della carta dei servizi rappresenta la citazione più frequente, seguita dalla sua divulgazione e pubblicazione su web. Contrariamente però agli obiettivi dichiarati in ben 39 progetti solo per cinque di essi ciò ha comportato la definizione di standard e/o di sistemi di valutazione delle performance e solo in due casi, il prodotto della linea di attività è stato oggetto di una delibera o altro atto formale da parte dell'organizzazione giudiziaria.

Tab. - Linea 3 - Output prevalenti

Output	n.	%
<i>Carta dei servizi</i>	58	41%
<i>Divulgazione e pubblicazione Carta servizi sul web</i>	49	35%
<i>Guida ai servizi</i>	12	9%
<i>Condivisione interna e coinvolgimento stakeholder</i>	11	8%
<i>Definizione degli standard - sistemi di valutazione performance e rilevazione reclami</i>	5	4%
<i>Altro</i>	5	4%
Totale	140	100%
Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio rilevazione al 30 luglio 2013"		

Se guardiamo infine i risultati ottenuti e registrati dai progetti operativi che si sono già conclusi, emerge che nella grande maggioranza dei casi (54%) la principale conseguenza della realizzazione della carta o guida ai servizi è rappresentata dall'aumento del livello di coinvolgimento interno del personale nella definizione e rappresentazione dei servizi, del loro iter e delle modalità di fruizione da parte dell'utenza. Segue fra i risultati prioritari l'aumento del livello di coinvolgimento di utenti e/o stakeholder (21%) ed il miglioramento dell'accessibilità della Guida e della Carta sul sito web (11%). Anche in questo caso, come per l'analisi degli obiettivi, se però guardiamo tutti i risultati segnalati si nota l'aumento di segnalazioni inerenti il miglioramento dell'accessibilità della Guida e la Carta sul sito web (da 8 a 36 segnalazioni) e l'introduzione e/o potenziamento delle procedure di trattamento dei reclami (da 4 a 15 segnalazioni).

4.3 Analisi dei progetti operativi della Linea 3 – Regioni Obiettivo Convergenza

Per quanto riguarda gli uffici giudiziari che operano presso le regioni obiettivo convergenza sono 43 i progetti operativi realizzati (il 72% di tutti i progetti operativi segnalati) od in corso di realizzazione (28%) inerenti la linea 3. Come nel dato nazionale quasi tutti i progetti operativi hanno riguardato l'intera organizzazione giudiziaria e nell'86% dei casi hanno previsto o prevedono la realizzazione di una carta dei servizi. Solo in due casi si prevede la stesura di una guida.

Oltre il 50% dei progetti si sono posti l'obiettivo prioritario di semplificare e rendere più trasparenti l'accesso ai servizi della giustizia, così come abbiamo osservato per tutto a livello nazionale, seguiti dai progetti che hanno come finalità l'esplicitazione degli impegni e degli standard di servizio nei confronti dell'utenza (33%). Anche nel caso delle regioni obiettivo convergenza, osservando tutti gli obiettivi indicati, si nota un considerevole aumento della finalità relativa al miglioramento dell'immagine dell'ufficio giudiziario (da un caso a diciassette).

Infine, come per tutti gli uffici a livello nazionale, il risultato prioritario raggiunto più citato è quello relativo al coinvolgimento interno del personale nella gestione dei servizi e della soddisfazione dell'utenza (57%), seguito dall'aumento del livello di coinvolgimento di utenti e/o stakeholder (22%). Analizzando tutti i risultati indicati, nel caso degli uffici giudiziari che operano nelle regioni obiettivo convergenza è però più frequente la segnalazione relativa al miglioramento dell'accessibilità della Guida e della Carta sul sito web (40%).

4.4 Considerazioni conclusive

Buona parte degli uffici giudiziari coinvolti nel progetto interregionale transnazionale diffusione delle best practices negli uffici giudiziari italiani hanno realizzato per la prima volta una "carta dei servizi" della giustizia riconoscendo implicitamente la necessità di introdurre ed acquisire competenze in merito all'utilizzo di strumenti di organizzazione e servizio a misura di utente – cittadino.

Per ottenere questo risultato, metodologicamente e come conseguenza delle attività previste nella linea di azione, hanno coinvolto attivamente il personale (amministrativo e non) per ricostruire, semplificare e formalizzare l'iter del servizio, i requisiti di accesso, le modalità di erogazione e, in alcuni casi i meccanismi di valutazione e reclamo da parte degli utenti.

Una operazione apparentemente ovvia, ma non troppo se si considera che si tratta di un'attività totalmente volontaria, non incentivata in alcun modo e priva di precedenti conosciuti nel mondo degli uffici giudiziari. Il tipo di ufficio ed in primis quelli requiranti rispetto a quelli giudicanti piuttosto che la loro collocazione geografica non hanno influenzato granché un risultato che appare molto simile in tutte le organizzazioni coinvolte.

L'alto numero di carte di servizi realizzate e successivamente pubblicate on line in effetti mettono in evidenza un cambiamento profondo nell'approccio all'utenza ed in generale nel rendere più trasparente l'organizzazione nei confronti del proprio territorio di riferimento.

Ciò detto non ci sono ancora indicazioni, quali customer satisfaction che misurino il livello di gradimento, per valutare dal punto di vista degli utenti stessi i risultati di questa linea di attività ed a ben vedere anche se la correlazione tra la presenza di un atto formale (decreto dirigenziale o altra determinazione) ed il consolidamento di una pratica e di nuovi strumenti di gestione strategica dei servizi non è dimostrata e dimostrabile, l'assenza o quasi di tali atti in relazione ai prodotti e risultati della linea in esame fa pensare che la prassi di gestire i servizi tramite strumenti quali appunto guide e carte dei servizi, sia un'esperienza ancora agli albori e da verificare in termini di utilità.

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

5.1 Premessa

La qualità intesa come impegno a garantire ben definiti standard di servizio e ad assicurare un sistematico ascolto delle esigenze e dei livelli di soddisfazione degli utenti è al centro della presente linea. La Linea 4 ha l'obiettivo di accompagnare gli Uffici giudiziari verso la realizzazione, l'utilizzo e la certificazione del proprio Sistema di Gestione per la Qualità secondo la norma UNI EN ISO 9001:2008. Le azioni comunemente previste dai bandi per la Linea di Attività 4 del Progetto interregionale transnazionale "Diffusione delle best practices negli uffici giudiziari italiani" fanno riferimento all'implementazione del sistema qualità ed alla sua certificazione secondo la norma UNI EN ISO 9001:2008. Risultano connesse ad attività che vanno dalla formazione degli operatori sui concetti della Norma alla costruzione del piano di lavoro con gli uffici; dalla definizione di indicatori, di processi e sviluppo dell'analisi dei rischi per ciascun processo alla redazione del Manuale Qualità (MQ); dalla sperimentazione del Sistema di Gestione per la Qualità (SGQ) attraverso auditing interni e attività di Riesame della Direzione, alla validazione del MQ alla successiva Certificazione:

Le azioni comunemente previste dai bandi di gara regionali per la Linea di attività 4

- Assistenza nella fase di implementazione del SGQ;
 - Aggiornamento del modello organizzativo dell'ufficio giudiziario per permettere di presidiare i processi e le prestazioni certificate;
 - Consulenza per definire una mappa dei processi, identificare le risorse critiche e mettere in luce le azioni preventive da attuare per evitare potenziali non conformità;
 - Incontri con i vertici dell'ufficio giudiziario, i responsabili del SGQ e il gruppo di lavoro per l'impostazione della Linea e la definizione degli indicatori;
 - Formazione del personale interno idoneo a gestire il progetto sulla norma ISO, dalla fase iniziale a quella di diffusione interna all'Ufficio.
-

5.2 Analisi dei progetti operativi della Linea 4

I progetti operativi rientranti in questa Linea rappresentano appena il 7,5% di quelli censiti in totale (998) e sono 75. Di questi, 42 hanno riguardato l'intero sistema organizzativo e 33 sono stati rivolti ad uno specifico settore (amministrativo, penale, civile o lavoro), ad un servizio strategico (URP, ufficio adozioni, ufficio del Casellario Giudiziale, etc..) o ad una procedura di lavoro dell'Ufficio. I 75 progetti operativi realizzati sono distribuiti tra le diverse tipologie di uffici giudiziari: il massimo addensamento si riscontra nei Tribunali ordinari (35%), seguiti dalle Procure della Repubblica (32%). Nell'84% di casi si tratta di progetti operativi conclusi. Gli ambiti di intervento prevalenti su cui si sono focalizzati i progetti operativi degli uffici giudiziari sul tema della certificazione di qualità riguardano l'implementazione del sistema all'interno della struttura. Solo 3 uffici su 10 hanno completato l'iter di

accompagnamento ottenendo la Certificazione ISO 9001:2008, per il cui rilascio sono spesso mancanti le necessarie risorse economiche.

Figura 5.1 Progetti operativi per tipologia di ufficio

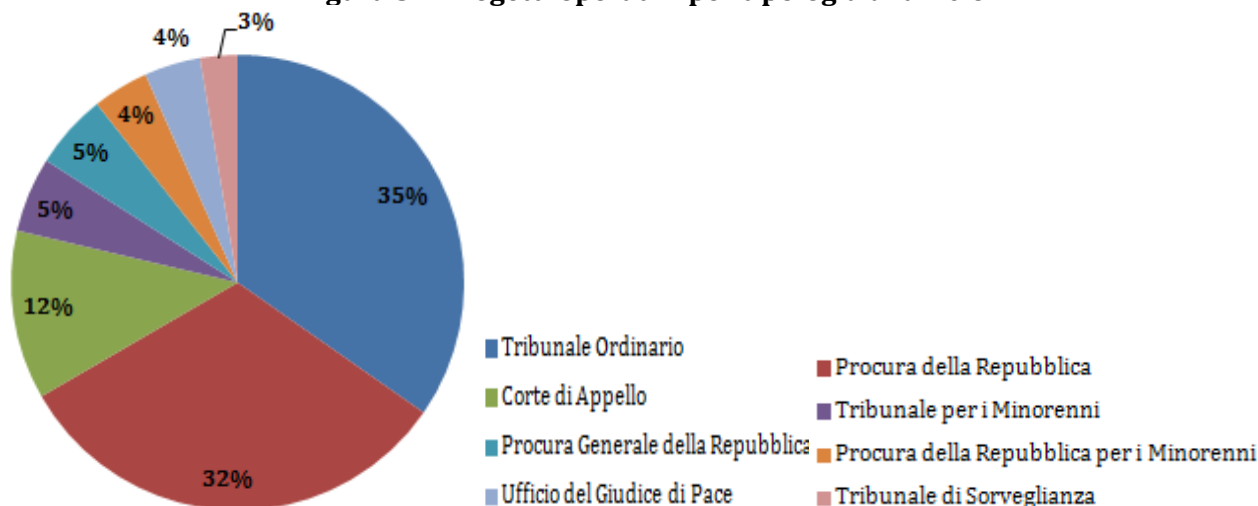
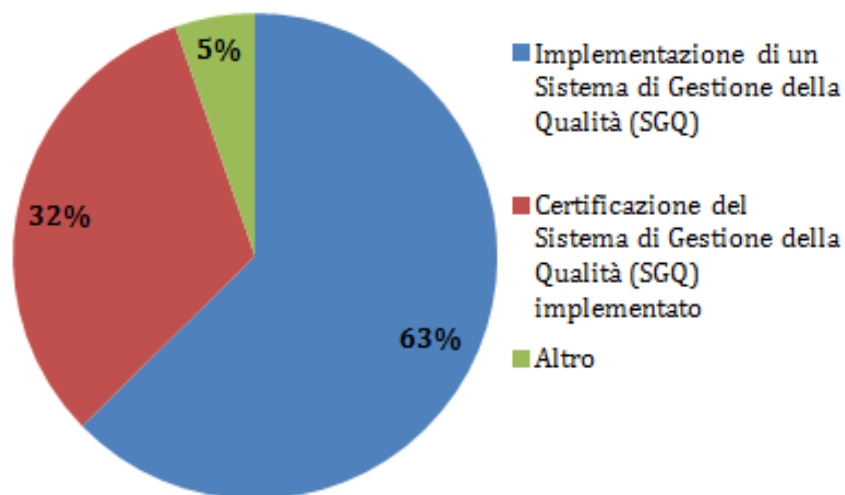
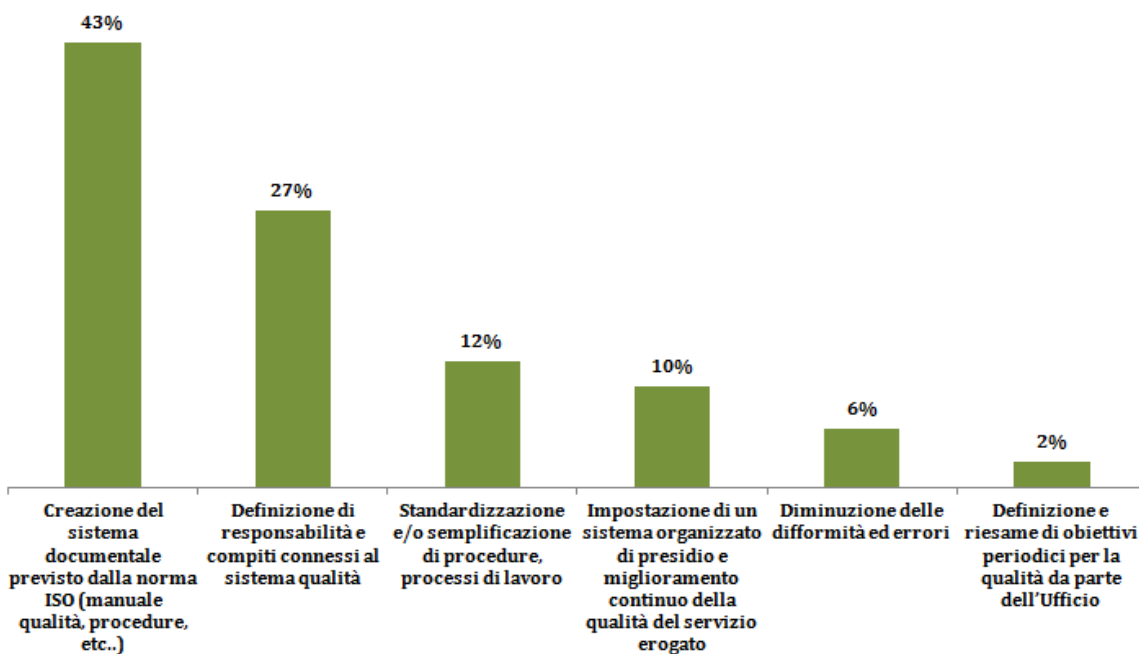


Figura 5.2 Ambito di intervento dei progetti



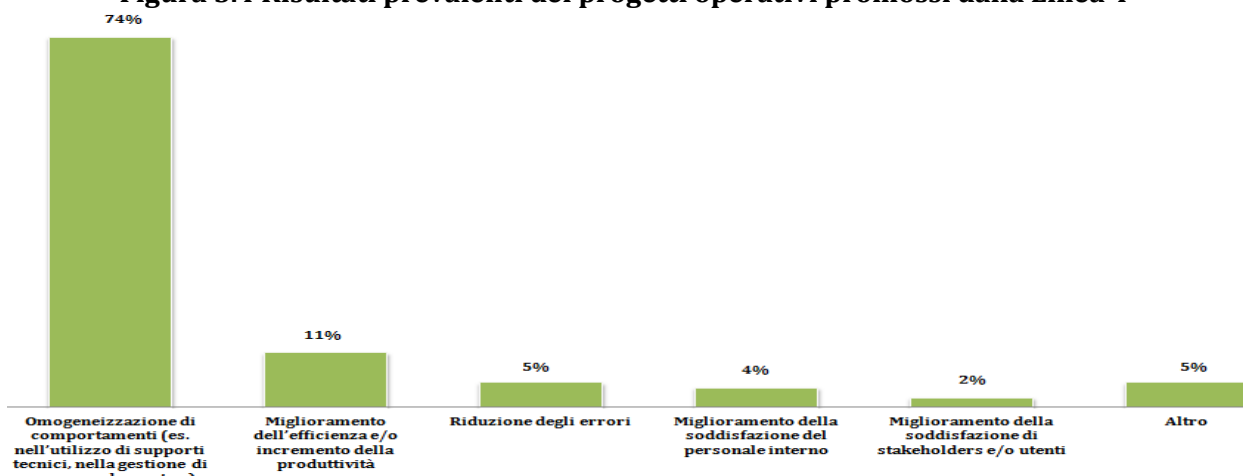
Il questionario di monitoraggio prevede una domanda finalizzata a rilevare gli obiettivi perseguiti con maggior frequenza nel realizzare la Linea di attività 4. A ciascun compilatore è stato chiesto di indicare, per singolo progetto operativo, un obiettivo considerato prioritario e un altro secondario. Era possibile segnalare un massimo di due opzioni. Di seguito si riporta la distribuzione degli obiettivi dichiarati più rilevanti per le attività della Linea 4.

Figura 5.3 Obiettivi più rilevanti dei progetti operativi promossi dalla Linea 4



Gli output prevalenti dichiarati mettono in evidenza la predisposizione del Manuale Qualità quasi a pari peso rispetto alla stesura e formalizzazione di procedure certificate inerenti i processi primari oggetto del Sistema di Gestione per la Qualità (SGQ) e i processi di supporto. Da sottolineare una significativa presenza di output connessi all'impatto della realizzazione del SGQ sui comportamenti degli operatori dell'Ufficio: coinvolgimento attivo del personale, condivisione interna delle prassi/modalità più efficienti per l'omogeneizzazione dei comportamenti, giornate di formazione dedicate ad attività di sviluppo di competenze. Come nel caso degli obiettivi, anche riguardo ai risultati di cambiamento perseguiti dai singoli progetti operativi i questionari pongono una sola domanda, offrendo la possibilità di scelta con un limite di due opzioni, riportate nel grafico seguente.

Figura 5.4 Risultati prevalenti dei progetti operativi promossi dalla Linea 4

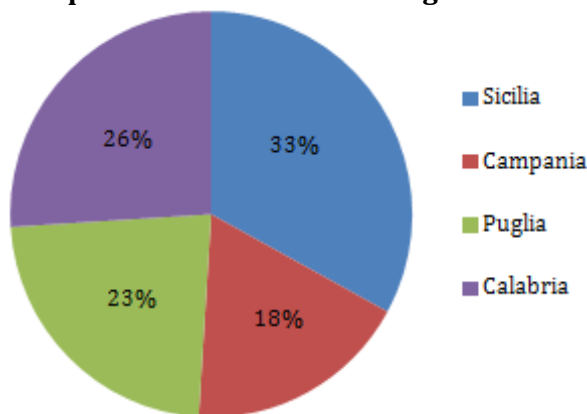


Il quadro dei risultati dichiarati attinenti i progetti operativi della Linea 4 indica una situazione di piena coerenza con i dati relativi agli output, a proposito dei quali si rilevava la prevalenza degli aspetti di natura procedurale ed operativa. La maggior parte dei progetti (74%) ha consentito agli uffici di sviluppare e diffondere prassi lavorative omogenee, facilitando così il dialogo tra le strutture e aumentando le performance, al fine di ridurre le inefficienze operative (ad es. riduzione margini di errore, etc.). Tali procedure includono anche la gestione delle attività di monitoraggio dei processi di lavoro e delle attività di miglioramento (riesame, audit interni, azioni correttive e preventive). Al cambiamento dei comportamenti delle persone all'interno dell'organizzazione, attraverso la maggiore omogeneizzazione degli stessi in relazione alle procedure di lavoro, segue, tra i risultati dichiarati come prevalenti, il miglioramento dell'efficienza e della soddisfazione dell'utenza presente nell'11% delle risposte. Sono ancora pochi i casi in cui vengono segnalati risultati concreti di miglioramento effettivamente quantificabili, quali ad esempio la riduzione di errori (3 casi indicati pari al 5% sul totale) e il miglioramento della soddisfazione dei diversi soggetti coinvolti (utente, personale interno, stakeholder). L'analisi dei risultati in relazione alle diverse tipologie di Ufficio non ha fornito elementi di rilievo.

5.3 Analisi dei progetti operativi della Linea 4 - Regioni Obiettivo Convergenza

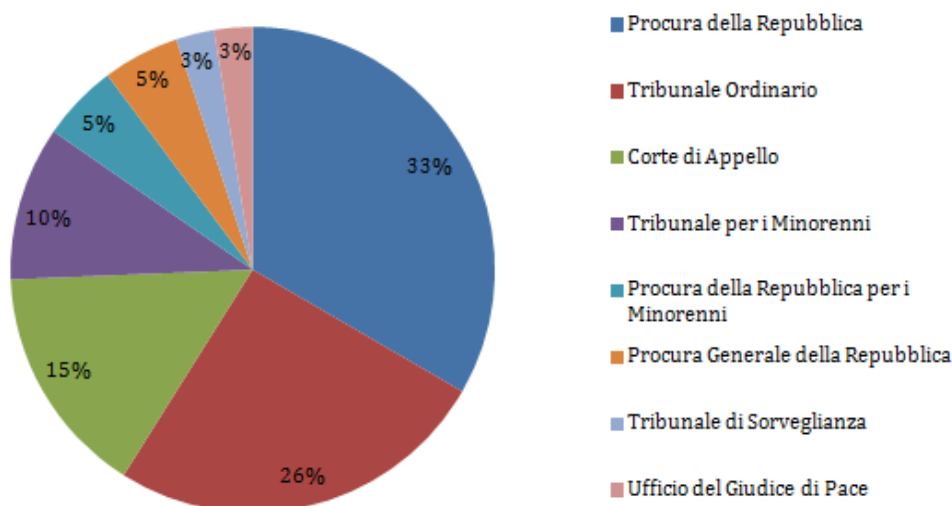
I progetti operativi della Linea 4 realizzati nelle Regioni Obiettivo Convergenza (ROC) sono complessivamente 39, pari al 52% sul totale e si concentrano per più della metà dei casi nella Regione Siciliana e in Calabria (rispettivamente 33% e 26%).

Figura 5.4 Progetti operativi realizzati nelle Regioni Obiettivo Convergenza



Per quanto attiene allo stato di avanzamento dei progetti operativi si segnala una netta prevalenza dei progetti conclusi (69%) rispetto a quelli in corso (31%). In linea con i trend generali l'ampiezza dell'intervento ha riguardato in 6 casi su 10 l'intera organizzazione dell'ufficio giudiziario, mentre tutti gli altri progetti operativi realizzati sono a carattere settoriale. La tipologia di Uffici è sintetizzata nella figura seguente. Procure della Repubblica e Tribunali Ordinari sono le amministrazioni giudiziarie con più progetti, con una posizione inversa rispetto al dato nazionale. Anche per le Regioni Obiettivo Convergenza l'arco tipologico è completamente rappresentato.

Figura 5.5 Progetti operativi realizzati nelle Regioni Obiettivo Convergenza per tipologia di Ufficio

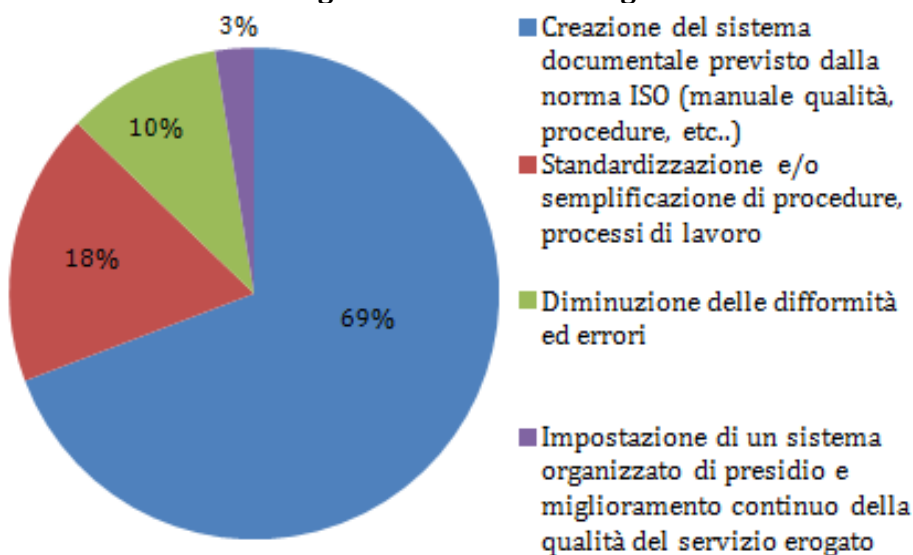


Rispetto al complessivo quadro nazionale, la distribuzione fra i due ambiti di intervento risulta sostanzialmente allineata. L'ambito di intervento prevalente dei progetti operativi relativi alla certificazione di qualità nelle ROC è costituito dall'implementazione di un Sistema di Gestione per la Qualità, ovvero alla reingegnerizzazione di una linea di servizio/prodotto e allo sviluppo di una cultura della qualità (pari al 77% delle risposte totali). Per quanto attiene agli obiettivi progettuali ritenuti più rilevanti in assoluto dagli uffici giudiziari delle Regioni ROC, si registra una fortissima polarizzazione sulla creazione di istruzioni operative e di un manuale della qualità, in forma ancor più accentuata di quanto avviene a livello nazionale (69%). L'esame delle risposte multiple sugli obiettivi riportato dalla figura seguente si allinea sostanzialmente al dato nazionale per quanto riguarda tutti gli altri obiettivi più citati, che risultano gli stessi, pur cambiando l'ordine di frequenza: 1° Standardizzazione e/o semplificazione di procedure e processi di lavoro (18%); 2° Diminuzione delle difformità ed errori (10%); 3° Impostazione di un sistema organizzato di presidio e miglioramento continuo della qualità del servizio erogato (3%).

In sintonia con il quadro nazionale anche le risposte relative agli obiettivi considerati secondari: si riscontra, infatti, un'elevata frequenza della definizione di compiti e responsabilità per il sistema qualità.

Come per gli ambiti di intervento e gli obiettivi perseguiti, anche i prodotti realizzati e i risultati raggiunti non si discostano in maniera significativa dal dato complessivo. Il consolidamento delle procedure organizzative hanno una ricaduta anche in termini di standardizzazione e omogeneità di prassi e dei comportamenti: tutte le risposte convergono in modo esclusivo sul tema dell'omogeneizzazione dei comportamenti organizzativi.

**Figura 5.6 Gli obiettivi progettuali ritenuti più rilevanti
nelle Regioni Obiettivo Convergenza**



5.4 Considerazioni conclusive

Di minore impatto rispetto a quelli della Linea 1 e 2 sono stati gli interventi destinati alla presente Linea di attività, legata all'implementazione del Sistema di Gestione per la Qualità. Probabilmente la ragione di ciò è riconducibile alle intrinseche difficoltà di questa linea di intervento, soprattutto sul piano della sostenibilità nel tempo delle soluzioni che ciascun ufficio giudiziario ha ritenuto di portare avanti.

La maggior parte degli interventi realizzati negli uffici interessati ha previsto un accompagnamento all'introduzione di un Sistema di Gestione per la Qualità, dando impulso a nuove modalità di lavoro, attraverso le quali si ritiene di poter ottenere un miglioramento dei livelli di efficienza e una conseguente migliore soddisfazione dell'utenza. Tuttavia, più della metà degli uffici, come si è visto, non hanno ottenuto la Certificazione UNI EN ISO 9001:2008 (riguardante l'intero sistema organizzativo o alcuni servizi/settori strategici): da una prima analisi è verosimile ipotizzare che, per poter realmente sostenere nel tempo tali interventi, si deve fare ricorso ad ulteriori risorse esterne (economiche e umane/infrastrutturali). Ad ogni modo, sebbene non tutti gli uffici giudiziari abbiano potuto ricorrere all'Organismo di Certificazione per ottenere il "marchio ISO", in molte risposte si è riscontrata l'utilità dei progetti realizzati: l'adozione di un Sistema di Gestione per la Qualità interno ha permesso di orientare e guidare le attività, di sviluppare e diffondere procedure lavorative omogenee, standardizzando le procedure e riducendo lo spazio per potenziali non conformità. L'omogeneizzazione di comportamenti, ad esempio nell'utilizzo di supporti tecnici o nella gestione di una procedura, può aver contribuito a migliorare i processi di lavoro, accrescendo la qualità del servizio in precedenza erogato con modalità insoddisfacenti. Peraltro è stato raggiunto da alcuni uffici l'obiettivo di coinvolgere il personale interno condividendo prassi e modalità ritenute più efficienti e definendo le meglio il sistema delle responsabilità organizzative.

6. LINEA 5: ELABORAZIONE DEL BILANCIO DI RESPONSABILITA' SOCIALE (A PREVENTIVO E/O A CONSUNTIVO)

6.1 Premessa

La Linea di attività 5 promuove interventi che sono da inquadrare nei processi di rendicontazione sociale, attraverso i quali gli uffici:

- a. garantiscono trasparenza agli *stakeholder* esterni ed interni su funzioni, servizi, progetti e attività, comunicando dati articolati su obiettivi, stati di avanzamento di progetti, risultati ottenuti;
- b. rafforzano – come organizzazione – la propria legittimazione nella società civile e nel contesto istituzionale e socioeconomico, e la cooperazione con partner esterni, attraverso la costruzione di relazioni basate sulla condivisione di piani, programmi e informazioni, aumentando la percezione di efficacia delle funzioni e attività gestite dall'ufficio.

Oltre a questi obiettivi di fondo, l'elaborazione e pubblicazione dei Bilanci di responsabilità sociale può perseguire anche varie e rilevanti finalità:

- sviluppare la raccolta sistematica di dati di tipo gestionale sui vari processi e sub-processi di lavoro (civile, penale, volontaria giurisdizione, gestione dei testimoni, gestione delle risorse (anche finanziarie, in uscita ma anche con funzione di recupero per le casse pubbliche, ecc.), la loro comparazione in serie storica, ecc.;
- sviluppare processi di pianificazione strategica e di programmazione (annuale e pluriennale), introducendo nei documenti obiettivi da perseguire, eventualmente sulla base di forme di consultazione e coinvolgimento dei principali *stakeholder*;
- sviluppare piani di miglioramento connessi alle criticità individuate.

In relazione alle diverse finalità, così come nell'esperienza di molte organizzazioni pubbliche, anche in ambito giudiziario, il bilancio di rendicontazione sociale può essere elaborato come:

- un documento 'a consuntivo', contenente dati e commenti sull'anno appena trascorso, in comparazione con quelli precedenti (e - quando possibile - comprendente anche confronti con altri uffici);
- un documento a preventivo, contenente gli obiettivi e i risultati attesi per l'anno in corso in modo articolato per linee di attività, per progetti, ed anche per tipo di *stakeholder*.

Elemento comune ad ambedue i tipi di documento dovrebbe essere il coinvolgimento degli *stakeholder*.

Le azioni previste generalmente dai bandi di gara per la Linea di Attività 5

1. 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;
2. Elaborazione del Bilancio Sociale a consuntivo, attraverso:
 - a. la ricostruzione delle linee di attività/servizio (processi di lavoro/servizio) e delle relazioni con gli *stakeholder* secondo lo schema del Bilancio Sociale;
 - b. la classificazione delle risorse secondo le linee di attività e le aspettative informative degli *stakeholder*;
3. Elaborazione del Bilancio sociale a preventivo (in alternativa oppure previsto assieme al BRS a

Le azioni previste generalmente dai bandi di gara per la Linea di Attività 5

consuntivo), attraverso:

- a. la definizione degli obiettivi per linea di attività/servizio anche in relazione agli esiti delle consultazioni con gli stakeholder;
 - b. la definizione degli indicatori per la rappresentazione delle performance attese delle varie linee di attività;
4. La predisposizione fisica, pubblicazione (cartacea, on line) e d eventuale presentazione pubblica del Bilancio Sociale;
 5. Eventuale predisposizione di un manuale e la stabilizzazione del sistema informativo per la redazione periodica del BRS da parte dell'Ufficio;
 6. Eventuale formulazione di piani di miglioramento sulla base delle criticità emerse.
-

Gli obiettivi della Linea di Attività 5

1. Ottenere la disponibilità di dati, valutazioni e metodologie per elaborare la pianificazione annuale e pluriennale (nel caso di BRS a preventivo)
 2. Dotarsi di un sistema di rilevazione e analisi dei dati fruibili per elaborare un documento a consuntivo utile alla riflessione sulle aree di criticità (nel caso di BRS a consuntivo)
 3. Definizione di un percorso strutturato di confronto con i portatori di interesse (stakeholder)
 4. Definizione di un processo di accountability verso l'esterno basato su una documentazione trasparente e di facile comprensione per i soggetti esterni
-

La base per l'elaborazione del BRS è costituita da un sistema informativo organizzato per rappresentare le varie linee di attività, comprese le possibili articolazioni, di un ufficio giudiziario. I dati vanno quindi definiti e rilevati per costruire i principali indicatori adatti a presentare – in serie storica – le performance di queste funzioni e attività. Su questa base è possibile strutturare, alternativamente, o il percorso di realizzazione di un BRS a preventivo o quello di un BRS a consuntivo. Nel caso di BRS a preventivo, l'obiettivo è di supportare la pianificazione strategica e la programmazione operativa con misure che aiutino alla individuazione delle criticità e alla riflessione informata; il BRS conterrà, allora, gli obiettivi da perseguire nell'anno (e a livello pluriennale) per le principali funzioni, linee di attività e progetti, con l'individuazione delle priorità e dei risultati attesi. Nel caso di un BRS a consuntivo, il documento presenterà le performance nell'anno, valutate rispetto agli anni precedenti (ed eventualmente in rapporto ad altri uffici), con analisi che svilupperanno i risultati ottenuti in relazione ai principali portatori di interesse.

La presenza di un percorso di consultazione e confronto con i portatori di interesse valorizza il lavoro di trasparenza e comunicazione esterna, sia in relazione alla definizione delle priorità da perseguire (BRS a preventivo) sia in riferimento alla discussione sui risultati ottenuti e sulle aree di criticità (BRS a consuntivo).

Infine, il processo di elaborazione e realizzazione della comunicazione all'esterno del BRS è anch'esso rilevante per dar senso alla rendicontazione e al confronto con gli stakeholder.

I prodotti attesi della Linea di Attività 5

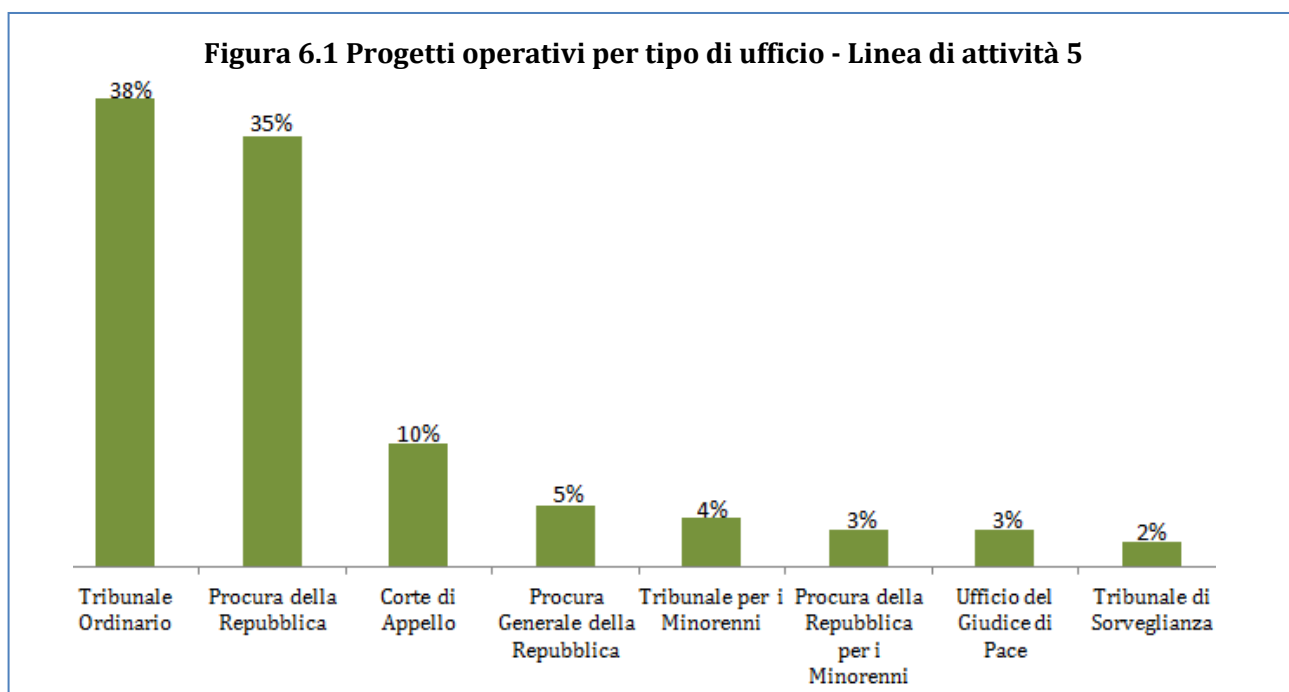
1. Bilancio sociale a consuntivo, e/o
 2. Bilancio sociale a preventivo
-

6.2 Analisi dei progetti operativi della Linea 5

Sulla base dei questionari restituiti, i progetti operativi rientranti in questa Linea sono 100 (la maggior parte di questi, 73, sono realizzati da Tribunali ordinari e da Procure della Repubblica) e rappresentano il 10% del totale di quelli censiti. Poiché sono 92 gli uffici che al luglio 2013 hanno inviato il questionario, vi sono certamente uffici che hanno segnalato più di un progetto (alcuni, infatti, hanno distinto tra disegno dell'architettura ed effettiva elaborazione).

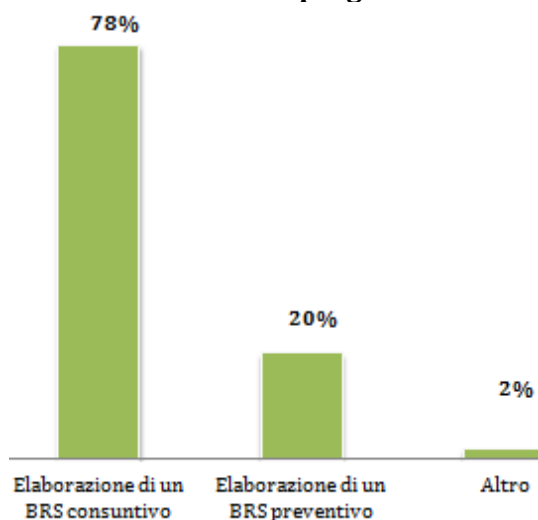
RAPPORTO	GIUGNO 2012	LUGLIO 2013	Δ%
Progetti censiti Linea 5	68	100	+47%
Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio rilevazione al 30 luglio 2013"			

Questo rapporto analizza quindi 32 progetti in più rispetto ai 68 del Rapporto al giugno 2012. Tutti i tipi di ufficio giudiziario operano su questa Linea, che in assoluto è la quarta per numero di progetti presenti; più precisamente, sono 84 gli uffici che hanno realizzato almeno un BRS; ne consegue che sono presenti uffici che hanno realizzato più di un progetto in questa linea.



Dei 100 progetti censiti, 90 sono terminati alla data della rilevazione mentre 10 risultano ancora in corso. Considerando l'ampiezza dell'intervento in termini di copertura delle varie articolazioni organizzative, in pratica, nella totalità dei casi i progetti di BRS hanno riguardato l'intero ufficio giudiziario. Anche il caso in cui si dichiara un intervento limitato ad un settore, l'approfondimento realizzato evidenzia la copertura complessiva dell'organizzazione.

Figura 6.2 Ambiti di intervento dei progetti della Linea di attività 5

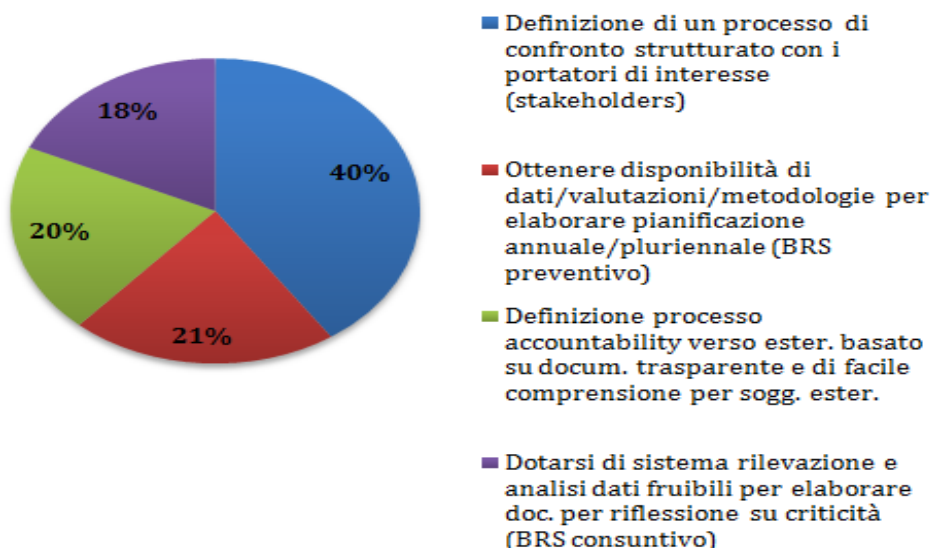


Rilevante, in termini di ambito di intervento, il dato sulla suddivisione tra BRS a consuntivo, con funzione di rendicontazione sulle performance dell'anno trascorso; e BRS a preventivo, con funzione di individuazione delle priorità sulla base del confronto con gli stakeholder e della rendicontazione dei trend degli anni passati. I progetti realizzati e in corso sono in maggior parte dedicati a BRS a consuntivo (78%), come si poteva prevedere dato che questa modalità di rendicontazione è caratteristica anche della gran parte delle esperienze nel settore pubblico. Tuttavia, ben 20% sono i progetti di BRS a preventivo, a testimonianza che lo strumento assume valenza anche in fase pianificatoria.

In merito agli obiettivi perseguiti attraverso il BRS, si commentano innanzitutto i dati relativi alle risposte che hanno indicato l'obiettivo più rilevante. Sui 99 questionari validi in questo senso, la maggior parte delle risposte indica quale obiettivo prioritario la definizione di un processo strutturato di confronto con gli stakeholder (40%). Seguono, con valori molto simili, la disponibilità di dati/valutazioni/metodologie per la pianificazione (BRS a preventivo), la disponibilità di un documento trasparente e di facile comprensione per l'accountability verso l'esterno, la disponibilità di un sistema di rilevazione di dati per l'elaborazione di documenti utili a supportare riflessioni sulle criticità (BRS a consuntivo).

Se invece si considerano tutte le risposte, si evidenzia la relazione con la maggioranza di progetti dedicati ai BRS a consuntivo. Quasi il 40% risponde che l'obiettivo perseguito è la disponibilità di un documento trasparente e di facile comprensione in funzione dell'accountability esterna. Tra il 21 e il 25% i due obiettivi riguardanti il confronto con gli stakeholder e lo sviluppo di un sistema di rilevazioni di dati per l'analisi delle criticità. Infine, l'obiettivo del supporto alla pianificazione annuale/pluriennale è indicato dal 15% delle risposte complessive.

Figura 6.3 Obiettivi prioritari perseguiti dai progetti della Linea di attività 5



Considerando i principali prodotti (output) realizzati, sono 77 le risposte valide; la maggioranza (66 casi, 86%) – come prevedibile – dichiara di aver realizzato un documento di Bilancio di responsabilità sociale; tra questi è importante sottolineare anche il numero degli uffici che hanno anche già validato il documento (47): in altre parole, non si tratta della sola stesura ma anche della sua formalizzazione in documento ufficiale dell'organizzazione.

Tab. 6.1 – Linea 5 – Output prevalenti

Output	n.	%
BRS validato (preventivo o consuntivo)	47	61%
Bozza BRS (preventivo o consuntivo)	13	17%
Documento di BRS (preventivo o consuntivo)	6	8%
Analisi e rendicontazione delle entrate e uscite di cassa nel triennio	3	4%
Pianificazione della metodologia del BRS	2	3%
Miglioramento dei dati reperiti	2	3%
Rilevazione del grado di raggiungimento degli impegni presi	1	1%
Rilevazione e analisi dei flussi giudiziari	1	1%
Coinvolgimento attivo di utenti e stakeholder	1	1%
Altro	1	1%
Totale	77	100%

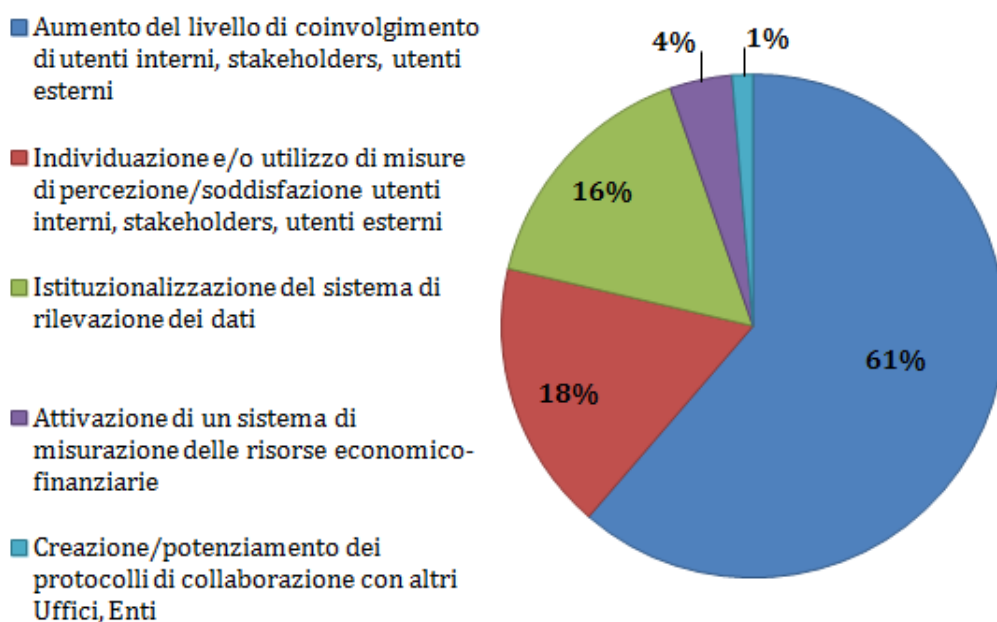
Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio rilevazione al 30 luglio 2013"

Tra i prodotti segnalati emergono anche le indicazioni riguardanti la realizzazione di analisi sulle entrate e uscite di cassa nel triennio (3 casi), il miglioramento dei dati reperiti, il coinvolgimento attivo di utenti e stakeholder. In due casi si dichiara che lo stato di avanzamento è giunto alla pianificazione della metodologia per l'elaborazione del BRS (2).

Le risposte alla domanda relativa ai "risultati prioritari" ottenuti ha ricevuto 73 risposte. La maggioranza di queste riflette la natura degli strumenti elaborati e delle modalità seguite: 47 risposte (61% delle risposte) sottolineano che la realizzazione del BRS ha portato ad un aumento delle

relazioni con utenti esterni ed interni, e con gli stakeholder. Interessante anche il dato relativo all'individuazione/utilizzo di misure di percezione/soddisfazione di utenti (interni e/o esterni) e stakeholder, che ha ricevuto 13 risposte: il BRS stimola il ricorso a rilevazioni sulle opinioni dei vari portatori di interesse. Allo stesso livello di risposte (in questo caso, 12) si trova anche il risultato identificato come "Istituzionalizzazione del sistema di rilevazione dei dati": in altre parole, il BRS innesca l'esigenza di un sistema di misurazione delle performance basato su rilevazioni periodiche e affidabili. Se si considera il complesso delle risposte sui risultati ottenuti (quindi le risposte multiple, e non solo quelle sull'obiettivo prioritario) stanno praticamente sullo stesso livello di segnalazione (rispettivamente 49 e 48, pari al 38% rispetto alle 128 risposte) l'aumento delle relazioni con utenti e stakeholder, da un lato; e l'istituzionalizzazione del sistema di rilevazione dei dati. Viene confermato il fatto che il Bilancio di responsabilità sociale richiede, innanzitutto, un lavoro di costruzione di banche dati sui processi di servizio; e, su questa base, permette di sviluppare relazioni di consultazione/relazione con utenti e stakeholder. Interessanti, sempre con riferimento alle risposte multiple sui risultati ottenuti, la segnalazione di 10 risposte in tema di creazione/potenziamento di protocolli di collaborazione con altri uffici, enti, ecc.

Figura 6.4 Risultati ritenuti più rilevanti in assoluto per i progetti della Linea di attività 5

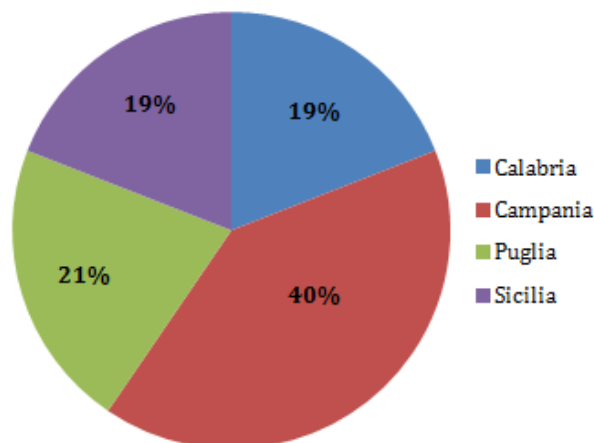


6.3 Analisi dei progetti operativi della Linea 5 - Regioni Obiettivo Convergenza

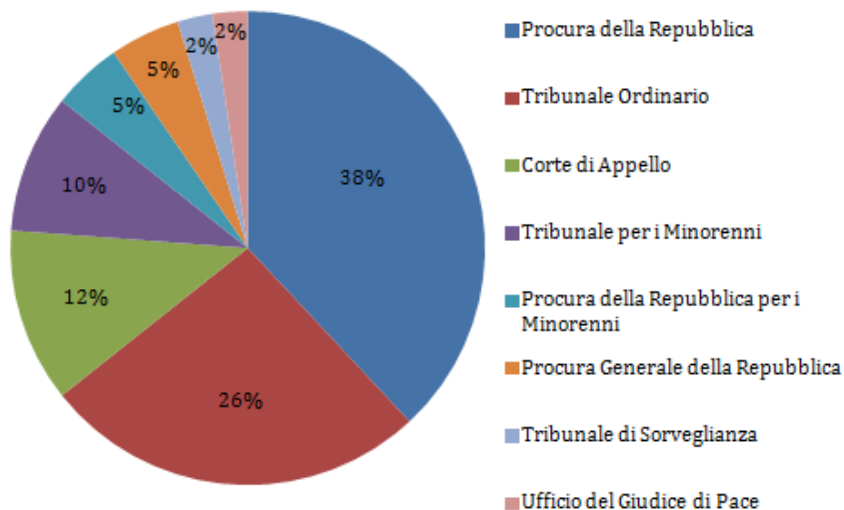
Sono 38 i questionari elaborati da uffici giudiziari localizzati nei territori Obiettivo Convergenza (ROC) e che hanno sviluppato o stanno sviluppando progetti nell'ambito della Linea 5. Poiché 4 uffici hanno distinto tra progettazione ed elaborazione del BRS, i progetti segnalati sono 42. Di questi 42 progetti, la distribuzione per regione evidenzia un numero più elevato in Sicilia (17, di cui quattro derivano dalla distinzione sopra citata); segue la Puglia (9), poi Calabria e Campania (8).

In termini di distribuzione dei progetti per tipo di ufficio, la maggioranza è gestita da Procure della Repubblica (16) e di Tribunali ordinari (11), che nel complesso coprono il 64% del totale. Sono, inoltre, presenti 5 Corti d'appello, 4 Tribunali per i minorenni. Nella figura precedente sono visibili tutti i tipi di uffici coinvolti. Ogni ufficio presenta un unico progetto.

**Figura 6.5 Distribuzione dei progetti per Regione
Obiettivo Convergenza - Linea di attività 5**



**Figura 6.6 Progetti operativi per tipo di ufficio -
Regioni Obiettivo Convergenza -Linea di attività 5**



I progetti conclusi sono 32 (76%), 10 invece quelli in corso: tutti i progetti in corso censiti nel complesso sono localizzati in uffici in territori ROC. In termini di ampiezza dei progetti e cioè di copertura dell'organizzazione, tutti i 42 interventi riguardano l'intera struttura (a parte un progetto che, ad un'analisi più approfondita è però riconducibile alla categoria 'tutta l'organizzazione').

La distribuzione tra i tipi di BRS (ambito di intervento) vede la prevalenza dei BRS a consuntivo (33, pari al 79%), rispetto ai 9 BRS a preventivo: dati in linea con il complesso nazionale prima commentato.

Considerando gli obiettivi prioritari perseguiti attraverso il BRS, sui 42 questionari validi il 50% delle risposte indica quale obiettivo prioritario la definizione di un processo strutturato di confronto con gli stakeholder. Seguono, a distanza, la disponibilità di dati/valutazioni/metodologie per la pianificazione (BRS a preventivo) con il 26% (11 risposte), la disponibilità di un documento trasparente e di facile comprensione per l'accountability verso l'esterno, la disponibilità di un sistema di rilevazione di dati per l'elaborazione di documenti utili a supportare riflessioni sulle criticità (BRS a consuntivo).

La domanda relativa agli output prevalenti ha ottenuto 23 risposte sui 42 progetti segnalati; considerando i 32 progetti dichiarati conclusi, sono nove le mancate risposte. L'esito è meno articolato rispetto al dato nazionale.

Tab. 6.2 – Linea 5 – Output prevalenti ROC

Output	n.	%
<i>BRS validato (preventivo o consuntivo)</i>	17	74%
<i>Bozza BRS (preventivo o consuntivo)</i>	5	22%
<i>Miglioramento dei dati reperiti</i>	1	4%
Totale	23	100%
Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio rilevazione al 30 luglio 2013"		

Infine, sempre 23 risposte riguardano i risultati attesi dalla realizzazione del BRS. Considerando le sole risposte relative ai risultati più rilevanti, 18 segnalano l'aumento del livello di coinvolgimento di utenti interni/stakeholder/utenti esterni (78%); 4 risposte segnalano l'istituzionalizzazione del sistema di rilevazione dei dati ed una risposta l'individuazione e/o utilizzo di misure di percezione/soddisfazione utenti interni/stakeholder/utenti esterni. Rispetto al dato nazionale, si conferma la maggiore attenzione – come naturale, considerata la natura dello strumento – per le relazioni incentrate sulla trasparenza; mentre – invece – ha ricevuto meno attenzione lo sviluppo di misure di rilevazione delle opinioni di utenti e stakeholder.

6.4 Considerazioni conclusive

La Linea 5 rappresenta un tipico caso di tentativo di diffusione di uno strumento che ha già trovato un certo consolidamento in molti altri settori del sistema pubblico. I dati rilevabili da questo monitoraggio dello stato di avanzamento dei progetti permette di sottolineare due aspetti. Il primo, è che anche nel settore giudiziario ha preso piede la distinzione tra BRS a preventivo e BRS a consuntivo, cosa che prevede l'organizzazione di diverse modalità di elaborazione. Il secondo aspetto è che emerge – come prevedibile – una sorta di percorso in atto basato su i seguenti step: il primo riguarda la messa a regime della base di dati affidabili, incentrata su linee di attività/processi di lavoro; una volta realizzato questo, si passa al coinvolgimento degli attori esterni; mentre il terzo step sembra poter essere costituito dalla realizzazione di rilevazioni sulle opinioni di utenti e stakeholder.

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

7.1 Premessa

La Linea di attività 6 racchiude le azioni finalizzate allo sviluppo della comunicazione nei confronti degli utenti, degli stakeholders, e più in generale dei cittadini. Nasce per sostenere e sviluppare le capacità di comunicazione esterna degli Uffici giudiziari, promuovendo in particolare l'uso efficace dei siti web anche per erogare servizi on line.

Le principali azioni previste dal bando di gara per la Linea di Attività 6

1. Ricognizione degli standard tecnici e raccolta delle indicazioni del responsabile dei sistemi informativi, nell'ottica di garantire l'uniformità delle caratteristiche e dell'accessibilità del sito.
 2. Ideazione del sito qualora non esistente o di un'apposita sezione all'interno del sito web già esistente.
 3. Progettazione della struttura e sviluppo dei contenuti.
 4. Sviluppo e realizzazione del layout grafico con idonei strumenti informatici.
 5. Realizzazione e gestione del sito web.
 6. Aggiornamento continuo del sito (in progress ed utilizzando i dati più aggiornati),
 7. Rapporti con i media e organizzazione convegno finale con pubblicazione dei risultati del Progetto interregionale/transnazionale di "Diffusione delle best practices presso gli uffici giudiziari italiani".
 8. Contatto continuo con i media.
-

In linea generale l'obiettivo della Linea è di migliorare i processi di comunicazione esterna degli uffici, nello specifico l'intento è di dotare gli uffici partecipanti di pagine on line sistematicamente aggiornate, costruite per agevolare l'accessibilità e la fruibilità dei contenuti.

Gli obiettivi della Linea di Attività 6

1. Ideare e progettare un sito, qualora l'ufficio giudiziario non ne sia dotato, che veicoli in maniera adeguata storia, stato dell'arte e prospettive delle attività di riqualificazione dell'Ufficio;
 2. Sviluppare un sito internet funzionale, organizzato con riferimento alle strategie comunicative che l'iniziativa intende adottare qualora l'ufficio giudiziario non ne sia dotato;
 3. Aggiornare in modo puntuale e corretto i contenuti del sito (che dovrà essere di tipo dinamico e facile da gestire);
 4. Fornire in modo continuo ai media i risultati intermedi del lavoro;
 5. Trasmettere i risultati al di fuori del territorio;
 6. Creare un network per la diffusione delle buone prassi.
-

Il sito web, o le eventuali sezioni aggiuntive, vanno progettate nel rispetto degli standard e delle indicazioni fornite dal responsabile per i sistemi informativi automatizzati, al fine di facilitare la realizzazione di un prodotto di facile e rapida consultazione di ciò che avviene. Al termine dei lavori agli Uffici giudiziari viene chiesto di raccogliere i risultati del lavoro in una pubblicazione, da presentare durante un convegno finale. Quest'ultimo, insieme alla pubblicazione e alle pagine web, rappresenta il principale prodotto atteso per quanto concerne questa Linea di attività.

I prodotti attesi della Linea di Attività 6

1. Schemi delle bozze e struttura finale del sito.
2. Messa on line del sito e aggiornamenti periodici.
3. Pubblicazione.
4. Convegno finale.

7.2 Analisi dei progetti operativi della Linea 6

I progetti operativi rientranti in questa Linea sono 142 (il 70% realizzati da tribunali ordinari e le procure della repubblica) e rappresentano il 14% del totale di quelli censiti. Tutte le tipologie di uffici giudiziari operano su questa Linea, che in assoluto è la terza per numero di progetti presenti ed è utilizzata da 82 Uffici giudiziari su 92. Nella quasi totalità dei casi, i progetti hanno investito l'intera organizzazione dell'ufficio giudiziario. Gli sforzi organizzativi si sono concentrati in primo luogo sullo sviluppo e il miglioramento della comunicazione on line, che rappresenta uno strumento indispensabile per la realizzazione di una strategia di trasparenza e di corretto rapporto di servizio nei confronti dei cittadini. Per quanto concerne l'ambito di intervento prioritario, infatti, in più della metà dei casi analizzati quest'ultimo ha riguardato la creazione o l'aggiornamento del sito web dell'ufficio. Altri progetti hanno puntato, invece, sull'organizzazione di eventi finalizzati alla valorizzazione delle attività del Cantiere e alla realizzazione di campagne di comunicazione a carattere pubblicitario.

Fig. 7.1 Ambiti di intervento - Linea 6

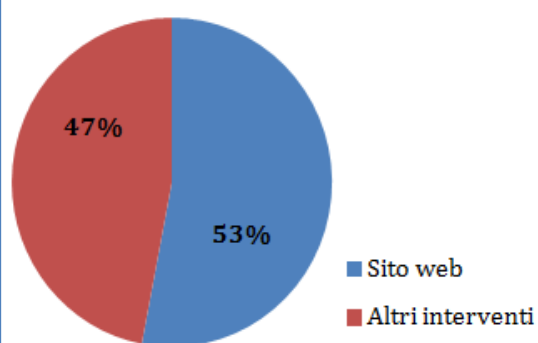
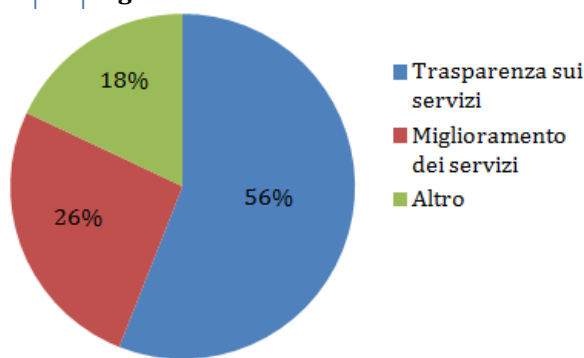


Fig. 7.2 Obiettivi - Linea 6



In quasi la metà dei casi (56%) l'obiettivo prioritario dei progetti è stato il miglioramento della trasparenza sui servizi erogati, altri intenti sono più specifici ed orientati allo sviluppo di servizi di comunicazione ed interazione con l'utenza professionale e non, attraverso l'attivazione di servizi di carattere interattivo (22%) e/o transattivo (4%).

Altre opzioni, quali il miglioramento dell'immagine dell'ufficio giudiziario di riferimento, la realizzazione di azioni volte a promuovere la comunicazione interna o lo sviluppo di indagini di *customer satisfaction*, assumono valori marginali. In linea con gli obiettivi prospettati, il prodotto principale di quasi un quarto dei progetti è la realizzazione del sito web o la sua progettazione di

massima. Altre iniziative si sono concentrate su specifiche sezioni del sito, sviluppando pagine on line in cui è possibile:

- interagire con il sito,
- effettuare download di modulistica,
- consultare atti e informazioni sull'attività dell'ufficio

Alcuni uffici hanno sfruttato i progetti per sviluppare relazioni con i media, attraverso la trasmissione di comunicati stampa, mentre solo il 7% dichiara di aver realizzato una pubblicazione in cui ha racchiuso i risultati della partecipazione a "Diffusione delle best practices presso gli uffici giudiziari italiani". È utile sottolineare che in alcuni casi sono state realizzate indagini di soddisfazione dell'utenza.

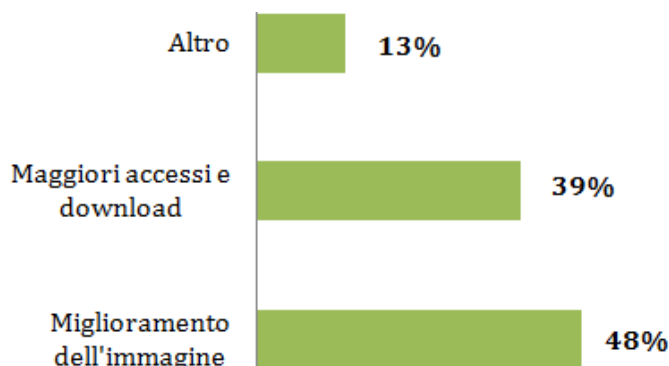
Tab. 7.1 Output prevalenti - Linea 6

Output	N.	%
<i>Progettazione/Realizzazione sito web</i>	29	24%
<i>Sviluppo servizi on line</i>	28	23%
<i>Incremento delle relazioni con i media</i>	14	12%
<i>Documento sul progetto Best practices</i>	8	7%
<i>Accordi con attori territoriali</i>	6	5%
<i>Indagini di customer satisfaction</i>	4	3%
<i>Partecipazione/organizzazione convegni</i>	2	2%
<i>Piano di comunicazione</i>	1	1%
<i>Piano aggiornamento sito web</i>	1	1%
<i>Altro</i>	27	23%
Totale	120	100%
Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio rilevazione al 30 luglio 2013"		

La realizzazione dei progetti ha permesso, in primo luogo, di migliorare l'immagine dell'ufficio nei confronti degli stakeholders (48%). Lo strumento di rilevazione, tuttavia, non consente di capire se tale considerazione è il frutto di un'analisi oggettiva che ha evidenziato il risultato raggiunto. Altri impatti sono, di contro, più tangibili. Molti progetti operativi hanno comportato una crescita degli accessi e dei download sul sito web realizzato o evoluto (39% dei casi). Questi ultimi sono esiti comunemente attesi quando si predispongono interventi di miglioramento delle pagine web di un sito. La loro significativa presenza va conseguentemente collegata a questa evidenza.

Un numero più contenuto di interventi ha portato una diminuzione dei contatti con l'ufficio da parte degli utenti professionisti e non, un miglioramento delle relazioni esterne e con i media e della percezione degli utenti sui servizi e l'organizzazione dell'ufficio.

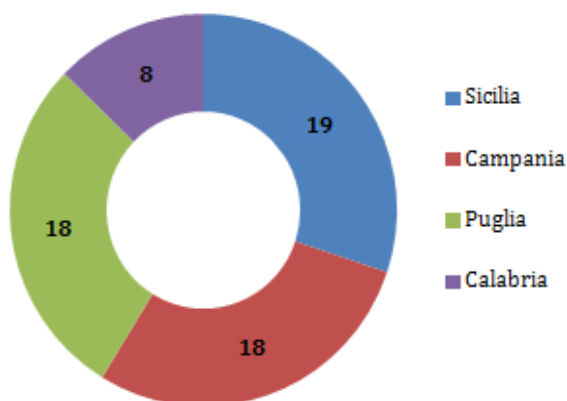
Fig. 7.3 Risultato prioritario - Linea 6



7.3 Analisi dei progetti operativi della Linea 6 - Regioni Obiettivo Convergenza

Tutte le Regioni Obiettivo Convergenza hanno uffici giudiziari che hanno realizzato interventi su questa Linea di attività. Al 31 luglio 2013 i progetti operativi realizzati (83%) o in corso di realizzazione (17%) sono 63 e rappresentano il 44% del totale della Linea. Il numero maggiore di progetti è stato realizzato in Puglia, a seguire Campania e Sicilia. In queste regioni tendenzialmente gli uffici giudiziari hanno realizzato più di un intervento sulla Linea. In Calabria ogni ufficio ha realizzato un solo progetto operativo. procure della repubblica e tribunali ordinari sono le amministrazioni giudiziarie con più progetti ma sono posizionate con un ordine inverso rispetto al dato nazionale. Anche per le ROC l'arco tipologico è completamente rappresentato. Nello specifico nelle diverse regioni il numero di uffici giudiziari coinvolti è: 14 in Sicilia; 9 in Puglia; 8 in Calabria e 8 in Campania.

Fig. 7.4 Progetti ROC - Linea 6



Gli ambiti di intervento, gli obiettivi perseguiti, i prodotti realizzati e i risultati raggiunti non si discostano in maniera significativa dal resto dell'Italia. In linea di massima nelle 4 regioni si assiste a scelte più polarizzate rispetto ai diversi aspetti considerati.

La creazione e/o aggiornamento del sito web è anche qui l'ambito di intervento prioritario, con un leggero aumento rispetto al dato nazionale (59% per le ROC, 53% la percentuale nazionale).

Cresce, in termini percentuali, anche il numero di progetti costruiti con l'intento di migliorare la trasparenza sui servizi erogati. In questo caso il saldo positivo per le ROC è del 14%. Il 70% dei progetti operativi delle ROC nasce con questo obiettivo, a fronte del 56% del dato nazionale. È interessante notare, inoltre, che nelle Regioni Obiettivo Convergenza l'altra finalità di grande rilevanza è una maggior fruibilità di servizi interattivi via web. Solo 5 progetti hanno obiettivi diversi dai primi due. Solo se si guardano tutti gli obiettivi della Linea, le scelte si dipanano su più possibilità.

Anche sugli output realizzati le quattro regioni del Sud Italia si pongono in linea con il dato complessivo, tuttavia la scelta di operare sul sito, attraverso una nuova release o l'incremento di servizi on line, è leggermente maggiore (53% il numero dei casi fatti registrare nelle ROC). Queste regioni, inoltre, sono le uniche in cui si è prodotta la pubblicazione sul progetto "Best practices", infatti gli 8 casi appartengono tutti alle Regioni Obiettivo Convergenza.

Per ciò che concerne gli esiti, anche in Sicilia, Calabria, Campania e Puglia il risultato più raggiunto è il miglioramento dell'immagine presso gli stakeholder, anche se in misura minore rispetto al dato nazionale (-9%). Infatti, nelle ROC hanno un rilievo significativo anche altri esiti: quasi la metà degli uffici ha avuto dai progetti un incremento nell'utilizzo del sito web, sia per quanto riguarda il numero di accessi alle pagine web, che di download effettuati.

7.4 Osservazioni conclusive

La Linea 6 rappresenta un'area di notevole importanza per gli Uffici Giudiziari. La realizzazione dei diversi progetti operativi sta permettendo a molti uffici di sperimentare nuove forme di comunicazione esterna. Ciò avviene principalmente attraverso il sito web che, grazie agli interventi realizzati, sembra evolversi da semplice strumento di presentazione dell'ufficio a canale privilegiato attraverso cui veicolare informazioni e servizi. Diversi uffici si sono dotati di un sito web ripensato in termini di grafica, struttura, contenuti, modalità di interazione. In questo modo le amministrazioni giudiziarie provano a rispondere all'esigenza dell'utenza professionale e non, incanalandosi in scelte di apertura e miglioramento dei servizi web già solcate da altre tipologie amministrative. Il fenomeno è evidente anche nelle Regioni Obiettivo Convergenza. Le altre attività di comunicazione previste dal bando della Linea appaiono di interesse per gli uffici, in particolare sono davvero pochi quelli che hanno voluto realizzare un convegno conclusivo delle attività progettuali, così come la pubblicazione relativa ai progetti operativi (nelle ROC il fenomeno è più presente). Ad eccezione di questi aspetti, le attività e i prodotti realizzati stanno consentendo di raggiungere gli obiettivi pensati in sede di formulazione della Linea di attività, in particolare per i punti 1, 2 e 3.