
DIFFUSIONE DELLE BEST PRACTICES NEGLI UFFICI GIUDIZIARI ITALIANI – QUARTO RAPPORTO DI MONITORAGGIO



PROGETTO

“IL MIGLIORAMENTO
DELLE PERFORMANCE PER
LA GIUSTIZIA”

RisorsePerLaGiustizia.it

Roma , 30 aprile 2014

INDICE

1. INTRODUZIONE: I CONTENUTI DEL RAPPORTO	5
1.1 STATO DI AVANZAMENTO DEI CANTIERI DEL PROGETTO INTERREGIONALE TRANSNAZIONALE "DIFFUSIONE DELLE 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	10
1.4 I PRINCIPALI DATI DELLA RILEVAZIONE AL MARZO 2014	11
2. LINEA 1: RIORGANIZZAZIONE E REINGEGNERIZZAZIONE DEI SERVIZI 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	24
2.4 CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE	27
3. LINEA 2: ANALISI DELL'UTILIZZO DELLE TECNOLOGIE, ADOZIONE ED UTILIZZAZIONE DELLE STESSE PER IL MIGLIORAMENTO ORGANIZZATIVO	29
3.1 PREMESSA	29
3.2 ANALISI DEI PROGETTI OPERATIVI DELLA LINEA 2	29
3.3 ANALISI DEI PROGETTI OPERATIVI DELLA LINEA 2 – REGIONI OBIETTIVO CONVERGENZA	33
3.4 CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE	38
4. LINEA 3: COSTRUZIONE DELLA CARTA DEI SERVIZI	39
4.1 PREMESSA	39
4.2 ANALISI DEI PROGETTI OPERATIVI - LINEA 3	39
4.3 ANALISI DEI PROGETTI OPERATIVI DELLA LINEA 3 – REGIONI OBIETTIVO CONVERGENZA	42
4.3 CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE	45
5. LINEA 4: ACCOMPAGNAMENTO ALLA CERTIFICAZIONE DI QUALITÀ ISO 9001:2008	47
5.1 PREMESSA	47
5.2 ANALISI DEI PROGETTI OPERATIVI DELLA LINEA 4	47
5.3 ANALISI DEI PROGETTI OPERATIVI DELLA LINEA 4 – REGIONI OBIETTIVO CONVERGENZA	49
5.4 OSSERVAZIONI CONCLUSIVE	50
6. LINEA 5: ELABORAZIONE DEL BILANCIO DI RESPONSABILITÀ SOCIALE (A PREVENTIVO E/O A CONSUNTIVO)	51
6.1 PREMESSA	51
6.2 ANALISI DEI PROGETTI OPERATIVI DELLA LINEA 5	52
6.3 ANALISI DEI PROGETTI OPERATIVI DELLA LINEA 5 - REGIONI OBIETTIVO CONVERGENZA	56
6.4 CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE	58

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" 59

7.1 PREMESSA.....	59
7.2 ANALISI DEI PROGETTI OPERATIVI DELLA LINEA 6.....	59
7.3 ANALISI DEI PROGETTI OPERATIVI DELLA LINEA 6 – REGIONI OBIETTIVO CONVERGENZA.....	62
7.4 CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE.....	64

ALLEGATO 1. ELENCO AMMINISTRAZIONI

ALLEGATO 2. TABELLE

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"*

Il *Quarto Rapporto di monitoraggio*¹ sull'avanzamento del Progetto interregionale transnazionale "Diffusione delle Best Practices negli Uffici giudiziari italiani"², che raccoglie le informazioni aggiornate al 01 marzo 2014, è realizzato nell'ambito dell'iniziativa "Il Miglioramento delle Performance per la Giustizia (di seguito denominato MPG), promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

I dati mostrati nelle pagine successive riguardano in primo luogo le quattro Regioni Obiettivo Convergenza (Campania, Calabria, Puglia, Sicilia – d'ora in poi denominate con l'acronimo "area ROC"). Inoltre, in chiave comparativa, sono presenti analisi riferite agli interventi realizzati nelle altre regioni italiane.

In linea con le rilevazioni del 2012 e 2013, lo stato di avanzamento del Progetto ha riguardato i singoli Uffici giudiziari delle 19 Regioni italiane e le 2 Province autonome. Per quanto concerne la classificazione dei progetti si è utilizzata quella proposta nel precedente rapporto del 2013, che ha presentato una maggiore articolazione dei "cantieri" (termine con cui si identifica nel testo l'insieme delle Linee di attività e dei relativi progetti realizzati o in corso di realizzazione in un singolo ufficio giudiziario), suddividendo il percorso di realizzazione in cinque fasi temporali di attuazione:



- 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.

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, il terzo è stato pubblicato nell'agosto del 2013 e contiene i dati aggiornati al 30 luglio 2013. Tutti i rapporti sono disponibili sul portale PAQ – www.qualitapa.gov.it nella sezione dedicata al progetto.

² Successivamente definito anche come "progetto Best Practices" o DBP

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 del 2012 questa fase era etichettata "in itinere".

In aggiunta sono segnalati i cantieri nei quali le attività previste sono state interrotte.

Le scelte operate rispetto ai criteri di classificazione delle fasi del cantiere sono risultate funzionali non solo per l'analisi dell'avanzamento del Progetto ma, in particolare, per la gestione del percorso di monitoraggio. La compilazione del questionario e delle sue varie parti è legata, come vedremo in seguito, allo stadio raggiunto da ciascun cantiere.

Il quadro di analisi presentato nelle pagine successive si può considerare quasi definitivo per quanto concerne gli Uffici giudiziari che partecipano al Progetto. Infatti, al 31/12/2013 si sono chiuse tutte le procedure relative all'assegnazione degli incarichi di assistenza per la realizzazione dei cantieri. Per alcuni uffici la pre-selezione non si è tradotta in effettiva attuazione. Ciò ha comportato una riduzione del numero complessivo di cantieri presenti sul territorio nazionale, stimati in 200 nel luglio 2013. Il fenomeno, inoltre, è da imputare alle procedure di accorpamento che hanno coinvolto alcune strutture ministeriali (procure, tribunali e uffici dei giudici di pace).

Alla data del monitoraggio (01 marzo 2014), gli uffici giudiziari coinvolti nel Progetto sono 191 (erano 200 nel luglio 2013), di cui 91 (pari al 48% del totale) nell'area ROC. Un segno tangibile dell'impegno delle regioni meridionali e degli stessi uffici, che hanno colto le opportunità di miglioramento contenute nel Progetto.

Tabella 1.1 – Stato di avanzamento dei cantieri del progetto "Diffusione di Best Practices presso gli Uffici giudiziari italiani" – Totale nazionale – dato al 01 marzo 2014.

		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				5		5
	Regione Lombardia	3	19		12		34 ⁵
	Regione Veneto	1			3		4
	Regione Liguria				2		2
	Regione Valle D'Aosta	3					3
	Regione Emilia Romagna				7		7
	Regione Friuli Venezia Giulia				3		3
	NORD	7	19	1	38	0	65
	%	35%	37%	5%	39%	0%	34%
Centro	Regione Lazio				1		1
	Regione Abruzzo				7		7
	Regione Toscana				3		3
	Regione Umbria	2	4				6
	Regione Marche				3		3
	CENTRO	2	4	0	14	0	20
	%	10%	8%	0%	14%	0%	10%
Sud e Isole	Regione Campania		15		9		24
	Regione Basilicata				1		1
	Regione Molise				3		3
	Regione Puglia	11			9		20
	Regione Calabria			7	8		15
	Regione Sardegna			8	3		11
	Regione Sicilia		14	3	12	3	32
	SUD E ISOLE	11	29	18	45	3	106
	%	55%	56%	95%	46%	100%	55%
	Totale	20	52	19	97	3	191
	%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio"

⁵ Per il Tribunale di Sorveglianza di Milano vengono considerati due cantieri: uno per l'ufficio di Varese (che si trova in fase di start up) e l'altro per l'ufficio di Pavia (che è in attesa di avvio).

Come evidenziato dalla Tabella 1.1, solo nel 10% degli Uffici le attività devono ancora partire (20 su 191), la maggior parte si trova in Puglia (11 casi). In più della metà degli uffici giudiziari i cantieri sono conclusi. I territori in cui le attività sono ancora in corso sono: la Provincia Autonoma di Bolzano, la Regione Lombardia, il Veneto, la Sardegna, tutte le regioni dell'Area ROC. In Valle d'Aosta e Umbria nessun cantiere è stato ancora portato a termine.

Nelle regioni ROC, in aggiunta, sono terminati i progetti operativi in 38 uffici, pari al 39% del totale nazionale. Tuttavia in 50 sedi le attività debbono ancora partire o si devono ancora concludere. In Sicilia, infine, si registrano gli unici 3 casi di cantieri interrotti (cfr. Tabella 1.2).

Tabella 1.2 – Stato di avanzamento dei cantieri del progetto “Diffusione di Best Practices presso gli Uffici giudiziari italiani” – Uffici in Area ROC – dato al 01 marzo 2014.

		Assegnazione incarico di assistenza	Start-up	In corso	Concluso	Interrotto	Totale
ROC	Regione Campania		15		9		24
	Regione Puglia	11			9		20
	Regione Calabria			7	8		15
	Regione Sicilia		14	3	12	3	32
	ROC	11	29	10	38	3	91
	%	12%	32%	11%	42%	3%	100%

Fonte: Elaborazione dati “Questionario di monitoraggio”

Rispetto allo scorso anno sono diminuiti gli uffici che sono nella fase di assegnazione dell'incarico di assistenza (da 32 a 20). Il numero di cantieri ‘avviati’ ha subito oscillazioni poco significative (+3 in fase di start up) mentre, da luglio 2013 a marzo 2014, altri 22 uffici hanno concluso tutti i progetti operativi (cfr. Tabella 1.3).

Tabella 1.3 Numero uffici per stato di avanzamento

	Aprile 2012	Giugno 2012	Luglio 2013	Marzo 2014
Stato di Avanzamento	N. Uffici	N. Uffici	N. Uffici	N. Uffici
Assegnazione incarico di assistenza	85	66	32	20
Start-up	23	38	55	52
In corso	29	23	19	19
Concluso	46	55	75	97
Interrotto	0	0	3	3
Totale	183⁶	182	200	191

Fonte: Elaborazione dati “Questionario di monitoraggio”

Nell'area ROC (cfr. tabella 1.4) in tre uffici, a seguito della pre-selezione, non sono state attivate le procedure di assegnazione degli incarichi di assistenza. Rispetto a luglio 2013, in 16 uffici giudiziari sono stati ‘avviati’ i cantieri.

Sempre nello stesso periodo sono aumentati del 50% (passando da 25 a 38) gli uffici che hanno portato a termine l'esperienza.

⁶ Nel dato era conteggiata anche la Procura della Repubblica di Bolzano, successivamente eliminata dal computo totale.

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

	Aprile 2012	Giugno 2012	Luglio 2013	Marzo 2014
Stato di Avanzamento	N. Uffici	N. Uffici	N. Uffici	N. Uffici
Assegnazione incarico di assistenza	42	42	29	11
Start-up	17	17	22	29
In corso	18	12	13	10
Concluso	9	15	25	38
Interrotto	0	0	3	3
Totale	86	86	94	91

Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio"

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

Il Progetto interregionale transnazionale "Diffusione di best practices negli Uffici giudiziari italiani", attraverso il supporto delle regioni italiane impegna gli Uffici giudiziari nella realizzazione di interventi di innovazione organizzativa e gestionale, articolati in sei Linee di attività, così suddivisi⁷:

- 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

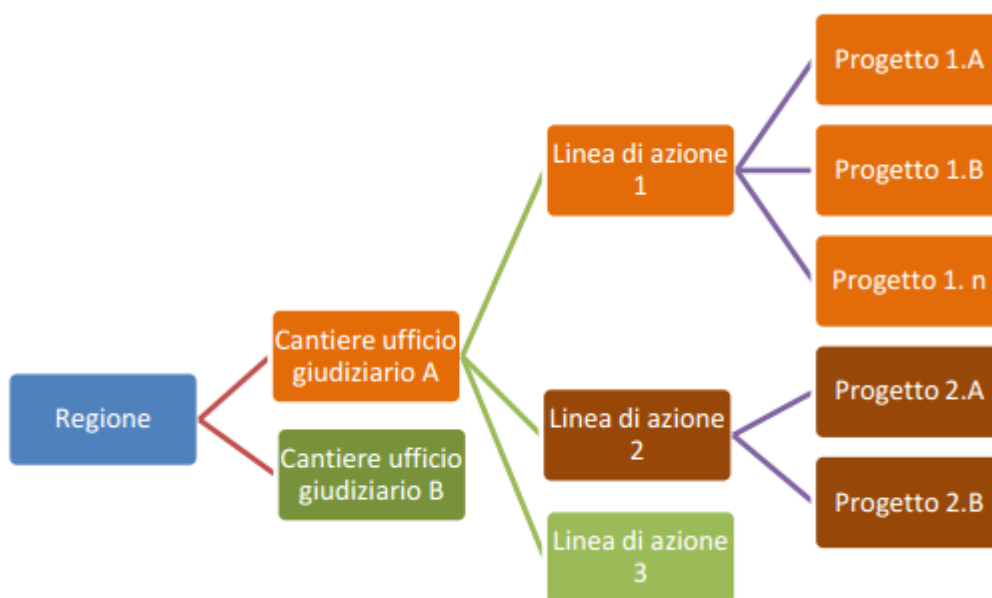
Per ogni Linea gli uffici possono realizzare uno o più progetti di innovazione, denominati "progetti operativi", che rappresentano l'**unità di rilevazione minima** delle informazioni raccolte attraverso le attività di monitoraggio realizzate dal progetto MPG.

L'**unità di analisi principale** è, invece, costituita dalle singole Linee di attività, in quest'ottica prese in considerazione come dei programmi di intervento settoriale. È opportuno sottolineare che, in alcuni casi, nell'ambito dell'analisi delle singole linee sono stati realizzati focus di approfondimento su specifiche aree di intervento e progetti.

L'impostazione metodologica ha permesso, nel tempo, di focalizzare l'attenzione sul complesso delle esperienze realizzate dagli uffici giudiziari, senza tralasciare una disamina esaustiva di tutti gli ambiti di intervento toccati⁸. L'organizzazione logica di classificazione dei diversi livelli di analisi è rappresentata nello schema successivo.

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).

⁸ La ricostruzione accurata degli interventi e le logiche di realizzazione avvengono tramite la realizzazione di analisi di caso attraverso visite on site e interviste, con l'obiettivo di individuare le buone pratiche, ovvero quelle esperienze connotate da esiti significativi nei risultati ottenuti e nei processi di attuazione.



La raccolta delle informazioni avviene attraverso un questionario⁹, somministrato, con il supporto delle Regioni, agli uffici giudiziari e alle società/enti coinvolti nella realizzazione dei diversi cantieri. Il questionario è costruito per ottenere dati e giudizi sullo stato di avanzamento dell'iniziativa, al fine di raccogliere informazioni in grado di orientare un assessment sull'efficacia degli interventi. Il rapporto qualitativo riporta ed analizza le risposte date al questionario succitato.

Il questionario è compilato online¹⁰, in un'area riservata della banca dati RisorsePerLaGiustizia.it. La compilazione è a cura dei referenti degli uffici giudiziari o delle strutture di consulenza coinvolte nella realizzazione dei progetti.

Il questionario è strutturato seguendo il ciclo di vita del cantiere. Per ogni progetto operativo nel corso del tempo vengono raccolte informazioni su: gli ambiti di intervento e gli obiettivi progettuali all'avvio dei percorsi, una volta conclusi i progetti si identificano i principali output e outcome conseguiti/in via di conseguimento.

Il questionario, infine, ha delle sezioni aggiuntive, destinate ai soli uffici che hanno terminato le attività, finalizzate a rilevare:

- gli eventuali partenariati attivati (con quali soggetti, nuove relazioni rispetto al passato, ecc.);
- 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.

Alcune precisazioni in merito all'architettura complessiva del disegno di indagine appaiono utili in conclusione del paragrafo:

⁹ Denominato "Questionario di monitoraggio dei progetti operativi realizzati o in corso di realizzazione"

¹⁰ 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 dell'ufficio giudiziario.

1. Il monitoraggio è svolto nel quadro delle attività del progetto "Il Miglioramento delle Performance nella Giustizia" del Dipartimento della funzione pubblica e nelle finalità generali concordate dal Comitato di Pilotaggio delle regioni italiane con il Ministero della Giustizia e lo stesso Dfp. Nel dettaglio tali finalità sono:
 - *fornire a Regioni, Ministero della Giustizia e Dipartimento della Funzione Pubblica, una valutazione complessiva sui risultati e sugli impatti dei processi di miglioramento realizzati a livello nazionale, nelle singole regioni, per tipologia e dimensione di ufficio giudiziario (ambito di intervento, obiettivi, risultati raggiunti, prime misure di impatto, criticità affrontate);*
 - *individuare 'percorsi' di cambiamento di successo (best practices) per realtà territoriali, tipologia di Ufficio giudiziario e per ambito/oggetto di intervento;*
2. L'indagine quantitativa, basata sul questionario, ha il vantaggio di permettere una rappresentazione esaustiva delle aree-problema maggiormente trattate attraverso il Progetto DBP, tuttavia permette di ottenere informazioni probabilmente limitate sulle strategie di intervento complessivo adottate dai singoli uffici. Quest'aspetto, di particolare rilevanza, 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.
3. Il Rapporto presentato nelle pagine successive è strutturato secondo la prospettiva analitica appena presentata, componendosi di un capitolo per ogni singola linea di attività, che evidenzia le caratteristiche dei progetti realizzati e in corso di realizzazione.

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

Come ricordato in precedenza, a seguito della realizzazione della banca dati RisorsePerLaGiustizia.it, le informazioni sono state richieste agli Uffici tramite un questionario on line semi-strutturato.

I referenti vengono individuati con il supporto delle regioni e compilano progressivamente le sezioni del questionario, in relazione allo stato di avanzamento del cantiere. 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).



Per alcuni ambiti di analisi, 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. Un'ottica che restituisce una visione più completa dei contenuti progettuali, in quanto spesso i progetti perseguono contemporaneamente più di un obiettivo e ottengono più di un risultato. Tuttavia, per mappare 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. Nei diversi capitoli dedicati alle singole Linee di attività viene così dedicato spazio sia alle risposte degli item considerati maggiormente rilevanti, sia al totale delle risposte fornite.

Per quanto concerne, infine, le dotazioni tecnologiche legate al processo di monitoraggio, un software supporta lo staff di MPG nella realizzazione delle attività. L'applicativo, gestisce l'invio delle informazioni ai compilatori, avvisati periodicamente sulle sezioni da compilare. L'applicazione effettua anche dei controlli di coerenza sulle informazioni inserite, limitando la possibilità di errori. In particolare i controlli sono organizzati su tre livelli¹¹.

1.4. I principali dati della rilevazione al marzo 2014

Prima di passare in disamina le singole Linee di attività, oggetto di esposizione nei capitoli successivi, in quest'ultimo paragrafo viene fornita una fotografia degli uffici coinvolti nella rilevazione. I dati si riferiscono a un complesso di 168 Uffici¹², articolati nelle seguenti sub-popolazioni:

- i 97 uffici che hanno terminato le attività e i 19 che sono in avanzata attuazione (quindi la popolazione complessiva di cui si restituiscono le risultanze è di 116 uffici); tra questi, si analizzano anche, in modo specifico, gli uffici delle ROC. In quest'area 38 hanno concluso i

¹¹ Controlli di primo livello – “ortografici” (ad esempio: date in formato non corretto), •controlli di secondo livello – “semantici” (ad esempio: date inesistenti, eventuali valori percentuali che nel computo totale non raggiungono / superano il valore 100, ecc.), • Controlli di terzo livello – “congruenza”, in generale dati che devono essere congruenti con altre informazioni presenti nel questionario.

¹² Si sono considerati ovviamente solo gli uffici giudiziari che hanno attivato il progetto DBP ovvero che sono in fase di start up od in corso di realizzazione oppure ancora che hanno lo hanno concluso. Sono esclusi dal calcolo degli u.g. oggetto della rilevazione quelli che devono ancora attivare il progetto DBP (20) e quelli che per diversi motivi lo hanno interrotto (3).

cantieri, 10 sono in avanzata attuazione. L'universo di riferimento è composto quindi per questo segmento da 48 uffici;

- i 52 uffici che, su tutto il territorio nazionale, sono in fase di start-up (29 nei territori ROC).

I questionari restituiti e analizzati alla data di questo Rapporto sono 122, con una percentuale di copertura¹³ del 72%, significativamente superiore all'ultima registrata nel luglio del 2013 e pari al 62%. Il grado di copertura cresce ulteriormente se si considerano i soli uffici che hanno concluso le attività (91 questionari su 97 uffici). Più bassa è la percentuale dei questionari restituiti dagli uffici in fase di start-up (24 su 52 uffici), fenomeno probabilmente da imputare alla mancanza di dati significativi da trasmettere da parte degli uffici alla data di chiusura del monitoraggio. Il quadro complessivo del livello di copertura delle diverse rilevazioni è illustrato nella tabella 1.5.

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

Stato di Avanzamento	Popolazione Uffici (Aprile 2012)	Uffici Compilanti	Popolazione Uffici (Giugno 2012)	Uffici Compilanti	Popolazione Uffici (Luglio 2013)	Uffici Compilanti	Popolazione Uffici (Marzo 2014)	Uffici Compilanti
Assegnazione e incarico di assistenza	N.C.	N.C.	N.C.	N.C.	32	N.C.	20	N.C.
Interrotto	N.C.	N.C.	N.C.	N.C.	3	N.C.	3	N.C.
Start-up	23	4	38	4	55	6	52	24
In corso	29	17	23	23	19	16	19	7
Concluso	46	37	55	43	75	70	97	91
Totale	98	58	116	70	149	92	168	122

Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio"

Nelle regioni ROC (cfr. Tabella 1.6) la percentuale di copertura complessiva è più bassa rispetto al dato nazionale (57%) e in discesa rispetto all'ultima rilevazione (66%). Tuttavia se si considerando i soli cantieri conclusi, il tasso di copertura sale al 95%, in linea con quello fatto registrare otto mesi addietro.

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

Stato di Avanzamento	Popolazione Uffici (Aprile 2012)	Uffici Compilanti (Aprile 2012)	Popolazione Uffici (Giugno 2012)	Uffici Compilanti (Giugno 2012)	Popolazione e Uffici (Luglio 2013)	Uffici Compilanti (Luglio 2013)	N. Uffici	Uffici Compilanti
Assegnazione incarico di assistenza	N.C.	N.C.	N.C.	N.C.	29	N.C.	11	N.C.
Interrotto	N.C.	N.C.	N.C.	N.C.	3	N.C.	3	N.C.
Start-up	0	0	0	0	22	5	29	6
In corso	18	6	12	12	13	12	10	2
Concluso	9	9	15	10	25	23	38	36
Totale	27	15	27	22	60	40	77	44

Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio"

Guardando alla tipologia degli uffici presenti, tutto l'arco tipologico risulta rappresentato e in crescita rispetto alla rilevazione precedente (cfr. Tabella 1,7). Le procure si confermano gli uffici più rappresentati (44 questionari archiviati), seguono poi i tribunali ordinari con 39 questionari. Gli altri uffici hanno numeri significativamente più bassi.

¹³ Data dal rapporto tra cantieri conclusi e questionari inseriti nell'area riservata

Tabella 1.7 – Questionari restituiti ed elaborati per tipo di ufficio – Totale

	Aprile 2012	Luglio 2012	Luglio 2013	Marzo 2014
Tipo di Ufficio	N. questionari elaborati	N. questionari elaborati	N. questionari elaborati	N. questionari elaborate
Tribunale Ordinario	23	24	31	39
Procura della Repubblica	15	21	34	44
Corte di Appello	7	7	9	13
Procura Generale della Repubblica	5	6	6	9
Ufficio del Giudice di Pace	3	3	3	4
Tribunale per i Minorenni	2	4	4	5
Procura della Repubblica per i Minorenni	2	3	3	4
Tribunale di Sorveglianza	1	2	2	4
TOTALE	58	70	92	122

Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio"

Questa rappresentazione di sintesi si conferma per l'area ROC (cfr. Tabella 1.8). Da segnalare una crescita più contenuta rispetto al precedente monitoraggio, inoltre tutti i Tribunali per i minorenni citati nel rapporto appartengono a questo territorio.

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

	Luglio 2013	Marzo 2014
Tipo di Ufficio	N. questionari elaborati	N. questionari elaborate
Procura della Repubblica	15	17
Tribunale Ordinario	10	11
Tribunale per i Minorenni	4	4
Corte di Appello	5	6
Procura della Repubblica per i Minorenni	2	2
Procura Generale della Repubblica	2	2
Tribunale di Sorveglianza	1	1
Ufficio del Giudice di Pace	1	1
TOTALE	40	44

Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio"

La crescita, in termini di rappresentatività degli uffici, si riflette anche sul numero dei progetti censiti (cfr. Tabella 1.9). I progetti in corso o già conclusi sono 1.231. In termini percentuali la crescita è del 23% in raffronto al luglio del 2013. In media ogni cantiere è composto da 10 progetti operativi, a testimonianza della complessità degli interventi realizzati. Tutte le linee sono in crescita. La linea 1 si conferma l'ambito che raccoglie il maggior numero di progetti (il 37% del totale degli interventi), seguita dalla linea 2 (queste due linee raccolgono insieme il 62% degli interventi complessivamente posti in essere).

Tabella 1.9 – Progetti rilevati per Linea di attività – Totale

	Aprile 2012	Luglio 2012	Luglio 2013	Marzo 2014
Linee di Azione	N. Progetti	N. Progetti	N. Progetti	N. Progetti
Linea 1	209	255	354	455
Linea 2	138	174	234	305
Linea 3	53	65	93	108
Linea 4	45	54	75	84
Linea 5	57	68	100	114
Linea 6	97	111	142	165
Totale	599	727	998	1231

Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio"

Nelle 4 regioni ROC sono stati censiti 483 progetti, pari al 39% del computo nazionale (cfr. Tabella 1.10). L'articolazione degli interventi rispecchia quanto appena citato in merito al dato complessivo, con una netta predominanza della linea 1 e linea 2 rispetto alle altre aree di intervento.

Tabella 1.10– Progetti rilevati per Linea di attività – Area ROC

	Marzo 2014
Linee di Azione	N. Progetti
Linea 1	176
Linea 2	104
Linea 3	48
Linea 4	41
Linea 5	46
Linea 6	68
Totale	483

Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio"

La disamina delle tipologie di uffici evidenzia alcuni fattori su cui appare utile soffermarsi. In tutti i segmenti, ad eccezione dei tribunali per i minorenni, la linea 1 raccoglie il maggior numero di progetti (cfr. Tabella 1.11). I tribunali ordinari presentano un numero maggiore di progetti, nonostante il numero leggermente minore di questionari inviati. Tuttavia i cantieri mediamente più complessi sono realizzati dalle corti di appello e dagli uffici del giudice di pace. In questi due ambiti, infatti, ogni ufficio costituisce un percorso di innovazione che si fonda in media su 12 progetti operativi. Le tendenze sopra indicate trovano conferma anche nell'area ROC (cfr. Tabella 1.12).

Tabella 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	153	97	38	28	42	62	420
Procura della Repubblica	151	92	37	27	38	50	395
Corte di Appello	67	38	13	12	13	17	160
Procura Generale della Repubblica	26	24	7	5	7	12	81
Tribunale per i Minorenni	16	18	4	4	4	4	50
Procura della Repubblica per i Minorenni	15	12	3	3	3	7	43
Ufficio del Giudice di Pace	14	12	4	3	5	10	48
Tribunale di Sorveglianza	13	12	2	2	2	3	34
TOTALE	455	305	108	84	114	165	1231

Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio"

Tabella 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
Procura della Repubblica	67	30	18	13	17	22	167
Tribunale Ordinario	40	25	13	11	13	22	124
Corte di Appello	28	13	7	7	6	10	71
Tribunale per i Minorenni	13	15	4	4	4	4	44
Procura della Repubblica per i Minorenni	10	7	2	2	2	5	28
Procura Generale della Repubblica	9	7	2	2	2	2	24
Ufficio del Giudice di Pace	5	3	1	1	1	2	13
Tribunale di Sorveglianza	4	4	1	1	1	1	12
TOTALE	176	104	48	41	46	68	483

RINGRAZIAMENTI

In conclusione è opportuno fare un doveroso e 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.

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

2.1 Premessa

La linea di attività del progetto interregionale transazionale di diffusione delle best practices negli uffici giudiziari italiani (DBP) relativa alla riorganizzazione e reingegnerizzazione dei servizi e degli Uffici, si configura come il maggiore ambito di cambiamento del progetto DBP. Ciò è rilevabile sia in termini quantitativi che tecnico qualitativi. Attraverso l'analisi dei 122 questionari di monitoraggio pervenuti al 1 marzo 2014 emerge che su 1.231 progetti operativi, complessivamente censiti su tutte le linee operative progettuali, 455 progetti, circa il 37%, si riferiscono ad interventi di riorganizzazione degli Uffici e dei servizi collegati. Di questi l'82% risulta concluso e il 18% in corso. Oltre alla preponderanza numerica dei progetti operativi della prima linea progettuale, si evidenzia come tali interventi, siano spesso alla base, o propedeutici, di successivi interventi inerenti le altre linee di attività come è possibile dedurre anche dalla tabella seguente, che mostra le principali linee d'azione, previste per la linea d'attività in oggetto, comuni ai bandi di gara regionali.

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

Analisi dell'organizzazione giudiziaria, dei servizi e dei processi di lavoro

Interventi tesi a recuperare efficienza operativa all'organizzazione giudiziaria e a ridurre i costi di gestione

Interventi organizzativi per migliorare la qualità e semplificare l'accesso ai servizi della giustizia

Interventi tesi a rafforzare le dinamiche inter-organizzative tra uffici giudiziari

Interventi tesi a ridurre gli oneri amministrativi a carico degli utenti

Sviluppo di nuovi servizi o di nuove modalità di erogazione dei servizi esistenti

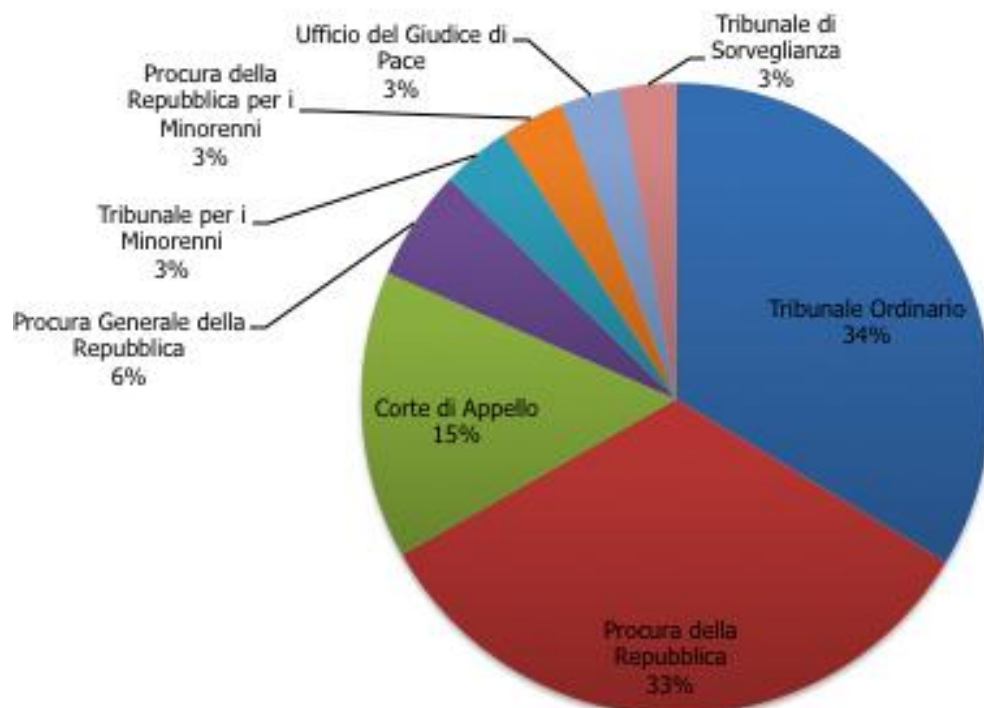
Di seguito verranno analizzati i progetti operativi relativi alla linea uno sulla base di tre dimensioni analitiche:

- L'area o l'ambito di intervento (inter-organizzativo/interno all'Ufficio Giudiziario, specifico per singolo ufficio o servizio/per tutta l'organizzazione dell'Ufficio Giudiziario);
- Gli obiettivi prioritari dei progetti operativi
- I risultati degli interventi di riorganizzazione e reingegnerizzazione dei processi di lavoro
- Una prima analisi, generale, fotograferà la totalità degli Uffici coinvolti nel monitoraggio. Successivamente verranno approfondite analiticamente, sulla scorta dello stesso schema d'analisi, le specificità emerse nei cantieri DBP delle Regioni Obiettivo Convergenza (ROC).

2.2. Analisi dei progetti operativi della Linea 1

Il grafico in figura 2.1 mostra la distribuzione dei progetti operativi relativi alla linea 1 sulla base della tipologia di Ufficio Giudiziario. Le due principali tipologie di Uffici Giudiziari che hanno sviluppato il maggior numero di progetti di riorganizzazione risultano i Tribunali Ordinari e le Procure della Repubblica, rispettivamente con il 34% e il 33% dei progetti realizzati. A seguire le Corti d'Appello registrano il 15% dei progetti di riorganizzazione mentre le altre tipologie di Ufficio restano al di sotto della soglia del 10%, differenziando tra le Procure Generali (6% dei progetti operativi) e le restanti tipologie con valori intorno al 3% per ognuno.

Fig.2.1 Progetti operativi per tipologia di ufficio - Linea 1



Si evidenzia come tale distribuzione segua in maniera pressoché proporzionale l'effettivo coinvolgimento degli Uffici Giudiziari in DBP sulla base della propria tipologia, come mostra la tabella seguente. Gli scostamenti dei progetti presentati per tipologia d'Ufficio rispetto alla composizione di tutti i cantieri DBP si attesta generalmente al di sotto del 2% ad esclusione del caso delle Procure, dove si registra uno scostamento negativo (un percentuale dei progetti operativi inferiore rispetto alle relative sedi di cantiere) del 4%. Al contrario le Corti d'Appello registrando il 15% di progetti di riorganizzazione, evidenziano uno scostamento positivo del 4% rispetto al numero di Uffici coinvolti, l'11% del totale complessivo.

Tab.2.1 Scostamenti progetti presentati per tipologia di ufficio rispetto al totale dei Cantieri DBP

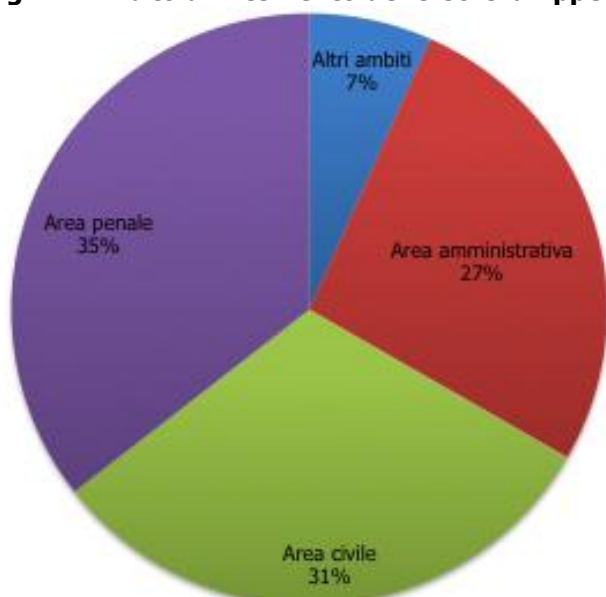
Tipologia di UUGG	Cantieri DBP (A)	Progetti (B)	Scostamento (B-A)
Tribunale Ordinario	32%	34%	+2%
Procura della Repubblica	37%	33%	-4%
Corte d'Appello	11%	15%	+4%
Procura Generale della Repubblica	7%	6%	-1%
Ufficio del Giudice di Pace	3%	3%	0%
Tribunale per i minorenni	4%	3%	-1%
Procura della Repubblica per i minorenni	3%	3%	0%
Tribunale di sorveglianza	3%	3%	0%

Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio MPG rilevazione al 1 marzo 2014"

I progetti di riorganizzazione qui analizzati si caratterizzano per essere fortemente focalizzati sull'organizzazione interna degli Uffici Giudiziari, il 73% dei progetti analizzati si riferisce infatti a interventi riguardanti gli uffici, le strutture, l'organizzazione del lavoro e l'erogazione di servizi interni al singolo Ufficio Giudiziario. I progetti che coinvolgono altre organizzazioni, siano esse Enti Pubblici, altri Uffici o amministrazioni, sono il 22%. Il restante 5% di progetti ha avuto invece un

ambito d'intervento rivolto esclusivamente all'esterno. Relativamente ai progetti orientati esclusivamente all'intervento riorganizzativo interno, il 54% di questi interviene su l'intera organizzazione dell'ufficio, mentre il 46% individua una specifica area di intervento.

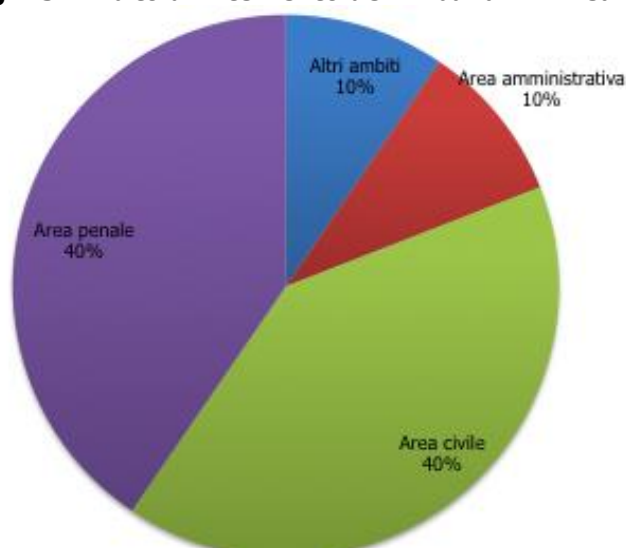
Fig.2.2 Ambito di intervento delle Corti d'Appello - Linea 1



Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio MPG rilevazione al 1 marzo 2014"

Il grafico in figura 2.2 mostra le aree specifiche di intervento relative alle Corti d'Appello. È possibile individuare immediatamente una distribuzione degli interventi bilanciata sulle tre principali aree di intervento: civile, penale, amministrativa. Dove ogni area si attesta a circa il 30% di progetti specifici, da un minimo del 27% per l'area amministrativa, ad un massimo del 35% per l'area civile. Mentre gli interventi relativi ad altre aree residuali risultano il 7%. Tale distribuzione delle aree di intervento mostra la propria specificità se confrontata alla realtà dei Tribunali Ordinari, altra e numericamente rilevante realtà comparabile con Uffici giudicanti.

Fig.2.3 Ambito di intervento dei Tribunali - Linea 1



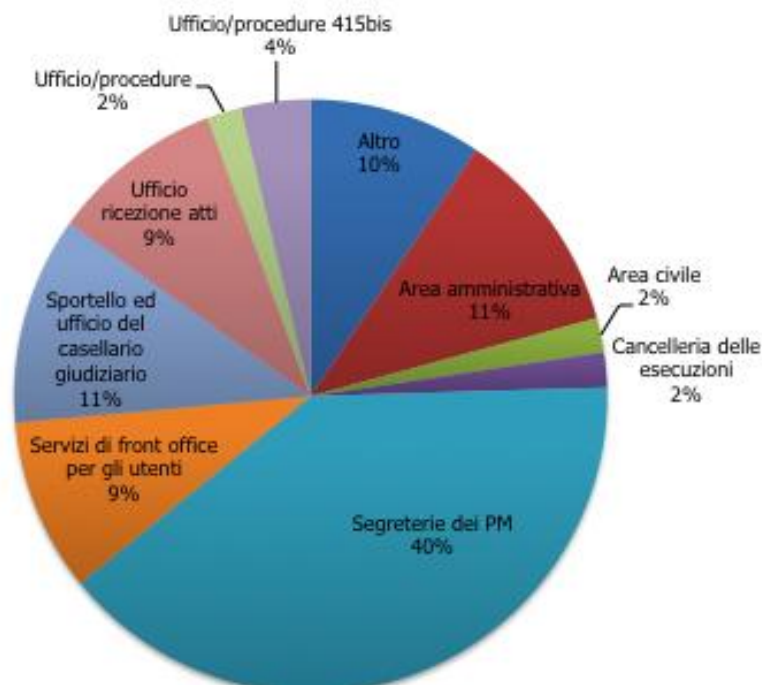
Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio MPG rilevazione al 1 marzo 2014"

La figura 2.3 mostra come i progetti di riorganizzazione presso i Tribunali si siano concentrati in maniera preponderante sulle aree civile e penale ciascuno con il 40% di interventi specifici. In

questo caso gli interventi rivolti all'area amministrativa si riducono al 10% così come gli ambiti residuali. Il confronto tra le aree d'intervento dei progetti, presso le due tipologie di Uffici, rispecchia anche il diverso ruolo che hanno queste all'interno del sistema giudiziario italiano. Dove emerge evidentemente il maggior peso delle attività amministrative per le Corti d'Appello, chiamate, oltre all'attività giudicante, ad un importante ruolo amministrativo per gli Uffici Giudiziari del distretto di riferimento.

Differenti e più articolate risultano le aree di intervento specifico per i progetti delle Procure. A fronte del 40% di progetti operativi specifici per le segreterie dei sostituti procuratori e dell'11% relativi all'area amministrativa, il restante 50% di progetti si distribuisce tra diversi uffici e servizi. È interessante notare come tra questi, molti progetti attengono a uffici e servizi con un rilevante peso delle attività di front-office (dal casellario, all'ufficio 416 bis, alla ricezione atti o veri e propri sportelli) per circa il 33% dei progetti complessivamente intrapresi, evidenziando una particolare attenzione da parte delle Procure alla gestione dell'utenza professionale e non.

Fig.2.4 Ambito di intervento delle Procure - Linea 1



Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio MPG rilevazione al 1 marzo 2014"

L'analisi dei principali obiettivi ritenuti più rilevanti dagli Uffici permette di individuare due principali macro-categorie di finalità, così come riportate nella tabella (2.2):

- obiettivi finalizzati al miglioramento dei servizi interni e dei flussi di lavoro
- obiettivi finalizzati al miglioramento e alla qualificazione dei servizi per l'utenza

Tab.2.2 Obiettivi dei progetti - Linea 1

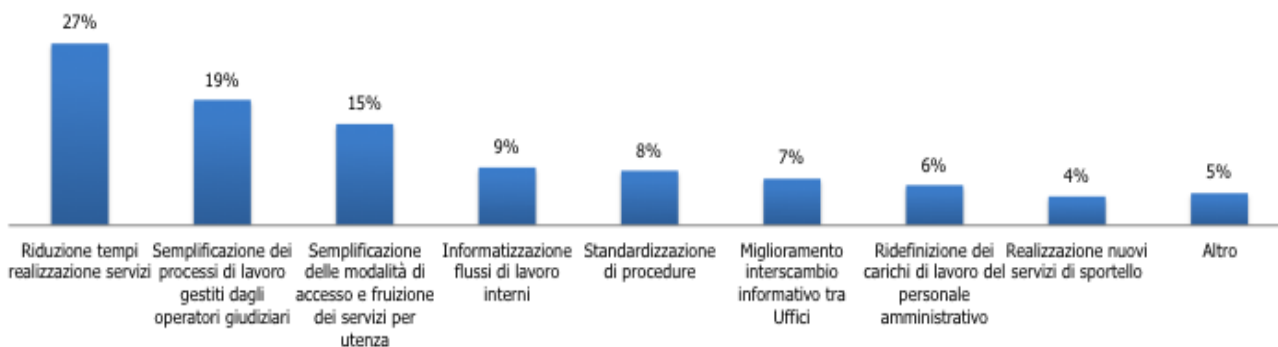
Macro-finalità	Obiettivi specifici collegati
<i>miglioramento dei servizi interni e dei flussi di lavoro</i>	semplificazione dei processi di lavoro gestiti dagli operatori giudiziari Informatizzazione dei flussi di lavoro interni Standardizzazione delle procedure interne Miglioramento dell'interscambio informativo tra Uffici Ridefinizione dei carichi di lavoro del personale amministrativo
<i>miglioramento e qualificazione dei servizi per l'utenza</i>	Riduzione dei tempi di realizzazione dei servizi Semplificazione delle modalità di accesso e fruizione dei servizi per l'utenza Realizzazione di nuovi servizi di sportello

Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio MPG rilevazione al 1 marzo 2014"

La prima famiglia di macro finalità si caratterizza per puntare all'aumento dell'efficienza organizzativa e alla riduzione dei costi di gestione e complessivamente contano il 49% degli obiettivi dei progetti. La seconda categoria prende come riferimento l'aumento dell'efficacia dei servizi offerti all'utenza e conta complessivamente per il 46%.

Il grafico in figura 2.5 , dove sono indicati tutti gli obiettivi dichiarati dagli uffici giudiziari, mostra come, per oltre un quarto dei progetti operativi la principale finalità sia la riduzione dei tempi di realizzazione dei servizi rivolti all'utenza con il 27% di frequenza, seguito con il 19% dalla semplificazione dei processi di lavoro gestiti dagli operatori giudiziari. Il 15% dei progetti operativi dichiara come obiettivo prioritario la semplificazione delle modalità di accesso e fruizione dei servizi per l'utenza, mentre gli altri obiettivi rimangono sotto il 10% di rilevanza.

Fig.2.5 Obiettivi ritenuti più rilevanti - Linea 1



Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio MPG rilevazione al 1 marzo 2014"

Analogamente all'impostazione analitica proposta per gli obiettivi prioritari è possibile ricondurre i risultati specifici, presentati nel grafico in figura 2.6, alle due macro-categorie precedentemente individuate e qui di seguito riportate nella tabella 2.3.

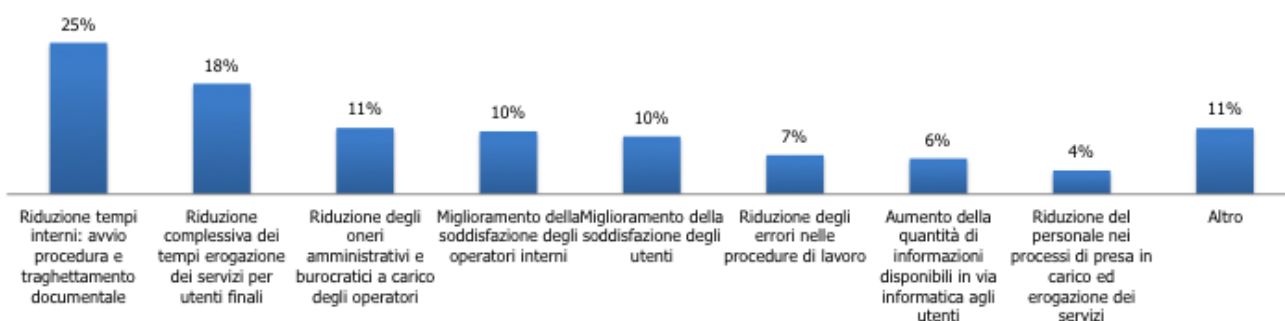
Tab.2.3 Risultati dei progetti - Linea 1

Macro-risultati	Risultati specifici collegati
<i>miglioramento dei servizi interni e dei flussi di lavoro</i>	Riduzione dei tempi interni: avvio procedura e gestione documentale dei flussi di lavoro Riduzione degli oneri amministrativi e burocratici a carico degli operatori Miglioramento della soddisfazione degli operatori interni Riduzione degli errori nelle procedure di lavoro Riduzione del personale nei processi di presa in carico ed erogazione dei servizi
<i>miglioramento e qualificazione dei servizi per l'utenza</i>	Riduzione complessiva dei tempi di erogazione dei servizi per gli utenti finali Miglioramento della soddisfazione degli utenti Aumento della quantità di informazioni disponibili in via informatica agli utenti

Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio MPG rilevazione al 1 marzo 2014"

I progetti operativi che, in base a quanto dichiarato dai rispondenti, hanno permesso un miglioramento dell'efficienza dei servizi interni e dei flussi di lavoro sono complessivamente il 53% del totale rispetto al 34% dei progetti che ha ottenuto come risultato principale il miglioramento e la qualificazione dei servizi per l'utenza.

Fig.2.6 Risultati ritenuti più rilevanti - Linea 1



Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio MPG rilevazione al 1 marzo 2014"

Di seguito, verrà effettuato un confronto tra gli obiettivi prioritari dei progetti operativi di riorganizzazione e i risultati raggiunti. Al fine di semplificare la lettura dei dati, gli obiettivi/risultati sono stati riaggregati in tre macro-categorie. Sulla scorta della precedente suddivisione, tra obiettivi/risultati volti a migliorare l'efficienza piuttosto che i servizi per l'utenza, sono state individuate tre macro-categorie:

- Miglioramento e qualificazione dei servizi per l'utenza: categoria che riprende completamente la precedente suddivisione già definita;
- Miglioramento dell'efficienza attraverso la reingegnerizzazione di procedure di lavoro: individuando nella macro-categoria di obiettivi/risultati volti al "miglioramento dei sistemi interni e dei flussi di lavoro" tutti quei progetti relativi alla reingegnerizzazione dei flussi di lavoro;
- Miglioramento dell'efficienza attraverso la riorganizzazione interna: altra sotto-categoria derivante dai progetti volti al "miglioramento dei sistemi interni e dei flussi di lavoro". In questo caso sono stati individuati tutti i progetti aventi come obiettivo la riorganizzazione

di strutture, uffici e unità organizzative interne. Oltre alle attività e i progetti che hanno influito sulla gestione del personale e sull'organizzazione in senso lato.

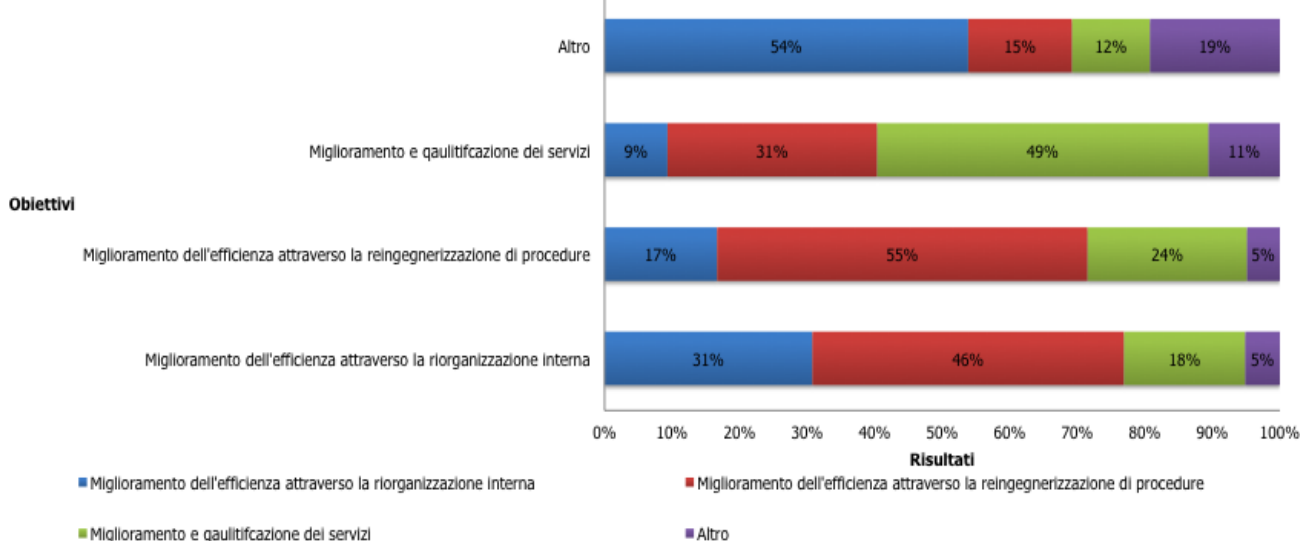
I progetti che avevano inizialmente l'obiettivo di migliorare la qualità e le modalità di erogazione del servizio per l'utenza, in base a quanto dichiarato dai rispondenti, hanno raggiunto nel 49% tale risultato; nel 31% dei casi il risultato ottenuto ha migliorato l'efficienza organizzativa attraverso la reingegnerizzazione delle procedure di lavoro; il 9% ha permesso il miglioramento dell'efficienza tramite la riorganizzazione interna, mentre l'11% ha permesso il raggiungimento di altri risultati non riconducibili alla tre principali categorie.

I progetti che avevano l'obiettivo di migliorare l'efficienza attraverso la reingegnerizzazione delle procedure di lavoro hanno raggiunto nel 54% dei casi il raggiungimento dell'obiettivo specifico; Il 24% ha permesso il miglioramento e la qualificazione dei servizi, il 17% il miglioramento dell'efficienza attraverso la riorganizzazione interna, mentre il restante 3% ha permesso il raggiungimento di altri obiettivi residuali.

Infine i progetti operativi che avevano come obiettivo il miglioramento dell'efficienza attraverso la riorganizzazione interna hanno raggiunto il risultato specifico nel 31% dei casi; il 46% dei casi ha permesso il miglioramento dell'efficienza attraverso la reingegnerizzazione delle procedure di lavoro, mentre il 18% ha permesso un miglioramento dei servizi per l'utenza.

Nel grafico in Fig. 2.7 che segue distribuisce tutte le risposte sui risultati raggiunti per gli obiettivi dichiarati.

Fig.2.7 Risultati raggiunti per obiettivi dei progetti - Linea 1



Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio MPG rilevazione al 1 marzo 2014"

L'analisi degli output prodotti, tabella 2.1, mostra come uno dei principali prodotti dei progetti di riorganizzazione sia un generico coinvolgimento delle strutture, 31% delle frequenze complessive, in leggero calo rispetto alle precedenti rilevazioni (luglio 2013). Output più specifici mostrano come una delle maggiori direttrici di cambiamento sia legata all'introduzione e implementazione di nuovi sistemi informativi, 18% dei progetti, e alla riorganizzazione di specifici servizi o procedure di lavoro, 13%. È infine interessante notare come a fronte di una rilevante presenza della tematica legata al miglioramento dei servizi per gli utenti finali, in termini di obiettivi e risultati, questi si traducono in un minore produzione di output specifici individuabili con il 5% relativo alla

riorganizzazione o riorganizzazione di sportelli per l'utenza, e l'1% di indagini e attività volte a migliorare la *customer satisfaction*.

Tab.2.1 Output prevalenti linea 1

	N° Casi	Valori %
Coinvolgimento di strutture (uffici, unità organizzative) interne all'ufficio giudiziario	112	31%
Sistemi o sotto sistemi informativi (realizzati e/o dispiegati)	67	18%
Documento di sintesi delle attività di analisi condotte, delle soluzioni organizzative sviluppate e relativo piano di implementazione	59	16%
Progetti di riorganizzazione dell'Ufficio e/o di singoli servizi e procedure	48	13%
Accordi con Ordini professionali/Istituzioni/Enti/Associazioni di cittadini per nuovi servizi/riorganizzazione esistenti	20	5%
Riorganizzazione di servizi e/o realizzazione di nuovi sportelli per l'utenza	17	5%
Attività dedicate allo sviluppo di competenze organizzative per il personale togato e amministrativo	12	3%
Sviluppo di un sistema di controllo di gestione	9	2%
Piani ed eventi di comunicazione	5	1%
Indagini di customer satisfaction, rilevazione reclami, etc.	3	1%
Altro	13	4%
TOTALE	365	100%

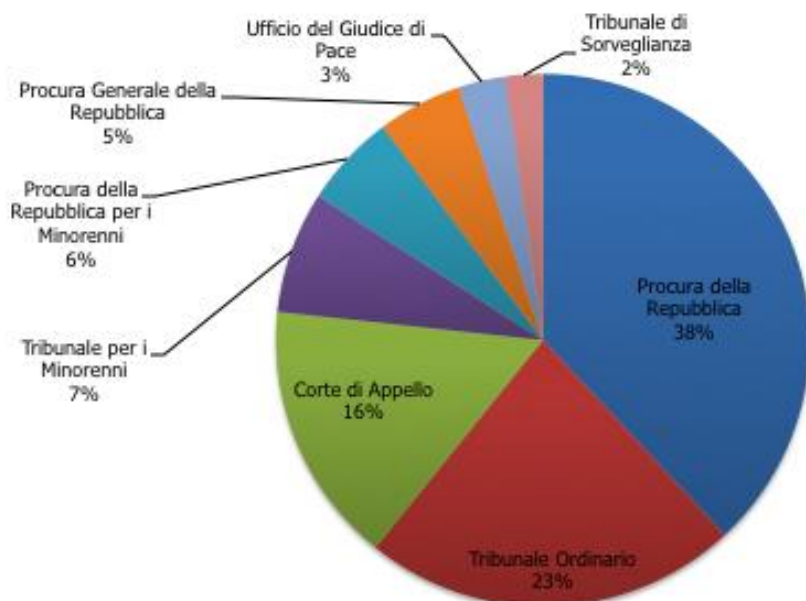
Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio MPG rilevazione al 1 marzo 2014"

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

I progetti operativi della linea di riorganizzazione attivati negli Uffici Giudiziari delle Regioni Obiettivo Convergenza (ROC), il 36% del totale degli Uffici che hanno aderito al progetto, risultano essere complessivamente 176, il 37% circa del totale complessivo nazionale. Questi risultano conclusi per il 93%, mentre il restante 7% risulta in corso al momento della rilevazione (marzo 2014). Relativamente alla distribuzione dei progetti operativi nelle diverse tipologie di Ufficio Giudiziario coinvolto, è possibile rilevare come dato principale la differente distribuzione tra i Tribunali Ordinari e le Procure, rispecchiando il differente tasso di partecipazione di entrambi gli Uffici, rispetto al dato nazionale. I primi, rispetto al dato nazionale registrano il 23% dei progetti operativi (a fronte di un'adesione al progetto DBP del 25%). Presso le Procure sono stati portati a termine, o in corso di completamento il 38% dei progetti di riorganizzazione (a fronte di un'adesione al progetto DBP del 39%).

I dati nazionali, presentati precedentemente, mostrano invece una sostanziale parità, intorno al 33% dei progetti operativi per ognuno delle due principali tipologie di Ufficio (Tribunali Ordinari e Procure). Per le altre tipologie rimane una distribuzione dei progetti sostanzialmente comparabile al dato nazionale e in linea con l'adesione al progetto DBP. In Fig. 2.8 sono rappresentati tutti i progetti operativi realizzati nelle Regioni Obiettivo Convergenza per tipologia di Ufficio.

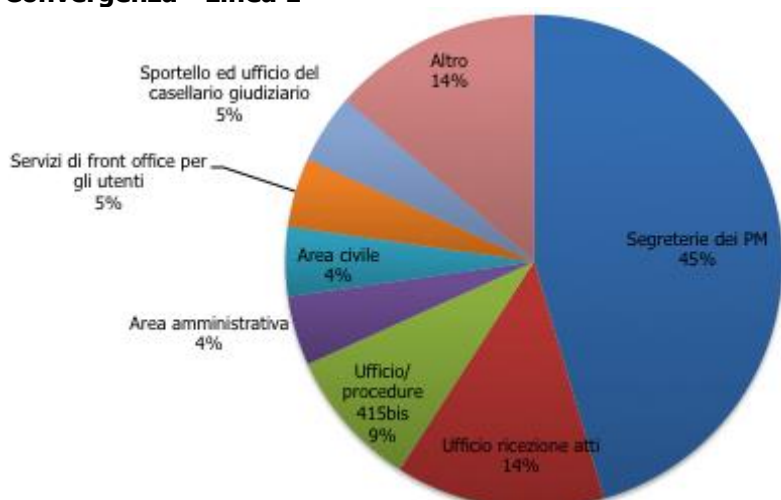
Fig.2.8 Progetti operativi realizzati nelle Regioni Obiettivo Convergenza per tipologia di Ufficio - Linea 1



Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio MPG rilevazione al 1 marzo 2014"

In linea con il dato nazionale, il 76% dei progetti operativi di riorganizzazione ha avuto un'area di intervento esclusivamente interna all'organizzazione del singolo Ufficio. Il 21% di progetti ha avuto invece un'area di intervento orientata esclusivamente all'esterno, alla riorganizzazione di procedure di lavoro inter-organizzative, e al coinvolgimento di altri Uffici o istituzioni. Il restante 3% dei progetti ha avuto un'area di intervento duplice, sia sull'organizzazione interna che sulla reingegnerizzazione di procedure e servizi condivisi con altri Uffici o organizzazioni pubbliche. Tra i progetti operativi finalizzati ad interventi interni all'organizzazione del singolo Ufficio, il 54% registrava l'intera organizzazione come area di intervento interna, a fronte del 46% di progetti dedicati a specifici uffici o servizi.

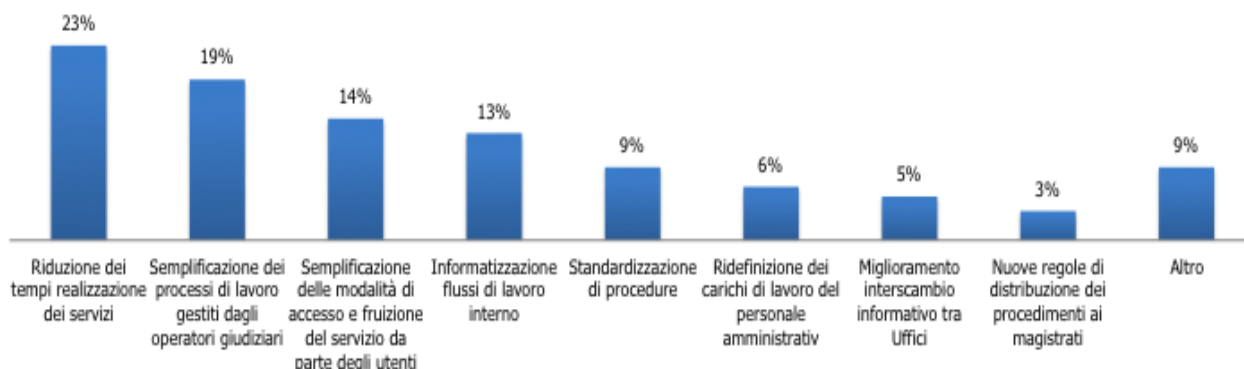
Fig.2.9 Ambito di intervento dei progetti operativi realizzati nelle Regioni Obiettivo Convergenza - Linea 1



Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio MPG rilevazione al 1 marzo 2014"

Il grafico riportato nella fig. 2.9 mostra le aree specifiche d'intervento dei progetti di riorganizzazione dedicati a specifici uffici o servizi delle Procure della Repubblica, di gran lunga la tipologia di Ufficio Giudiziario che ha maggiormente partecipato, in termini numerici di adesione e numero di progetti di riorganizzazione avviati, al progetto DBP nelle quattro Regioni ROC. In linea con il dato nazionale, la maggior parte dei progetti, il 45% del totale, ha avuto come ambito di intervento prioritario le segreterie dei sostituti procuratori (40% su base nazionale). Anche nel caso delle Procure delle Regioni ROC, circa il 33% dei progetti operativi è intervenuto nella riorganizzazione o attivazione di servizi per l'utenza, così come registrato a livello nazionale.

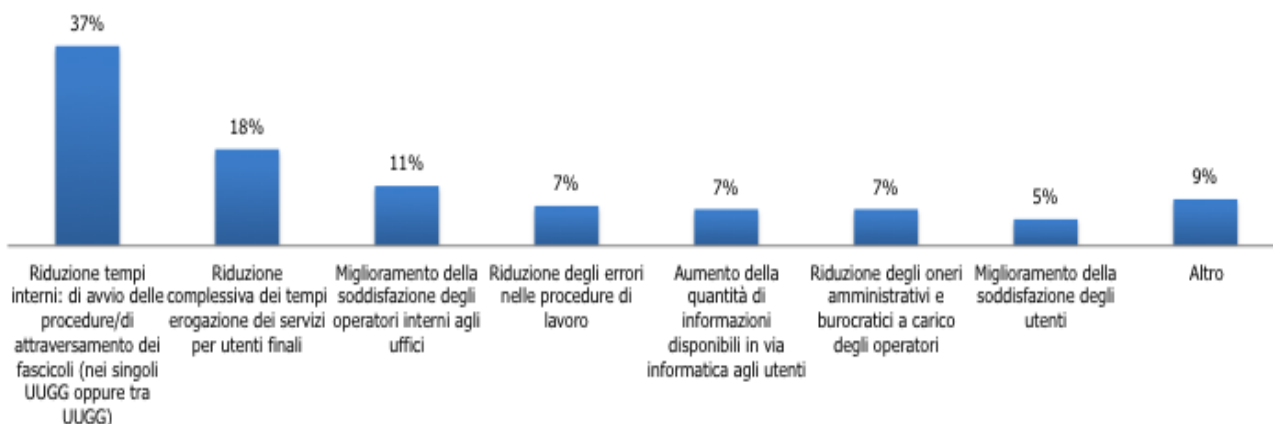
Fig.2.10 Obiettivi progettuali ritenuti più rilevanti nelle Regioni Obiettivo Convergenza - Linea 1



Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio MPG rilevazione al 1 marzo 2014"

Gli obiettivi prioritari dei progetti di riorganizzazione, mostrati nel grafico di fig. 2.10, rispecchiano il dato nazionale per le principali categorie. In relazione alle due categorie di macro-obiettivi precedentemente definite (cfr. paragrafo precedente) circa il 57% dei progetti ha un obiettivo che rientra tra quelli finalizzati al "miglioramento dei servizi interni e dei flussi di lavoro" (49% il dato nazionale), mentre il 37% rientra nei macro-obiettivi finalizzati al "miglioramento e qualificazione dei servizi per l'utenza" (46% su base nazionale).

Fig.2.11 Risultati prevalenti dei progetti operativi nelle Regioni Obiettivo Convergenza - Linea 1



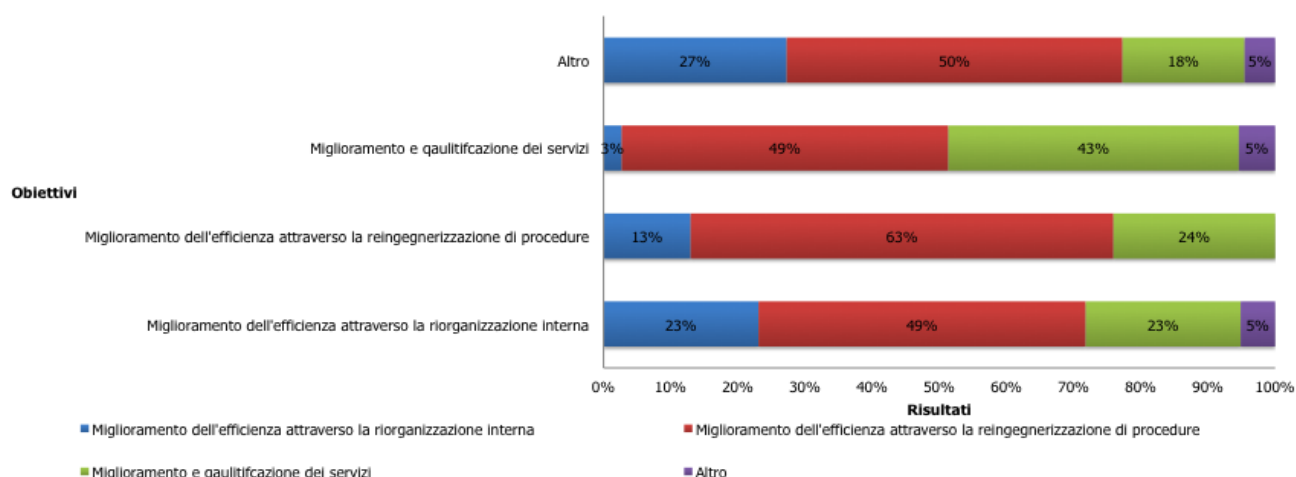
Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio MPG rilevazione al 1 marzo 2014"

I risultati prevalenti (fig. 2.11), registrati a seguito della conclusione dei progetti operativi, mostrano la riduzione dei tempi interni, con il 37% dei progetti in cui viene indicato, come principale risultato, seguito con il 18% dalla riduzione dei tempi di erogazione dei servizi. Analizzando la corrispondenza tra gli obiettivi predefiniti e i risultati ottenuti (grafico in figura

2.12), in termini di macro-categorie precedentemente definite (cfr. paragrafo precedente), emerge quanto segue:

- Obiettivo di miglioramento e qualificazione dei servizi: il 43% ha raggiunto il risultato specifico; il 49% ha ottenuto il miglioramento dell'efficienza attraverso la reingegnerizzazione delle procedure; per il 3% dei casi il risultato è stato un miglioramento dell'efficienza attraverso la riorganizzazione interna, mentre il restante 5% ha ottenuto risultati residuali rispetto alle categorie definite.
- Obiettivo miglioramento dell'efficienza attraverso la reingegnerizzazione delle procedure: il 63% dei progetti ha raggiunto il risultato specifico per l'obiettivo definito; per il 24% dei progetti il risultato rilevato è stato un miglioramento dei servizi per l'utenza, mentre il 13% ha permesso il miglioramento dell'efficienza attraverso la riorganizzazione interna.
- Obiettivo miglioramento dell'efficienza attraverso la riorganizzazione interna: rispetto all'obiettivo specifico, il 23% dei progetti ha permesso il raggiungimento dell'obiettivo relativo; il 49% ha ottenuto un risultato di miglioramento dell'efficienza attraverso la reingegnerizzazione delle procedure di lavoro, mentre il 23% ha permesso un miglioramento dei servizi per l'utenza; il restante 5% di progetti ha permesso il raggiungimento di risultati residuali.

Fig.2.12 Risultati raggiunti per obiettivi dei progetti operativi nelle Regioni Obiettivo Convergenza - Linea 1



Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio MPG rilevazione al 1 marzo 2014"

2.4 Considerazioni conclusive

Come già più volte evidenziato nel corso delle premesse metodologiche al documento e a inizio del capitolo, la linea di progetti di riorganizzazione è la più rilevante in termini numerici, coprendo da sola il 37% del totale complessivo dei progetti operativi. Emerge una sostanziale corrispondenza tra gli ordini di grandezza dei progetti analizzati su scala nazionale, rispetto a quelli delle sole Regioni ROC, pur con qualche specificità di volta in volta evidenziata. Inoltre l'ambito di applicazione ha permesso lo sviluppo di un'elevata varietà di progetti, sia in termini di aree e ambiti d'intervento, sia in termini di obiettivi e risultati prioritari.

Gli obiettivi dei progetti si dividono in maniera pressoché equivalente tra obiettivi volti al miglioramento dell'efficienza (49% dei casi) e al miglioramento dell'efficacia dei servizi per l'utenza

(46% dei casi complessivi). L'obiettivo specifico con maggiore frequenza è la riduzione dei tempi di erogazione dei servizi con il 27% del totale.

I risultati dichiarati mostrano invece una diversa distribuzione, con il 53% dei progetti che hanno permesso il miglioramento dell'efficienza organizzativa e gestionale contro il 34% di quelli che hanno permesso il miglioramento dell'efficacia dei servizi per l'utenza. L'incrocio tra gli obiettivi e i relativi risultati permette una più dettagliata lettura del fenomeno. Da questa emerge in maniera netta la difficoltà per i progetti volti al miglioramento dell'efficienza attraverso la riorganizzazione interna, a permettere il raggiungimento dell'obiettivo specifico (46% dei casi, contro il 55% della reingegnerizzazione e il 49% dell'efficacia dei servizi all'utenza). In generale i risultati di riorganizzazione interna risultano come i meno frequenti anche in rapporto ad obiettivi differenti (cfr par. 2.1). Tale fenomeno può essere interpretato come sintomo di una difficoltà specifica in parte generata dalla limitata capacità e autonomia da parte dell'Ufficio Giudiziario a intraprendere progetti di riorganizzazione che modifichino in maniera profonda l'organizzazione complessiva dell'Ufficio stesso. Le cause di questo fenomeno sono dovute probabilmente alla rigidità del modello organizzativo degli uffici giudiziari e al blocco totale, a partire dall'inizio degli anni 2000, del turn over del personale . Un ulteriore elemento limitante è rintracciabile nella rigidità di alcune configurazioni organizzative dettate dalle norme dei codici di legge e di procedura.

Infine gli output prodotti dai progetti operativi di riorganizzazione mostrano tuttora, come già rilevato nei precedenti rapporti di monitoraggio del progetto DBP, un'elevata genericità. In particolare risultano minori, rispetto agli obiettivi dichiarati, gli output specifici per i progetti operativi riguardanti il miglioramento dei servizi per l'utenza.

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 sono stati spesso 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. 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

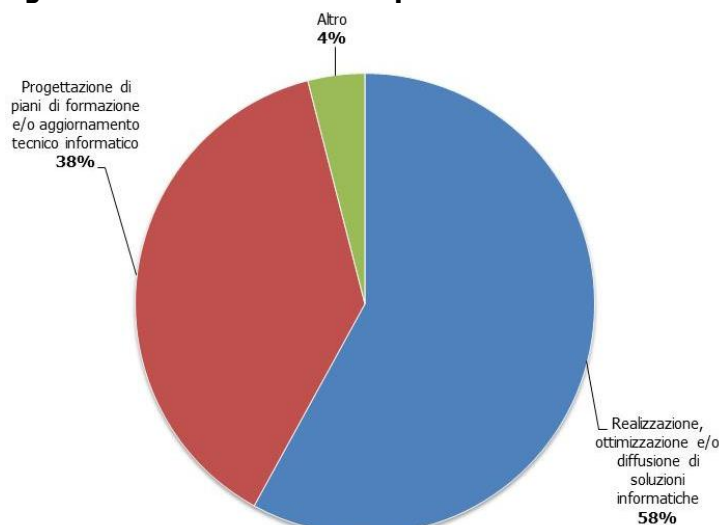
I progetti operativi della Linea 2 rappresentano il secondo gruppo di progetti più numerosi (quasi il 25% del totale) dopo i progetti operativi realizzati nell'ambito della linea 1, ovvero 305 progetti operativi realizzati dai 114 uffici giudiziari che hanno partecipato al monitoraggio del progetto Best Practices. L'82% di questi progetti si è già concluso e nella maggior parte dei casi (78%) ha riguardato l'intera organizzazione dell'ufficio giudiziario.

In termini assoluti la tipologia di ufficio giudiziario che ha realizzato il maggior numero di progetti operativi è rappresentata dal Tribunale Ordinario (97 progetti – 32% del totale), seguito dalla Procura della Repubblica (92 – 30%), dalla Corte di Appello (38 – 12%), dalla Procura Generale (24 – 8%), dal Tribunale per i Minorenni (18 – 6%), dal Tribunale di Sorveglianza, dalla Procura per i Minorenni e dall'Ufficio del Giudice di Pace (12 – 4% ciascuno). Il numero medio di progetti realizzati, considerando le singole tipologie di ufficio giudiziario, vede invece al primo posto il tribunale per i minorenni (3,6 progetti realizzati), seguito dalla procura generale, dal tribunale di sorveglianza e dall'ufficio del giudice di pace (3 progetti ciascuno), dalla corte di appello (2,9), dal

tribunale ordinario (2,5) e dalla procura (2,4). A livello di aree funzionali, per quanto riguarda i tribunali, i progetti operativi che hanno interessato singole articolazioni organizzative hanno riguardato in prevalenza l'area penale e l'area civile, mentre nel caso delle procure gli interventi più citati sono quelli relativi sempre all'area penale ed agli sportelli per l'utenza. L'area penale rappresenta l'ambito di intervento principale anche nel caso delle corti di appello, delle procure generali e dei tribunali per i minorenni.

Prendendo in considerazione gli ambiti di intervento prioritari –ovvero ritenuti più rilevanti in assoluto dagli uffici- come si evince dalla figura 3.1 sotto riportata, prevale quello relativo alla realizzazione, ottimizzazione e/o diffusione di soluzioni informatiche (58% del totale), seguito dalla progettazione di piani di formazione e/o aggiornamento tecnico informatico (38%).

Fig.3.1 - Ambiti di intervento prioritari - Linea 2



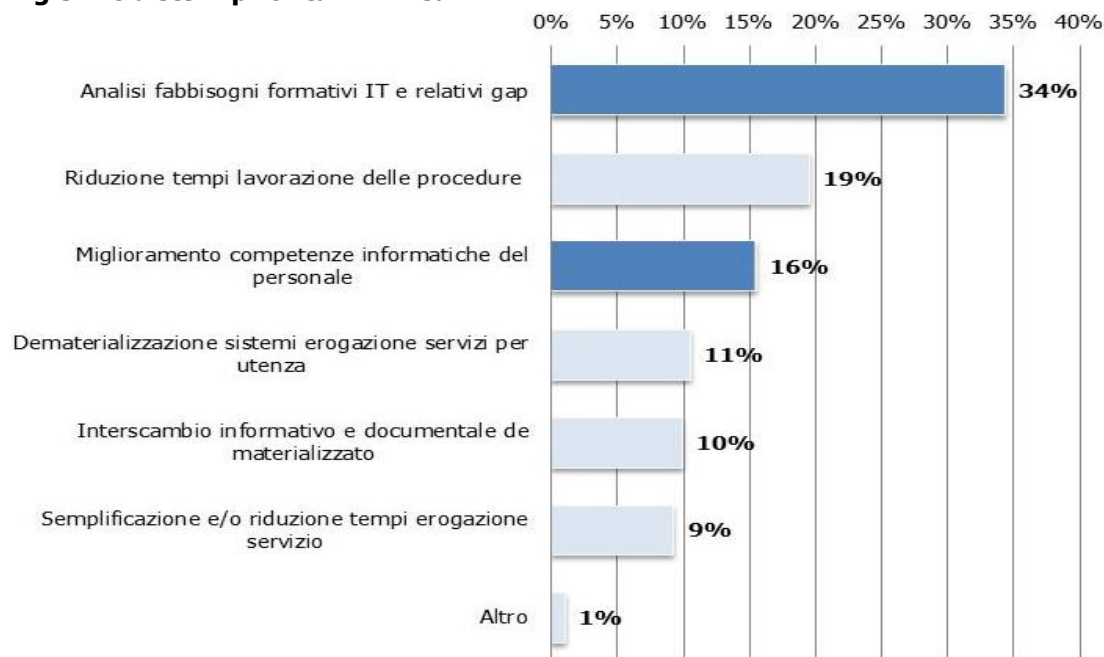
Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio MPG rilevazione al 1 marzo 2014"

L'ordine di tali priorità viene confermato, e reso ancora più evidente, se analizziamo tutti gli ambiti di intervento indicati per ogni progetto operativo segnalato. In questo caso l'ambito di azione finalizzato all'ottimizzazione e diffusione di soluzioni informatiche viene segnalato in quasi il 68% dei casi.

I progetti operativi della linea in esame perseguono sei obiettivi prevalenti. Tra quelli ritenuti più rilevanti in assoluto dagli uffici, la segnalazione più frequente è relativa alle analisi dei fabbisogni formativi per l'informatica e l'individuazione dei relativi gap di conoscenze (34% delle citazioni –di colore più scuro nella rappresentazione grafica), seguita dalla riduzione di tempi di lavorazione delle procedure all'interno dell'ufficio (19%), dal miglioramento delle competenze informatiche del personale (16%), dalla dematerializzazione di sistemi di erogazione dei servizi per l'utenza (11%) dallo sviluppo di soluzioni di interscambio informativo e documentale dematerializzato all'interno dell'ufficio o tra uffici giudiziari (10%), ed infine dalla semplificazione e/o riduzione di tempi di erogazione di un servizio (9%). Come si può vedere, fin dalla definizione degli obiettivi, le finalità legate al miglioramento delle capacità e delle competenze del personale e quelle legate ad interventi diretti per supportare l'informatizzazione dell'ufficio giudiziario sostanzialmente si equivalgono.

Nel grafico riportato in Fig. 3.2 sono riportati gli obiettivi prioritari indicati nella linea 2.

Fig.3.2 Obiettivi prioritari - Linea 2



Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio MPG rilevazione al 1 marzo 2014"

Se consideriamo tutti gli obiettivi indicati per ogni progetto operativo segnalato, l'obiettivo del miglioramento delle competenze informatiche rappresenta circa il 47% degli obiettivi dichiarati contro il 53% di interventi che si prefiggono interventi diretti di miglioramento dell'efficienza e/o efficacia dei servizi dell'organizzazione.

Per quanto riguarda gli output prevalenti prodotti dai progetti operativi inerenti la Linea 2, come si può osservare dalla tabella 3.1 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 (57% del totale). Fra gli altri prodotti indicati da segnalare la presenza di attività a supporto degli uffici per la realizzazione di studi di fattibilità volti alla realizzazione di nuovi applicativi, oltreché il miglioramento ed il supporto alla diffusione di specifiche soluzioni informatiche. Complessivamente gli output relativi a queste azioni di supporto diretto alla diffusione di soluzioni informatiche arrivano a coprire circa il 40% del totale degli output prodotti dai progetti operativi della Linea 2.

Tab.3.1 Output prevalenti – Linea 2

Output	n.	%
<i>Analisi stato dell'arte tecnologie informatiche e loro livello di utilizzo</i>	82	33%
<i>Analisi delle competenze informatiche e del fabbisogno formativo del personale</i>	59	24%
<i>Studio di fattibilità per la realizzazione di una soluzione informatica</i>	22	9%
<i>Sviluppo di competenze informatiche</i>	21	9%
<i>Linee guida e/o supporto alla diffusione presso l'ufficio di specifiche soluzioni informatiche</i>	19	8%
<i>Miglioramento/upgrading di soluzioni informatiche</i>	19	8%
<i>Linee guida e/o progetto di sviluppo dei sistemi informatici dell'ufficio</i>	15	6%
<i>Altro</i>	8	3%
Totale	245	100%

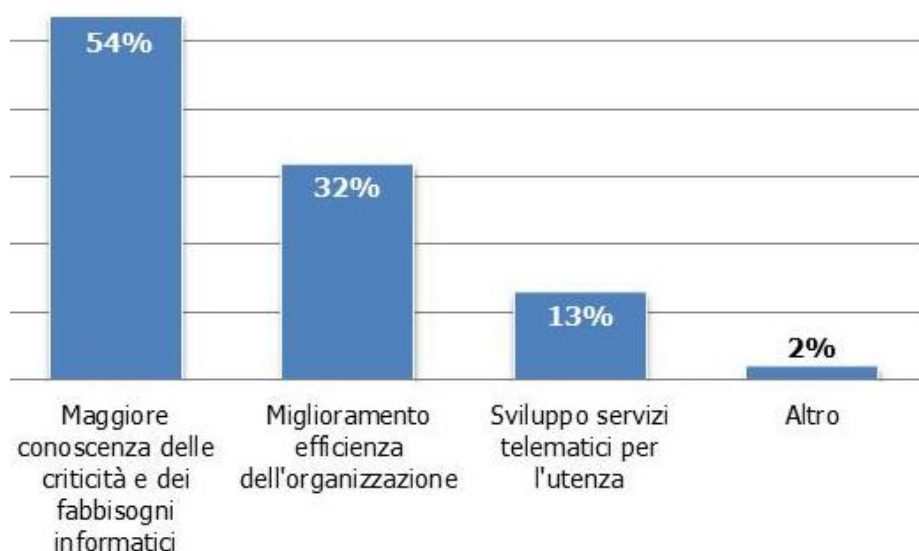
Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio MPG rilevazione al 1 marzo 2014"

Anche considerando tutti gli output realizzati all'interno della Linea 2, non solo quindi quelli prevalenti, emerge come i prodotti "fisici" siano rappresentati per la maggior parte da rapporti di analisi sulle competenze informatiche del personale o sul livello di utilizzo dei sistemi informatici disponibili (47% del totale). Gli output legati ad azioni di supporto volte alla diffusione di soluzioni informatiche arrivano a coprire invece circa il 38% degli output prodotti dai progetti operativi della Linea 2, in linea con il dato relativo ai soli output prevalenti.

I risultati prioritari conseguiti e dichiarati dai progetti conclusi e realizzati nell'ambito della linea 2 sono in prevalenza (54% del totale) ascrivibili alla maggiore conoscenza delle criticità nell'utilizzo dei sistemi software e dei fabbisogni informatici necessari.

I risultati che direttamente od indirettamente hanno riguardato il miglioramento in termini di efficienza dell'organizzazione, ovvero relativi alla semplificazione di processi di lavoro/servizio, alla riduzione dei costi di gestione, alla riduzione di errori procedurali ed allo sviluppo di modelli di interscambio documentale tra gli uffici ammontano al 32% del totale.

Fig.3.3 Risultati prioritari - Linea 2



Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio MPG rilevazione al 1 marzo 2014"

Una terza famiglia di risultati che emerge dall'analisi dei risultati conseguiti è quella relativa allo sviluppo di servizi telematici finalizzati a facilitare l'accesso da parte dell'utenza ai servizi erogati dagli uffici giudiziari: tale risultato, che si assesta intorno al 13% del totale, si riferisce a 31 progetti operativi che hanno riguardato gli interscambi di servizio in formato digitale e telematico nei confronti appunto degli utenti della Giustizia.

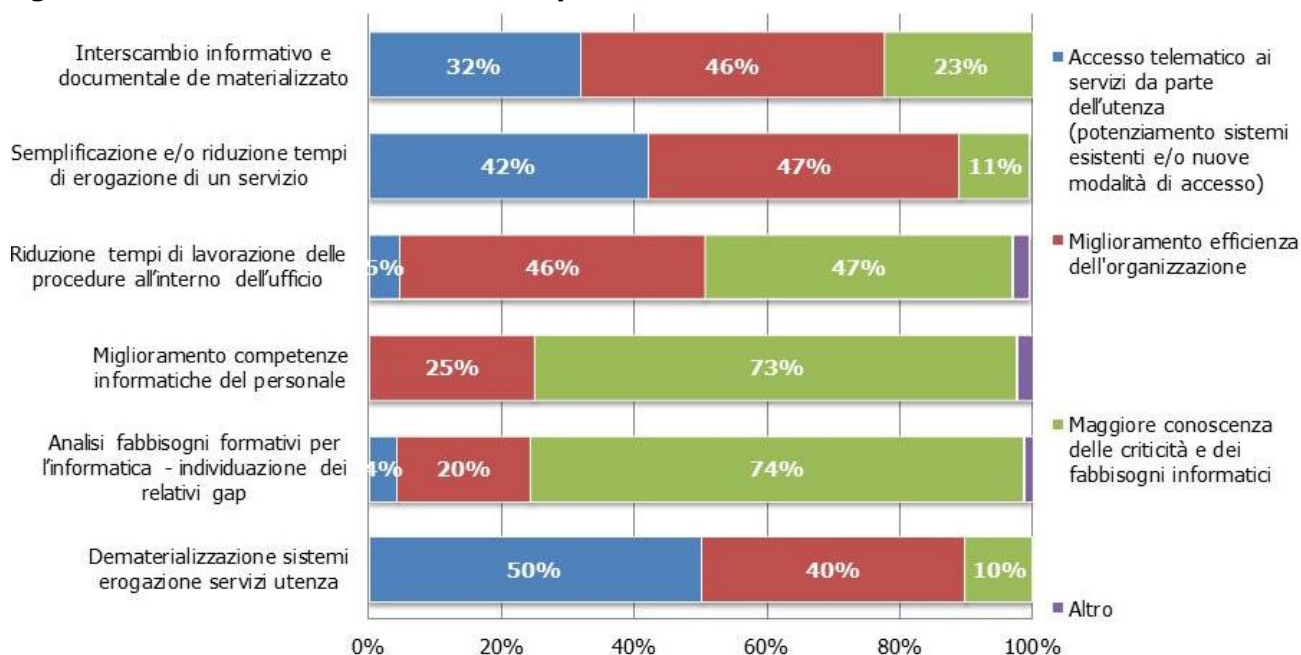
Un ulteriore livello di lettura del dato relativo ai risultati ci viene offerto dalla comparazione con gli obiettivi prioritari, così come descritto nella figura che segue (fig.3.3).

I progetti operativi che avevano come obiettivi l'analisi dei fabbisogni formativi per l'informatica e l'individuazione dei relativi gap, congiuntamente al miglioramento delle competenze informatiche del personale, rispettivamente il primo ed il terzo degli obiettivi prioritari segnalati dagli uffici, hanno effettivamente avuto come risultato prevalente una maggiore conoscenza delle criticità e dei fabbisogni informatici del personale. Il perseguimento di entrambi questi obiettivi ha inoltre avuto una significativa ricaduta sul risultato relativo al miglioramento dell'efficienza dell'organizzazione.

I progetti operativi che avevano obiettivi diretti al miglioramento dell'efficienza degli uffici

(semplificazione servizi, riduzione tempi, interscambio informativo dematerializzato), hanno effettivamente avuto come risultato prevalente, così come si evince dalle risposte al questionario, il miglioramento dell'efficienza organizzativa. Da sottolineare come i progetti operativi che avevano come obiettivo l'interscambio informativo dematerializzato e la semplificazione dei servizi erogati abbiano avuto come risultato anche il potenziamento dei sistemi finalizzati all'accesso ai servizi da parte dell'utenza. Tale risultato è stato infine raggiunto -nel 50% dei casi- dai progetti operativi che avevano come obiettivo prioritario la dematerializzazione di sistemi di erogazione dei servizi per l'utenza. Si veda per il confronto tra obiettivi e risultati il grafico in Fig. 3.4 che segue.

Fig.3.4 Confronto tra obiettivi e risultati prioritari - Linea 2



Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio MPG rilevazione al 1 marzo 2014"

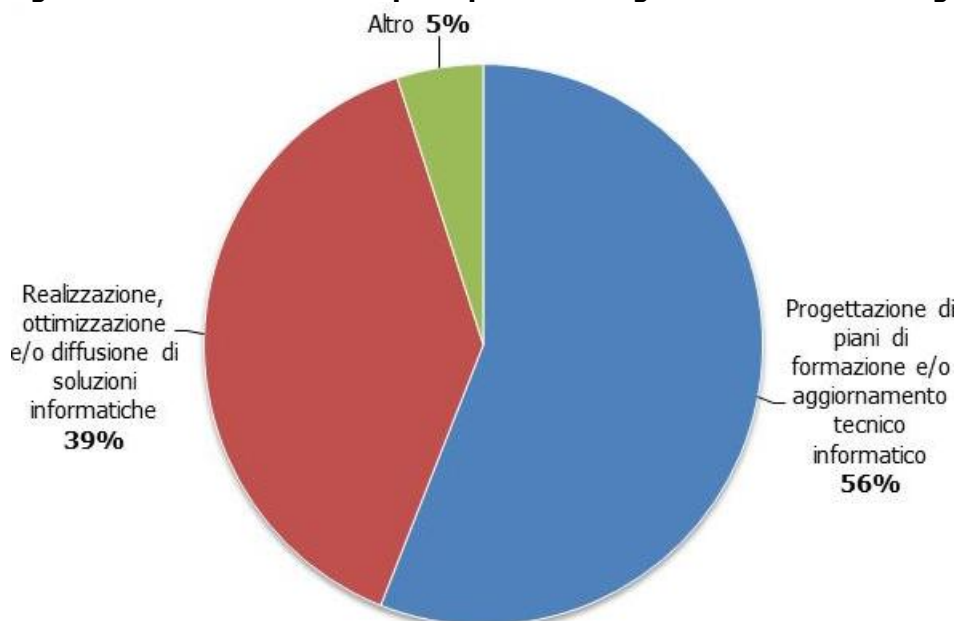
3.3 Analisi dei progetti operativi della Linea 2 – Regioni Obiettivo Convergenza

I progetti operativi realizzati dai 43 uffici giudiziari che operano nelle regioni obiettivo convergenza sono stati nel complesso 104, pari al 34% degli interventi complessivi mappati. Di questi la quasi totalità (96%) sono ormai conclusi ed hanno riguardato nell'88% dei casi l'intera organizzazione dell'ufficio giudiziario. In termini assoluti la tipologia di ufficio giudiziario che ha realizzato il maggior numero di progetti operativi è rappresentato dalla Procura della Repubblica (30 progetti – 29% del totale), seguita dal Tribunale Ordinario (25 – 24%), dal Tribunale per i Minorenni (15 – 14%), dalla Corte di Appello (13 – 13%), dalla Procura per i Minorenni e dalla Procura Generale (7 – 7% ciascuna), dal Tribunale di Sorveglianza (4 – 4%) e dall'Ufficio del Giudice di Pace (3 – 3%). Interessante notare come anche nel caso delle Regioni Obiettivo convergenza, il maggior numero medio di progetti realizzati, considerando la singola tipologia di ufficio giudiziario, vede al primo posto il Tribunale per i Minorenni (3,7 progetti di Linea 2 realizzati in media). A livello di aree funzionali, per quanto riguarda le procure, i progetti operativi che hanno interessato singole articolazioni organizzative hanno riguardato in prevalenza gli sportelli per l'utenza. mentre nel caso dei tribunali gli interventi più citati sono quelli relativi all'area penale.

Relativamente agli ambiti di intervento prioritari dei progetti operativi–ovvero quelli ritenuti più rilevanti in assoluto dagli uffici operanti nelle regioni obiettivo convergenza come si può vedere dal

grafico in Fig. 3.5 che segue, in controtendenza rispetto al dato nazionale, prevale l'ambito relativo alla progettazione di piani di formazione e/o aggiornamento tecnico informatico (56%), mentre l'ambito relativo alla realizzazione - ottimizzazione e/o diffusione di soluzioni informatiche raggiunge circa il 40%.

Fig.3.5- Ambiti di intervento principali nelle Regioni Obiettivo Convergenza - Linea 2

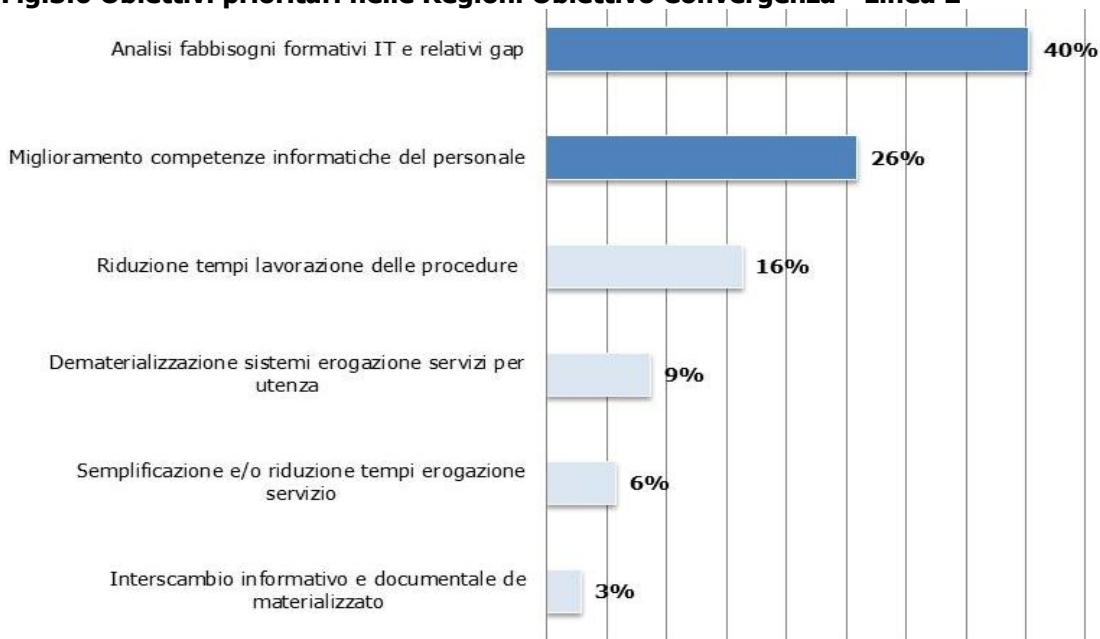


Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio MPG rilevazione al 1 marzo 2014"

L'ordine di tali priorità non viene comunque confermato se analizziamo tutti gli ambiti di intervento indicati per ogni progetto operativo segnalato. In questo caso l'ambito di azione finalizzato all'ottimizzazione e diffusione di soluzioni informatiche viene segnalato in circa il 57% dei casi, mentre quello relativo alla formazione e/o all'aggiornamento tecnico informatico si assesta intorno al 40%.

La figura 3.6 che segue descrive come i progetti operativi degli uffici giudiziari delle regioni obiettivo convergenza abbiano avuto come obiettivo prioritario il miglioramento delle competenze informatiche del personale -tramite anche analisi dei gap di competenza e la progettazione di piani di formazione- rispetto ad obiettivi legati ad interventi diretti per supportare l'informatizzazione dell'ufficio giudiziario (nella figura citata sono indicati con il colore più chiaro).

Fig.3.6 Obiettivi prioritari nelle Regioni Obiettivo Convergenza - Linea 2



Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio MPG rilevazione al 1 marzo 2014"

Tendenza ancor più significativa se comparata al dato nazionale, come riportato nella figura 3.7 che segue.

Fig.3.7 Comparazione obiettivi prioritari Regioni ROC - Dato nazionale - Linea 2



Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio MPG rilevazione al 1 marzo 2014"

I progetti operativi degli uffici delle regioni obiettivo convergenza (Roc) hanno avuto obiettivi prevalentemente orientati al miglioramento delle competenze del personale, in misura più significativa (66% contro il 50%) rispetto all'interno panel nazionale. Conseguentemente il dato relativo ai progetti operativi con obiettivi legati ad interventi di supporto dell'informatizzazione dell'ufficio risulta essere percentualmente minore rispetto al dato nazionale (34% contro 50%). Relativamente agli output prevalenti prodotti dai progetti operativi inerenti la Linea 2, come si può osservare dalla tabella 3.2 sotto riportata, nella maggior parte dei casi, e sostanzialmente in linea

con il dato nazionale, i prodotti "fisici" sono in prevalenza rapporti di analisi sulle competenze informatiche del personale o sul livello di utilizzo dei sistemi informatici disponibili (63% del totale). Gli output relativi invece ad azioni di supporto diretto alla diffusione di soluzioni informatiche arrivano a coprire circa il 34% del totale degli output prodotti dai progetti operativi della Linea 2.

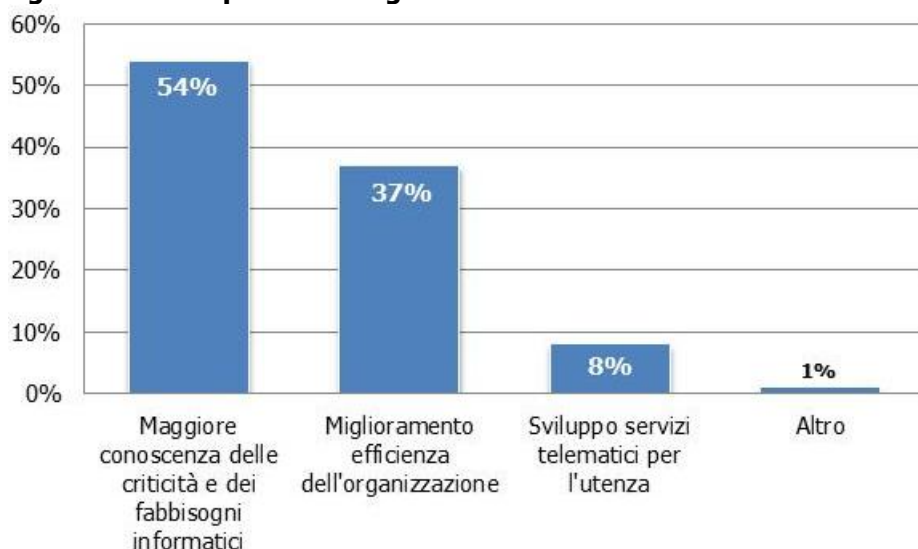
Tab.3.2 Output prevalenti nelle Regioni ROC - Linea 2

Output	n.	%
<i>Analisi delle competenze informatiche e del fabbisogno formativo del personale</i>	33	33%
<i>Analisi stato dell'arte tecnologie informatiche e loro livello di utilizzo</i>	30	30%
<i>Sviluppo di competenze informatiche</i>	20	20%
<i>Linee guida e/o supporto alla diffusione presso l'ufficio di specifiche soluzioni informatiche</i>	6	6%
<i>Miglioramento/upgrading di soluzioni informatiche</i>	3	3%
<i>Studio di fattibilità per la realizzazione di una soluzione informatica</i>	3	3%
<i>Linee guida e/o progetto di sviluppo dei sistemi informatici dell'ufficio</i>	2	2%
<i>Altro</i>	2	2%
Totale	99	100%

Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio MPG rilevazione al 1 marzo 2014"

Anche considerando tutti gli output realizzati all'interno della Linea 2, non solo quindi quelli prevalenti, emerge come i prodotti "fisici" siano rappresentati per la maggior parte da rapporti di analisi sulle competenze informatiche del personale o sul livello di utilizzo dei sistemi informatici disponibili (44% del totale). Gli output legati ad azioni di supporto volte alla diffusione di soluzioni informatiche arrivano a coprire invece circa il 37% degli output prodotti dai progetti operativi della Linea 2, in linea con il dato relativo ai soli output prevalenti. I risultati raggiunti, come riportato nella figura 3.8, rispecchiano quanto già emerso analizzando le risposte di tutti gli uffici giudiziari: la maggiore conoscenza delle criticità e dei fabbisogni informatici (54%), il miglioramento nell'efficienza dell'organizzazione (37%) e lo sviluppo di servizi telematici per l'utenza (8%) sono le tre famiglie di risultati dei progetti operativi realizzati più segnalate.

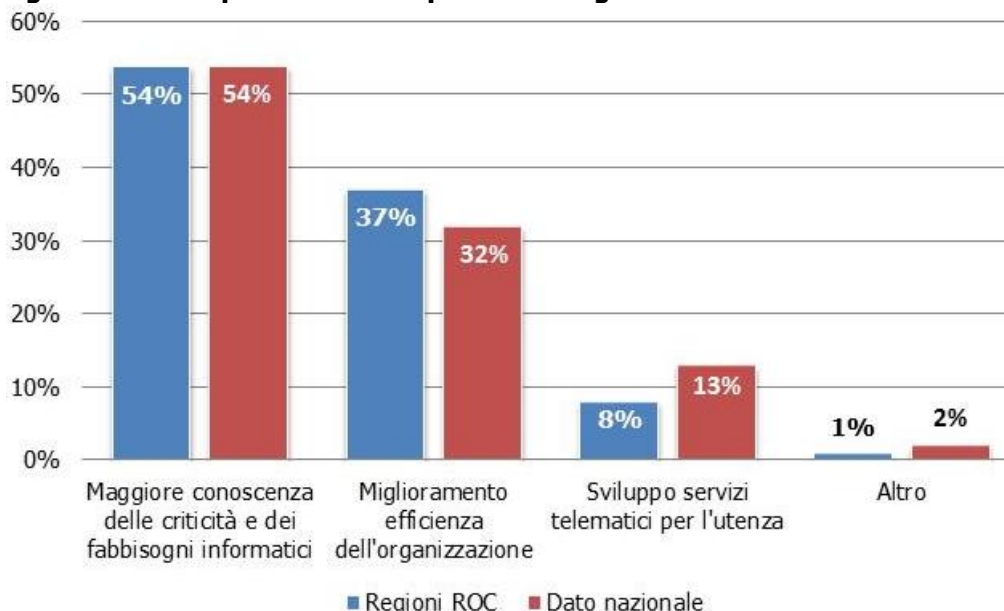
Fig.3.8 Risultati prioritari Regioni ROC - Linea 2



Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio MPG rilevazione al 1 marzo 2014"

Mentre il dato relativo ai fabbisogni informatici è pressoché identico a quello fatto registrare a livello nazionale, vi è da segnalare una tendenza diversa per quanto riguarda le rimanenti due famiglie di risultati prioritari conseguiti.

Fig.3.9 Risultati prioritari - Comparazione regioni ROC - dato nazionale

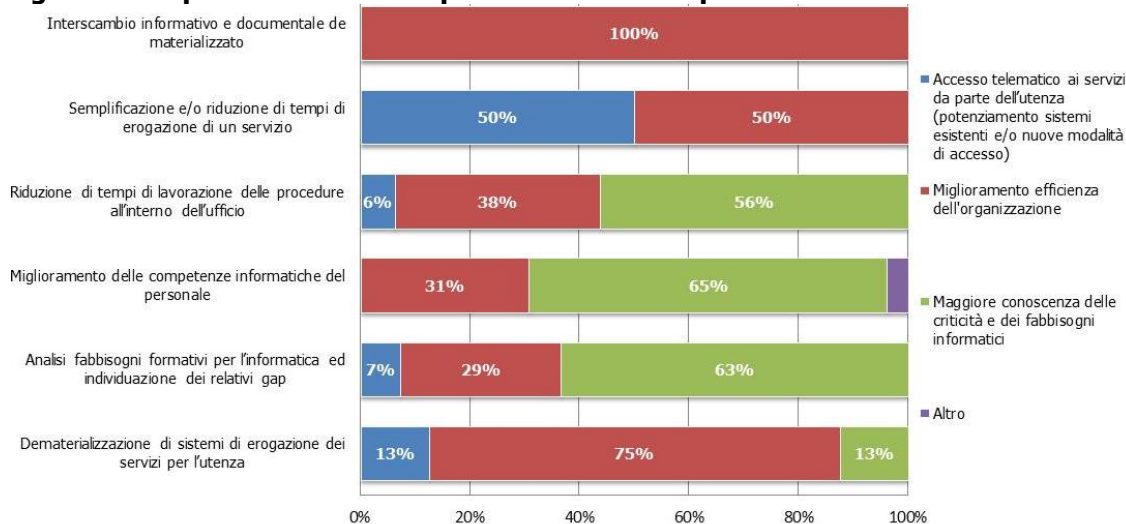


Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio MPG rilevazione al 1 marzo 2014"

I risultati conseguiti dagli uffici giudiziari delle regioni obiettivo convergenza, indicati dai rispondenti, fanno infatti percentualmente registrare una maggior quantità di progetti operativi i cui risultati raggiunti riguardano il miglioramento dell'efficienza organizzativa (37% rispetto al dato nazionale del 32%), ed un minor numero di progetti il cui risultato ha previsto lo sviluppo di servizi telematici per l'utenza, così come rappresentato nella figura 3.9..

Come avvenuto nell'analisi a livello nazionale, viene proposto un ulteriore livello di lettura del dato relativo ai risultati dei progetti operativi, attraverso la comparazione con gli obiettivi prioritari degli stessi, così come descritto nella figura 3.10.

Fig.3.10 Comparazione obiettivi prioritari - risultati prioritari



Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio MPG rilevazione al 1 marzo 2014"

I progetti operativi che avevano come obiettivi l'analisi dei fabbisogni formativi per l'informatica e l'individuazione dei relativi gap, congiuntamente al miglioramento delle competenze informatiche del personale, rispettivamente il primo ed il secondo degli obiettivi prioritari segnalati dagli uffici, riportano come risultato prevalente una maggiore conoscenza delle criticità e dei fabbisogni informatici del personale. Come per il dato a livello nazionale, anche in questo caso il perseguimento di questi obiettivi ha avuto una significativa ricaduta sul risultato relativo al miglioramento dell'efficienza dell'organizzazione. La lettura del dato relativamente ai risultati dei progetti operativi che avevano invece obiettivi diretti al miglioramento dell'efficienza degli uffici (semplificazione servizi, riduzione tempi, interscambio informativo dematerializzato), appare non allineato a quello nazionale. Non sempre infatti il risultato prevalente è quello del miglioramento dell'efficienza organizzativa: i progetti operativi che prevedevano l'obiettivo della riduzione dei tempi di lavorazione delle procedure all'interno dell'ufficio, ad esempio, indicano come risultato prevalente la maggiore conoscenza delle criticità e dei fabbisogni informatici del personale (56%). Da sottolineare inoltre come i progetti operativi che avevano come obiettivo l'interscambio informativo dematerializzato, la dematerializzazione di sistemi di erogazione dei servizi per l'utenza e la semplificazione dei servizi erogati abbiano indicato come risultato prevalente il miglioramento dell'efficienza dell'organizzazione (il 100% nel caso dell'interscambio informativo) e, seppure in misura nettamente minore rispetto al dato nazionale, il potenziamento dei sistemi finalizzati all'accesso ai servizi da parte dell'utenza. Tale risultato è stato infine raggiunto -nel 50% dei casi- dai progetti operativi che avevano come obiettivi prioritario la semplificazione e/o riduzione dei tempi di erogazione di un servizio.

3.4 Considerazioni conclusive

Il notevole numero di progetti relativi allo sviluppo delle capacità di utilizzo delle tecnologie informatiche e di diffusione di soluzioni esistenti e disponibili, pari circa al 25% del totale, sottolinea l'importanza che la leva tecnologica riveste per gli uffici giudiziari nell'ottica di migliorare le proprie performance. Non essendo prevista all'interno di questa linea -e più in generale nel progetto- la realizzazione di software, gli sforzi sono stati orientati, da un lato, allo sviluppo di azioni volte all'ottimizzazione delle tecnologie esistenti, dall'altro, all'analisi dello stato dell'arte delle competenze e dell'adeguatezza degli strumenti in uso anche in relazione alle soluzioni organizzative sviluppate all'interno della Linea 1 del progetto best practices. Tale tendenza appare fisiologica, in un panorama, quello degli uffici giudiziari, caratterizzato dalla progressiva riduzione del personale e dal decennale blocco del turnover. Appare quindi naturale che questi ultimi abbiano orientato i propri progetti operativi all'analisi delle competenze del proprio personale nel tentativo di garantire standard di prestazione adeguati.

Da sottolineare inoltre la presenza di progetti operativi realizzati che hanno ottenuto, in base alle risposte del questionario, risultati diretti nei confronti dell'utenza, digitalizzando e telematizzando procedure di servizio. Nonostante siano caratterizzati da un numero relativamente limitato -40 progetti sui 305 totali della Linea 2- e non uniformemente distribuito nelle diverse regioni italiane, tali progetti hanno comunque permesso di potenziare le modalità di accesso ai servizi già esistenti, introducendone di nuove all'occorrenza. Il limitato tasso di progettualità relativo a questo tipo di interventi, in prima analisi, può dipendere da molteplici fattori quali ad esempio la disponibilità o meno di soluzioni disponibili e la praticabilità delle stesse 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 finalità della linea 3 è orientata al miglioramento dei servizi offerti alla cittadinanza e agli operatori della giustizia, attraverso la realizzazione della carta dei servizi e/o guida ai servizi, che rappresentano entrambe la testimonianza dell'impegno formale e sostanziale da parte degli uffici giudiziari per la ricerca della qualità. La realizzazione di questi prodotti si inserisce nel contesto delle iniziative avviate dall'amministrazione giudiziaria volte all'analisi, alla progettazione e riorganizzazione dei processi lavorativi e all'ottimizzazione delle risorse (linea 1 e 2).

Le azioni da realizzare previste dal bando per la Linea di Attività 3 sono:

1. Definizione della Carta dei servizi;
 2. Costruzione di un profilo di qualità del servizio;
 3. Definizione e costruzione di un sistema di monitoraggio sulle prestazioni e sugli impegni assunti nella Carta dei servizi;
 4. Implementazione e presentazione al pubblico della Carta dei servizi;
 5. Seminari formativi, consulenza on site e in back office, benchmarking;
 6. Organizzazione dell'evento di presentazione della Carta.
-

Al fine di realizzare tali attività e avvicinare il cittadino-utente all'Ufficio Giudiziario, i bandi regionali prevedono un approccio basato su attività di accompagnamento strutturate in modo da favorire un coinvolgimento attivo degli operatori, attraverso la previsione di momenti seminariali di formazione/confronto e momenti di affiancamento.

I prodotti principali previsti per la Linea 3 sono la realizzazione della carta e/o guida dei servizi e la divulgazione della stessa online o in via cartacea.

4.2 Analisi dei progetti operativi - Linea 3

Rispetto al report di monitoraggio precedente, che presentava i dati aggiornati al 31 agosto 2013, risultano aumentati i progetti operativi implementati che passano da 93 a 108 progetti realizzati in 98 uffici giudiziari. Questo dato evidenzia come in alcuni uffici giudiziari, soprattutto Tribunali, Procure della Repubblica - e solo una Corte di Appello -, è stato realizzato più di un progetto operativo afferente alla presente linea di attività, come ad esempio la realizzazione di una Guida ai servizi. Quest'ultima ha un carattere strettamente informativo e strumentale, a differenza della Carta dei servizi che prevede un impegno dell'Ufficio nei confronti dell'utenza e degli stakeholders definendo standard di servizio e di qualità della prestazione pubblica. La Carta, nei vari casi analizzati include informazioni sui servizi, l'ufficio di riferimento, la sua ubicazione, quali sono i requisiti per la loro fruizione, la documentazione che deve essere presentata a corredo delle istanze e delle richieste, le modalità di accesso e di erogazione dei servizi e infine i costi da sostenere.

Fig.4.1 Ambito di intervento dei progetti operativi



Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio MPG rilevazione al 1 marzo 2014"

Come si evince dal grafico (Fig.4.1), la maggior parte degli interventi ha riguardato la realizzazione di una Carta dei servizi (81%). La distribuzione evidenzia una percentuale pari al 9% dei casi che hanno indicato la voce "altro". Analizzando le risposte tale dato è riconducibile agli uffici giudiziari che hanno realizzato al proprio interno lo strumento di autovalutazione del Common Assessment Framework (CAF). L'adozione del CAF in 6 casi ha favorito l'approfondimento di aree e settori chiave seguiti dall'elaborazione dei piani di miglioramento, monitoraggio e valutazione ex post, mentre in altri 3 casi è stata realizzata un'analisi economica dell'ufficio e l'implementazione di un programma di gestione delle attività.

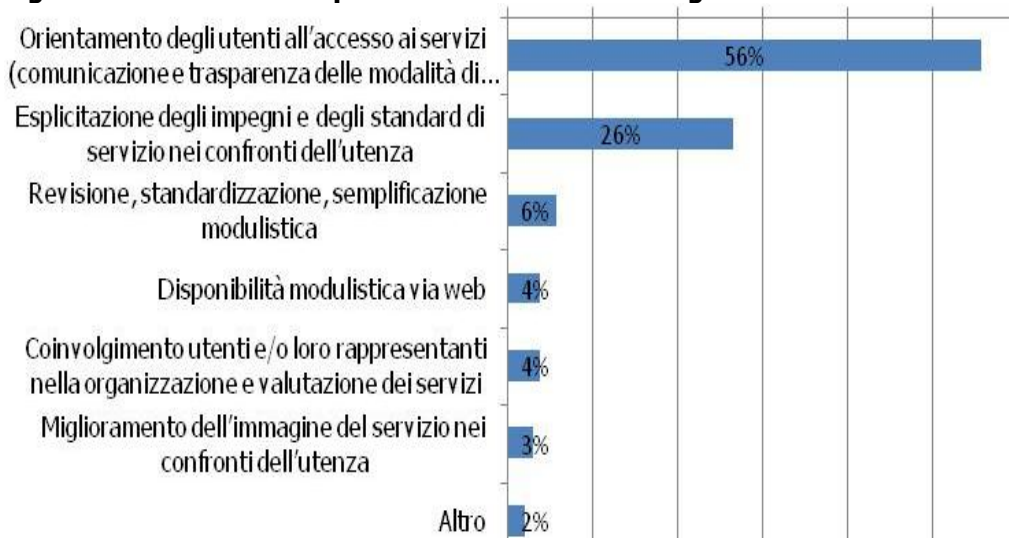
Dei 108 progetti operativi complessivi relativi alla Linea in questione, 90% dei quali si sono conclusi, soltanto quattro hanno riguardato uno specifico settore/servizio, mentre tutti gli altri si sono rivolti all'ufficio giudiziario nel suo complesso, puntando dunque a realizzare una Carta, in taluni casi una Guida, che prendesse in considerazione l'intera gamma dei servizi erogati.

Si è proceduto inoltre ad analizzare gli obiettivi rilevanti dichiarati nel questionario dagli uffici: il più citato è l'orientamento degli utenti all'accesso ai servizi (56%), che comprende la comunicazione e la trasparenza delle modalità di accesso. Segue l'esplicitazione degli impegni e degli standard di servizio nei confronti dell'utenza (26%) e a grande distanza (6%) la disponibilità della modulistica via web. Riguardo ai dati, solo il 3% indica come obiettivo il miglioramento dell'immagine del servizio. Si nota comunque un aumento di uffici che intendono coinvolgere utenti e rappresentanti nell'organizzazione e valutazione dei servizi (fig.4.2).

Prendendo in considerazione tutti gli obiettivi segnalati è utile sottolineare come gli obiettivi di miglioramento dell'immagine del servizio (da 3 a 47 progetti operativi), il coinvolgimento degli utenti (da 4 a 13 progetti operativi) e infine l'esplicitazione degli standard (da 28 a 43 progetti operativi) siano significativamente aumentati rispetto all'ultima rilevazione.

Per quanto riguarda gli output prevalenti dichiarati (tab.4.1) si nota come la realizzazione di Carte dei servizi seguita dalla sua divulgazione sul web sia quello più frequente. Da sottolineare una significativa presenza di output connessi all'impatto della realizzazione della Carta dei servizi sui comportamenti degli operatori dell'Ufficio: coinvolgimento interno e degli stakeholders (13%).

Fig.4.2 Obiettivi ritenuti più rilevanti in assoluto dagli uffici



Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio MPG rilevazione al 1 marzo 2014"

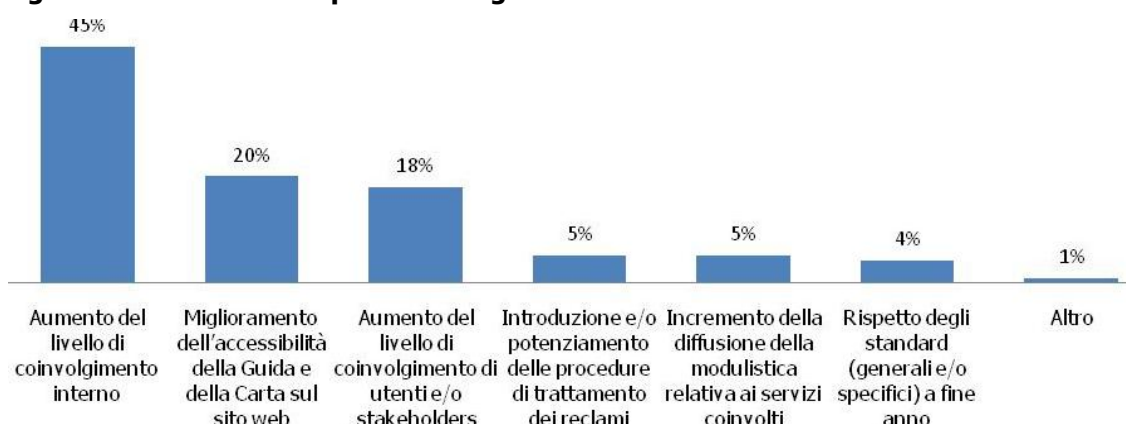
Tab.4.1 Linea 3 - Output prevalenti

Output	n.	%
Carta dei servizi	79	43%
Divulgazione e pubblicazione Carta servizi sul web	46	25%
Condivisione interna e coinvolgimento stakeholder	24	13%
Guida ai servizi	12	7%
Definizione degli standard - sistemi di valutazione performance e rilevazione reclami	5	3%
Altro	18	10%
Totale	184	100%

Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio MPG rilevazione al 1 marzo 2014"

Come nel caso precedente, relativo agli output, anche riguardo ai risultati di cambiamento, si veda il grafico in Fig. 4.3 perseguiti dai singoli progetti operativi e dichiarati nel questionario emerge che nel 45% dei casi 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 e del loro miglioramento, seguito dall'aumento del livello di coinvolgimento di utenti e/o stakeholders (18%).

Fig.4.3 Risultati ritenuti prioritari dagli uffici

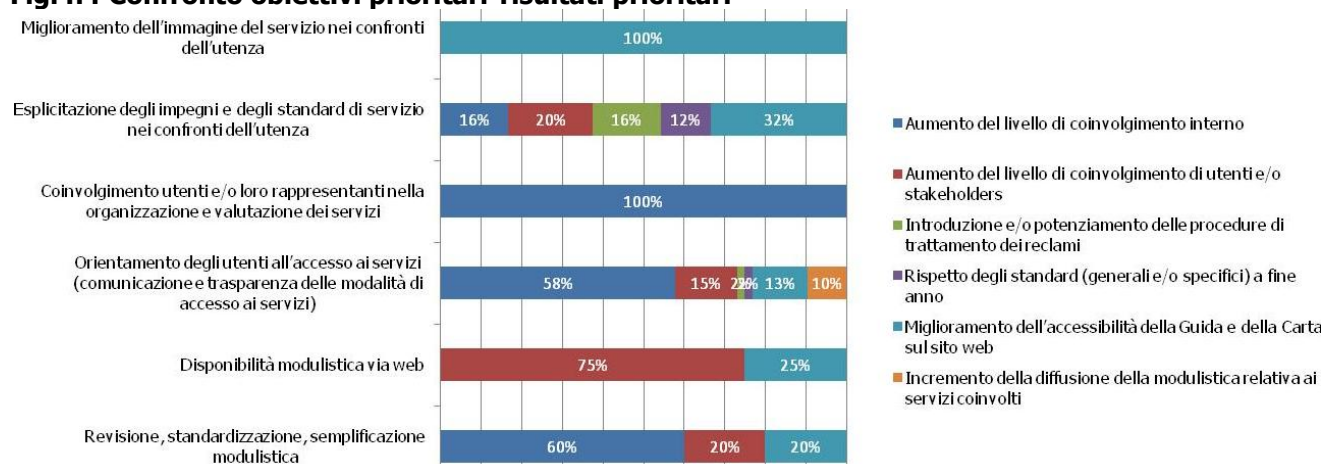


Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio MPG rilevazione al 1 marzo 2014"

Questi dati si differenziano da tutti i risultati segnalati in cui il miglioramento dell'accessibilità della Guida e la Carta sul sito web (da 19 a 52 segnalazioni) aumenta considerevolmente. Infine si segnala un incremento della diffusione della modulistica relativa ai servizi coinvolti (da 5 casi a 24).

Un ulteriore livello di lettura del dato relativo ai risultati ci viene offerto dalla comparazione con gli obiettivi prioritari, così come descritto in figura 4.4..

Fig.4.4 Confronto obiettivi prioritari-risultati prioritari



Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio MPG rilevazione al 1 marzo 2014"

I progetti operativi che avevano come obiettivi il miglioramento dell'immagine del servizio nei confronti dell'utenza e l'esplicitazione degli impegni e degli standard di servizio nei confronti dell'utenza, hanno avuto come risultato prevalente, così come indicato dalle risposte al questionario, il miglioramento dell'accessibilità della Guida e della Carta sul sito web (nel primo caso addirittura del 100%). Ai progetti operativi che avevano come obiettivo la disponibilità della modulistica via web sono associati un aumento del livello di coinvolgimento di utenti e stakeholders (75%). Da sottolineare come i progetti operativi che indicavano obiettivi diretti al coinvolgimento degli utenti nella organizzazione e valutazione dei servizi e l'orientamento degli utenti all'accesso ai servizi, abbiano avuto come indicazione di risultato anche l'aumento del livello di coinvolgimento interno. Tale risultato è stato infine raggiunto -nel 60% dei casi- dai progetti operativi che avevano come obiettivi prioritario la revisione e standardizzazione della modulistica.

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

Sono 48 i progetti realizzati presso i 42 uffici giudiziari delle Regioni Obiettivo Convergenza (ROC), dei quali solo 6 in corso di realizzazione. Nell' 83% dei casi (Fig. 4.5) i progetti hanno riguardato la realizzazione della Carta dei servizi e come già accennato sopra, nel dato nazionale, 6 progetti hanno riguardato la relazione CAF presso gli uffici giudiziari delle Regioni Obiettivo Convergenza. A differenza del dato nazionale, la maggior parte dei progetti hanno coinvolto le Procure della Repubblica (38%), seguiti dai Tribunali (27%) e dalle Corti di Appello, coinvolgendo nel 98% dei casi l'intero ufficio giudiziario.

Fig.4.5 Ambiti di intervento prioritari nelle regioni ROC

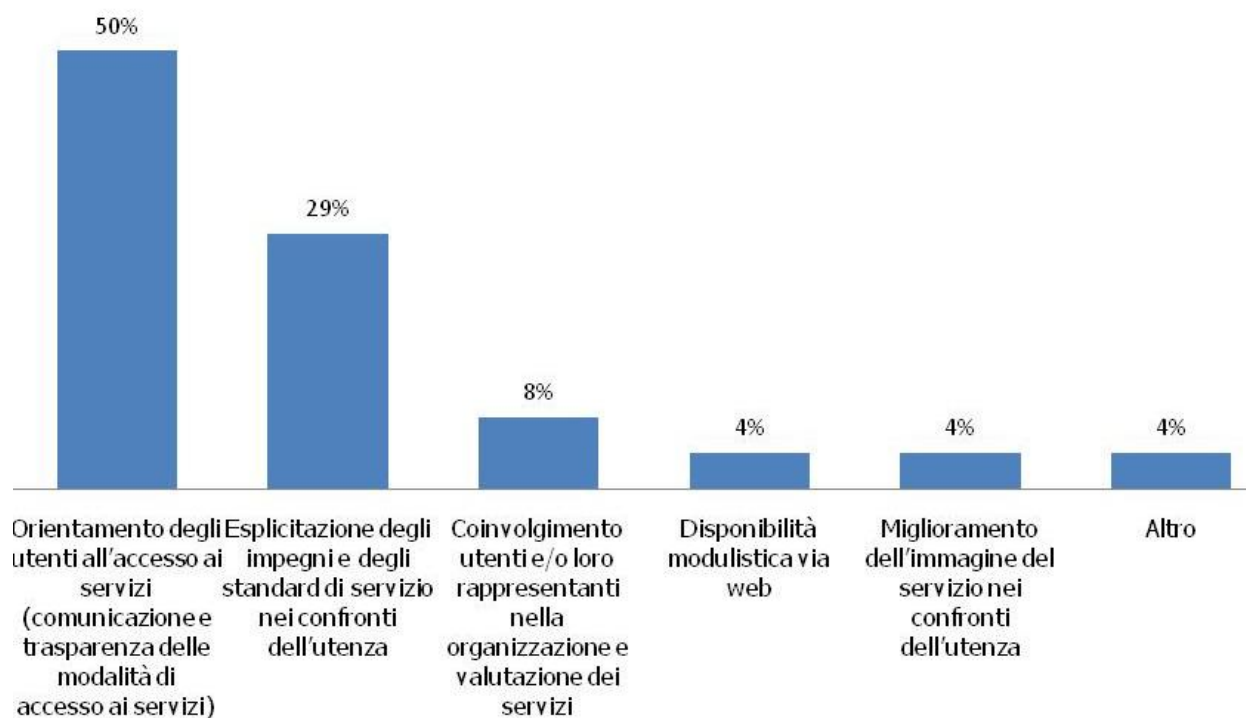
Realizzazione di
una Guida ai
servizi
4%



Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio MPG rilevazione al 1 marzo 2014"

L'obiettivo ritenuto prioritario, descritto in Fig.4.6 è di offrire orientamento degli utenti all'accesso ai servizi (50%). Questo dato è superiore agli obiettivi dichiarati nel contesto nazionale. Un terzo dei progetti, invece, ha la finalità dell'esplicitazione degli impegni e degli standard di servizio nei confronti dell'utenza (29%). 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 2 casi a 19).

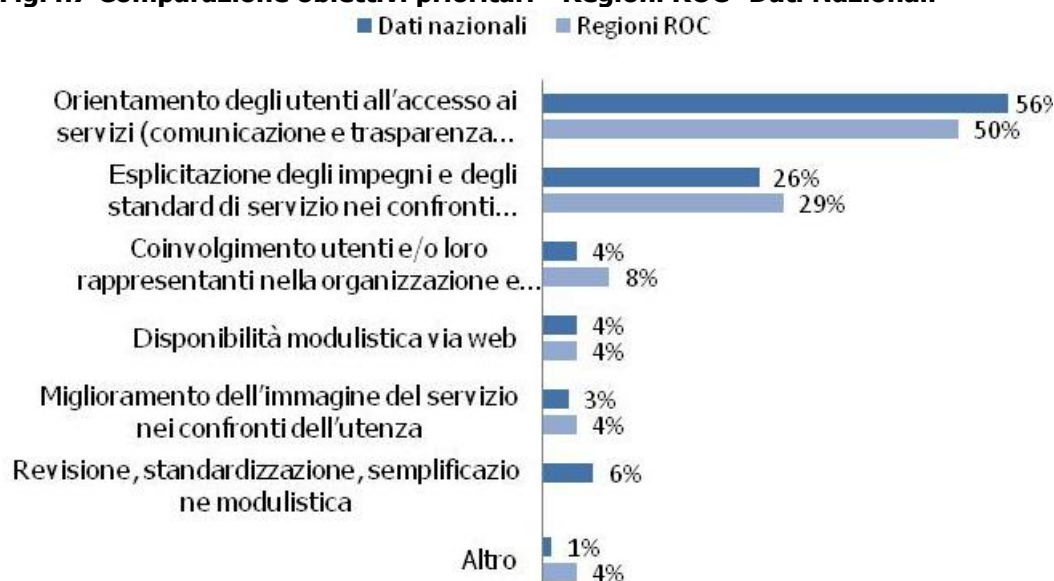
Fig.4.6 Obiettivi prioritari regioni ROC



Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio MPG rilevazione al 1 marzo 2014"

Gli obiettivi prioritari delle regioni ROC non si discostano dal dato nazionale, come riportato nella figura 4.7.

Fig.4.7 Comparazione obiettivi prioritari - Regioni ROC- Dati Nazionali



Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio MPG rilevazione al 1 marzo 2014"

Relativamente agli output prevalenti prodotti dai progetti operativi inerenti la Linea 3, come si può osservare dalla tabella 4.2, nella maggior parte dei casi, e sostanzialmente in linea con il dato nazionale, i prodotti "fisici" sono in prevalenza la realizzazione della Carta dei servizi (49%) e la sua divulgazione sul web (22% del totale).

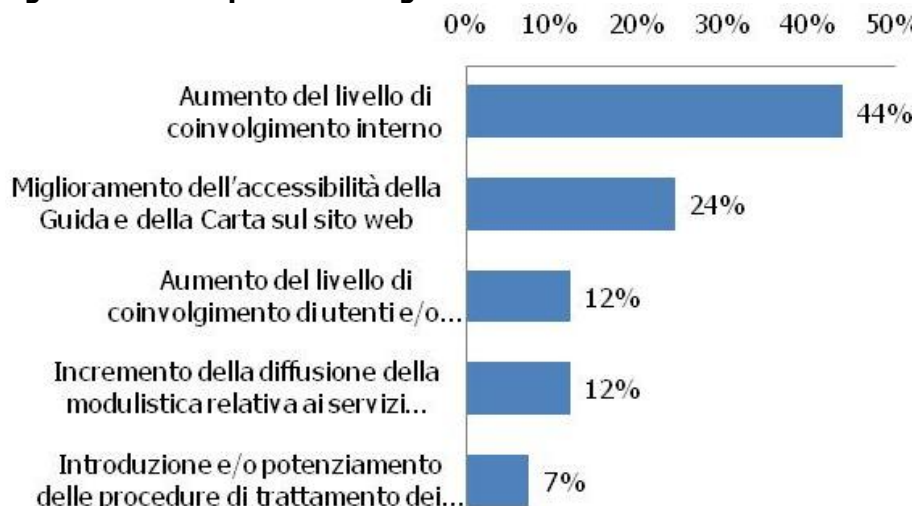
Tab.4.2 Output prevalenti regioni ROC

Output	n.	%
Carta dei servizi	40	49%
Divulgazione e pubblicazione Carta servizi sul web	18	22%
Condivisione interna e coinvolgimento stakeholder	11	14%
Guida ai servizi	4	5%
Definizione degli standard - sistemi di valutazione performance e rilevazione reclami	1	1%
Altro	7	9%
Totale	81	100%

Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio MPG rilevazione al 1 marzo 2014"

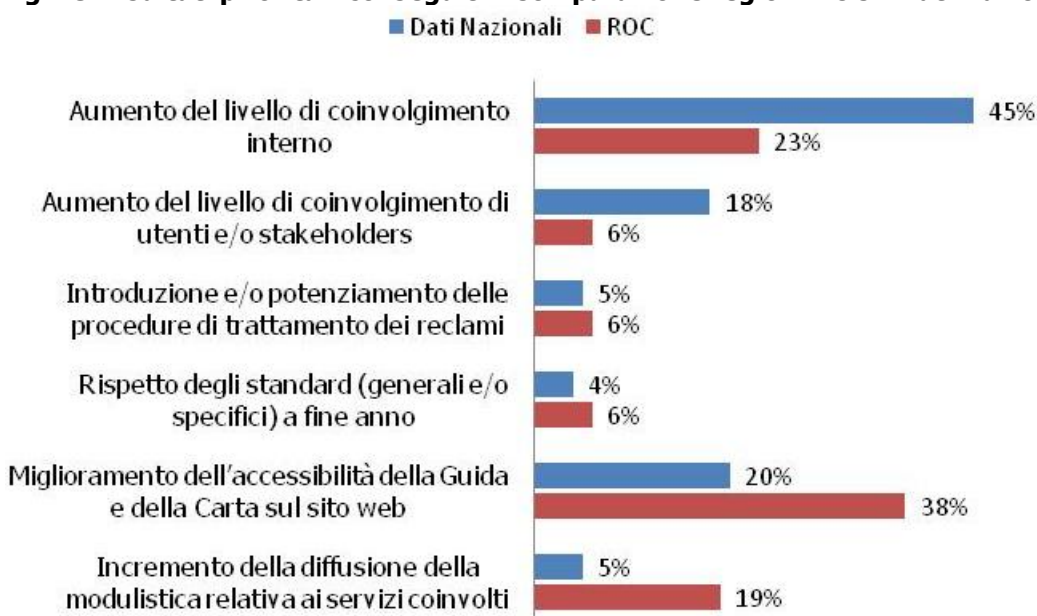
Per quanto riguarda il risultato prioritario (fig.4.8) il più citato è quello relativo al coinvolgimento interno del personale nella gestione dei servizi (44%), seguito dal miglioramento dell'accessibilità della Guida e della Carta sul sito web (24%), dati che non si discostano dal contesto nazionale (fig.4.9), ad eccezione di due obiettivi; dalla comparazione si evince che il miglioramento dell'accessibilità della Guida e l'incremento della diffusione della modulistica sono in controtendenza rispetto ai dati nazionali: si può notare come nelle regioni ROC l'obiettivo del miglioramento dell'immagine raggiunga addirittura il 38%. Analizzando tutti i risultati indicati, nel caso degli uffici giudiziari che operano nelle Regioni Obiettivo Convergenza è però più frequente la segnalazione relativa all'incremento della diffusione della modulistica relativa ai servizi coinvolti (da 5 a 15 casi).

Fig.4.8 Risultato prioritario regioni ROC



Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio MPG rilevazione al 1 marzo 2014"

Fig.4.9 Risultati prioritari conseguiti - Comparazione regioni ROC - Dati Nazionali



Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio MPG rilevazione al 1 marzo 2014"

4.3 Considerazioni conclusive

La Carta dei Servizi si pone come strumento operativo in grado di guidare gli utenti attraverso la struttura degli uffici giudiziari e i servizi offerti, ma rappresenta anche un impegno ad erogare servizi di qualità, attraverso un percorso interno di verifica ed analisi finalizzato alla concretizzazione degli impegni della struttura.

Gli uffici giudiziari che partecipano al Progetto interregionale transnazionale "Diffusione delle Best Practices", nella maggior parte dei casi implementano attività di riorganizzazione dei processi organizzativi che coinvolgono diverse sezioni. L'analisi e la revisione di questi cambiamenti comporta l'esigenza di comunicare e fornire agli utenti informazioni dettagliate sui principali servizi attivi e istruzioni su come accedervi e fruirne. Tutto ciò al fine di razionalizzare gli accessi agli uffici, ridurre gli errati contatti, limitare i tempi di attesa, nel tentativo di abbattere le quotidiane barriere tra cittadino-utente e Ufficio giudiziario che ostacolano una interazione chiara, diretta e semplice. Quest'attività non solo ha coinvolto internamente i responsabili degli uffici, quindi il

livello interno, ma anche stakeholders e utenti professionisti. Come risulta dall'analisi dei dati, uno dei risultati principali è stato l'aumento del coinvolgimento interno nelle Regioni Obiettivo Convergenza nelle attività previste per la realizzazione della Carta.

Infine è necessario evidenziare il notevole incremento di diffusione e pubblicazione di questo strumento sul web, soprattutto nelle ROC, accompagnata dalla diffusione della modulistica relativa ai servizi.

La realizzazione della Carta dei Servizi rappresenta dunque uno degli strumenti attraverso i quali l'amministrazione giudiziaria ritiene di facilitare l'accesso e la comprensione dei servizi che gli uffici giudiziari erogano, al fine di favorire l'utente finale, sia esso il cittadino, il professionista o altra organizzazione.

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

5.1 Premessa

La Linea di Attività 4 si pone l'obiettivo di accompagnare gli Uffici giudiziari nell'implementazione e nella successiva certificazione del sistema qualità secondo la norma UNI EN ISO 9001:2008. Le azioni comunemente previste per tale Linea vanno dagli incontri con i responsabili interni del Sistema Qualità (RISQ) e con i vertici dell'Ufficio Pianificazione dell'intervento alla condivisione dell'impostazione operativa e all'individuazione del servizio oggetto di certificazione. Riguardano anche la redazione delle procedure di sistema e del manuale per l'implementazione del Sistema di Gestione della Qualità (SGQ), l'analisi dei processi per il supporto in fase di certificazione, nonché il miglioramento del sistema (SGQ).

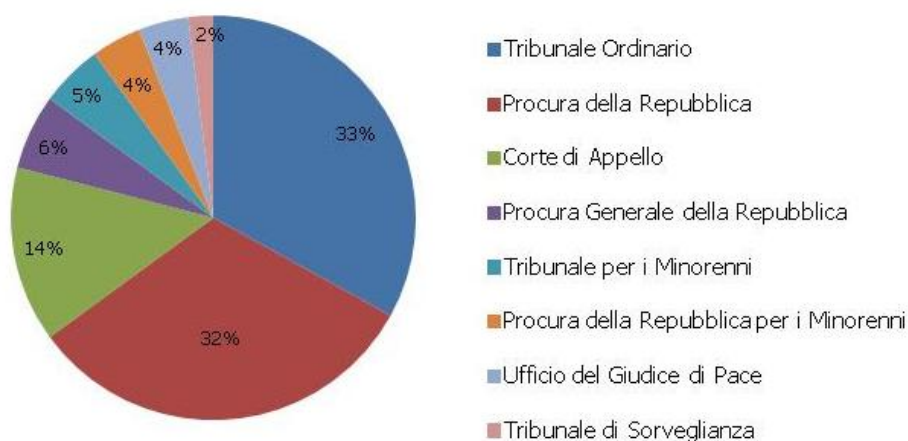
5.2 Analisi dei progetti operativi della Linea 4

La Linea 4 ha visto la realizzazione di 84 progetti di accompagnamento alla Certificazione ISO 9001:2008 di cui 77 conclusi e 7 ancora in corso di realizzazione. Più della metà degli interventi (52%) ha riguardato uno specifico settore/servizio, mentre i restanti (48%) sono stati rivolti all'intera organizzazione.

Per quanto attiene all'ampiezza degli interventi, sono stati compilati 43 questionari. Dalle risposte pervenute emerge che i progetti operativi degli uffici giudiziari si sono focalizzati maggiormente nell'area amministrativa e civile (24 casi su 43 risposte). Tredici uffici hanno coinvolto l'area penale e l'ufficio del Casellario Giudiziario, mentre a pari merito tra gli altri ambiti di intervento si collocano il Front office/URP, le segreterie dei PM, l'ufficio ricezione atti e l'ufficio digitalizzazione (2 questionari ciascuno su 43 totali ricevuti). L'analisi dell'ampiezza in relazione alle diverse tipologie di Ufficio non ha fornito risultati di rilievo.

Nel grafico che segue è riportato il numero di progetti di accompagnamento avviati per tipologia di Ufficio. il massimo addensamento si riscontra nei Tribunali ordinari e nelle Procure della Repubblica (55% sul totale). Seguono le Corti d'Appello (14%) e le Procure Generali della Repubblica (6%). In coda troviamo i Tribunali di Sorveglianza (2%; fig.5.1).

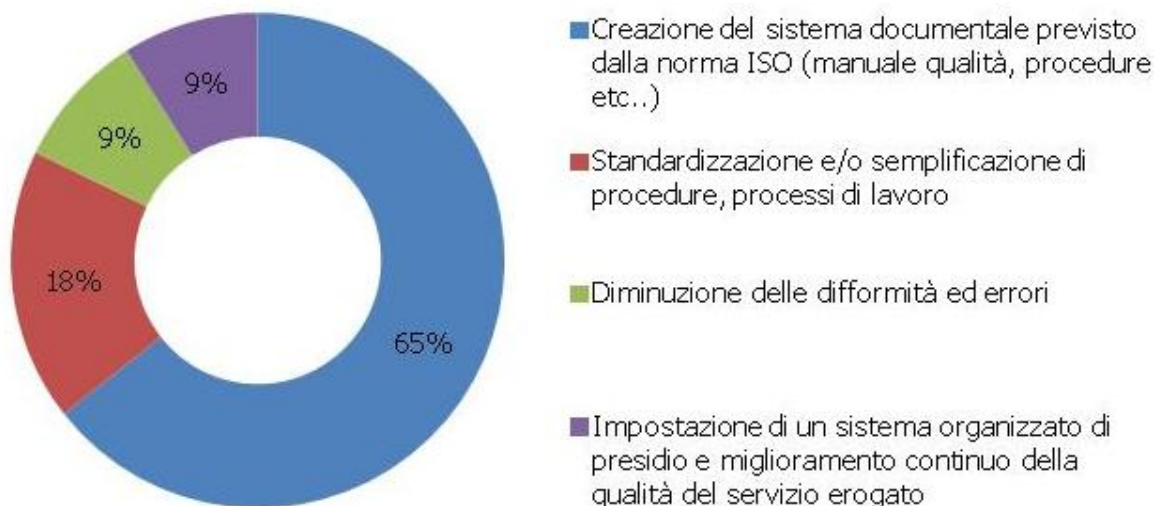
Fig.5.1 Progetti operativi per tipologia di ufficio



Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio MPG rilevazione al 1 marzo 2014"

In merito agli obiettivi perseguiti attraverso il sistema qualità, si commentano innanzitutto i dati relativi alle risposte che hanno indicato l'obiettivo più rilevante; sugli 82 questionari validi in questo senso, la maggior parte delle risposte (53 su 82, pari al 65%) indica quale obiettivo prioritario la creazione di un sistema documentale previsto dalla norma ISO (manuale qualità, procedure, mansionari). La standardizzazione e la semplificazione dei processi e delle procedure di lavoro è stata indicata da 15 compilatori, mentre sono 14 i progetti che si sono limitati a diminuire le difformità e gli errori all'interno degli uffici giudiziari e ad impostare un sistema organizzato di presidio e miglioramento continuo della qualità del servizio erogato (fig.5.2).

Fig.5.2 Obiettivi prioritari perseguiti dalla Linea di attività 4



Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio MPG rilevazione al 1 marzo 2014"

Se invece si considerano tutte le risposte, si evidenzia come, nonostante non sia stato dichiarato da nessun ufficio come prioritario, l'obiettivo "definizione di responsabilità e compiti connessi al sistema qualità" risulta significativamente presente e tra quelli più citati (34 su 137 casi, pari al 25%).

Il questionario di monitoraggio prevede anche una domanda finalizzata a rilevare i risultati ottenuti con maggior frequenza nel realizzare la Linea di attività 4. A ciascun compilatore è stato chiesto di indicare, per singolo progetto operativo, un risultato considerato prioritario e un altro considerato secondario. Era possibile segnalare un massimo di due opzioni. Di seguito si riporta la figura dei risultati considerati come più significativi per le attività della Linea 4 (fig.5.3). Il quadro dei risultati dichiarati mostra che 7 uffici giudiziari su 10 hanno riscontrato una maggiore omogeneizzazione dei comportamenti in relazione alle procedure di lavoro e all'utilizzo di supporti tecnici (72% dei casi indicati). Nel 18% dei casi vengono riscontrati risultati concreti di miglioramento effettivamente quantificabili, quali ad esempio la riduzione di errori (9% delle risposte) e il miglioramento dell'efficienza e della produttività (9% sul totale; fig.5.3). Sempre con riferimento ai progetti operativi della Linea 4, segue, a pari merito tra i risultati dichiarati, il miglioramento della soddisfazione sia dei clienti interni (personale dipendente) sia dei clienti esterni (utenti e stakeholders - 4 casi segnalati). L'analisi dei risultati in relazione alle diverse tipologie di Ufficio non ha fornito elementi degni di menzione.

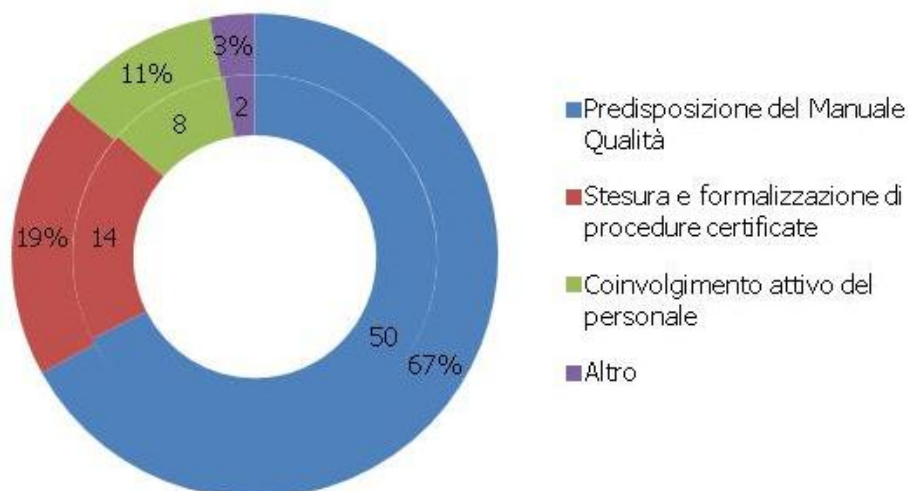
Fig.5.3 Risultati ritenuti più rilevanti dei progetti operativi promossi dalla Linea 4



Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio MPG rilevazione al 1 marzo 2014"

Il quadro degli output, attinenti i progetti operativi della Linea 4, indica una situazione di piena coerenza con i dati relativi agli obiettivi, a proposito dei quali si rilevava la prevalenza degli aspetti di natura procedurale. La maggior parte dei progetti (86%) ha consentito agli uffici di realizzare il Manuale Qualità e procedure certificate. Otto compilatori (su 74 totali) hanno segnalato la presenza di un coinvolgimento attivo del personale all'interno dell'ufficio, per quanto attiene all'implementazione e allo sviluppo dei processi primari e di supporto previsti dal Sistema di Gestione della Qualità (fig.5.4).

Fig.5.4 Output principali realizzati dai progetti operativi della Linea 4



Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio MPG rilevazione al 1 marzo 2014"

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

Per quanto riguarda gli uffici giudiziari che operano presso le Regioni Obiettivo Convergenza sono 41 i progetti operativi realizzati od in corso di realizzazione (7%) inerenti la Linea 4. In controtendenza rispetto al dato nazionale quasi tutti i progetti operativi (61%) hanno riguardato l'intera organizzazione giudiziaria. Nel 78% dei casi hanno previsto o prevedono l'implementazione di un Sistema di Gestione per la Qualità, mentre solo in nove uffici si prevede la Certificazione del SGQ.

L'85% dei progetti si è posto l'obiettivo prioritario di creare un sistema documentale capace di semplificare e rendere più trasparenti le procedure, così come è stato osservato per tutto a livello nazionale; seguono i progetti che hanno come finalità la diminuzione delle non conformità. In

linea con il dato nazionale, anche nelle Regioni Obiettivo Convergenza, osservando tutti gli obiettivi indicati, si nota un considerevole numero di uffici (15 su 68 risposte) che hanno segnalato una finalità relativa alla definizione di compiti e responsabilità. Come per tutti gli uffici a livello nazionale, il risultato prioritario raggiunto più citato è quello relativo all'omogeneizzazione dei comportamenti seguito dal livello di riduzione di errori.

Sono stati incrociati, inoltre, gli obiettivi con i risultati ritenuti prioritari. Nella coerenza di una chiave di lettura positiva, negli Uffici che hanno prodotto una parte documentale significativa e creato un manuale qualità risulta elevata anche la percentuale di quanti reputano i cambiamenti introdotti dal sistema utili per standardizzare procedure operative e rendere omogenei i comportamenti.

5.4 Osservazioni conclusive

Buona parte degli uffici giudiziari coinvolti nel progetto interregionale transnazionale "Diffusione delle Best Practices negli uffici giudiziari italiani" (DBP) si è trovato per la prima volta ad impostare un sistema gestionale in linea con la norma UNI EN ISO 9001:2008, riconoscendo implicitamente la necessità di introdurre ed acquisire competenze in merito all'utilizzo di strumenti di standardizzazione delle modalità procedurali ed operative, a misura del personale interno e degli utenti esterni. Per ottenere questo risultato, metodologicamente e come conseguenza delle attività previste nella presente linea di azione, gli Uffici hanno coinvolto il personale (amministrativo e non) per ricostruire, semplificare e formalizzare il manuale qualità, organizzando anche riunioni e giornate di formazione. Una operazione apparentemente ovvia, ma non troppo, se si considera che si tratta di un'attività totalmente volontaria, non incentivata in alcun modo e non così diffusa e conosciuta nel mondo giudiziario. L'attenzione alla qualità, intesa non solo come miglioramento degli standard di servizio, ma anche come ottenimento di una certificazione, mostra come gli uffici italiani stiano tentando di approcciare i primi passi per rendere più "organizzato" il sistema interno, anche nei confronti del proprio territorio di riferimento. Tuttavia questa resta un'esperienza praticata ancora da poche realtà dell'amministrazione giudiziaria, ancora da verificare e per la quale non esistono al momento indicazioni - quali ad esempio indagini di *customer satisfaction* - per valutare, dal punto di vista degli interessati, i risultati e gli impatti, in termini di utilità, di questa linea di attività.

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 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. Analogamente i BRS nell'ambito della Giustizia 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 diverse e rilevanti finalità. Fra queste ricordiamo la possibilità di 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. e l'opportunità di realizzare 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*.

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) e 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 nel processo di valutazione e di programmazione.

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 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
-

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

varie linee di attività;

4. La predisposizione fisica, pubblicazione (cartacea, on line) ed 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 indicati per la realizzazione 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 e/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

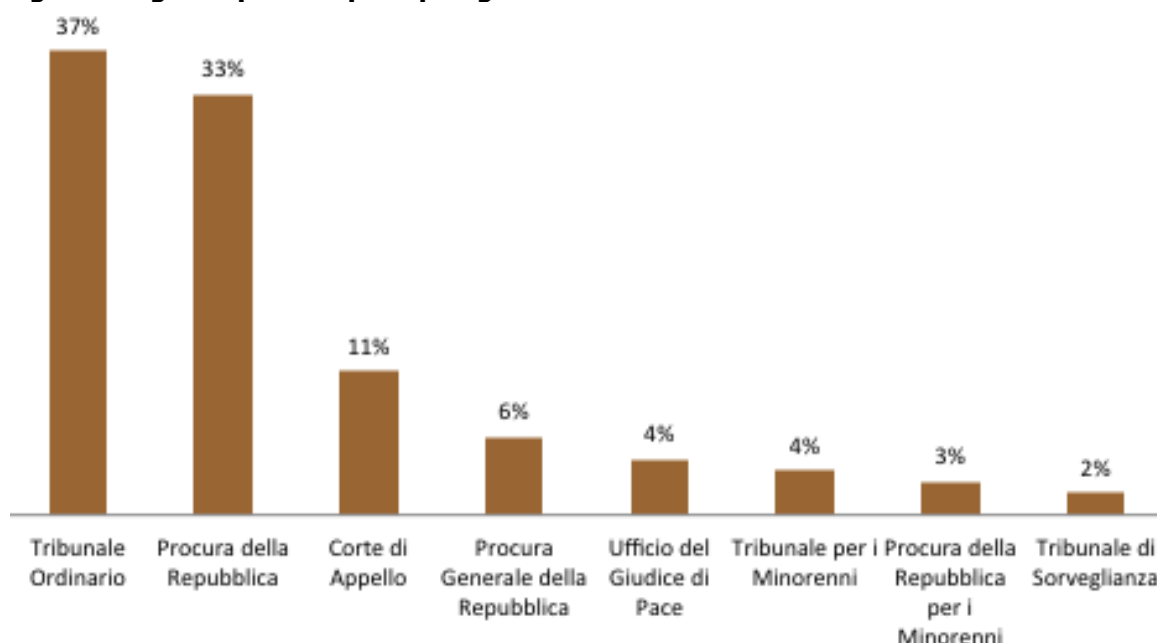
Sulla base dei questionari restituiti, i progetti operativi rientranti in questa linea di attività sono 114, la maggior parte di questi, pari ad 80, sono realizzati da Tribunali ordinari e da Procure della Repubblica e rappresentano il 9,3 % del totale di quelli complessivamente censiti. Poiché sono 97

gli uffici che hanno compilato la sezione del questionario relativa alla linea 5 al 1 marzo 2014, vi sono uffici che hanno segnalato più di un progetto: alcuni, infatti, hanno distinto tra disegno dell'architettura ed effettiva elaborazione.

RAPPORTO	GIUGNO 2012	LUGLIO 2013	MARZO 2014	Δ%
Progetti censiti	68	100	114	+67%

Questo rapporto analizza quindi 46 progetti in più rispetto ai 68 del rapporto di giugno 2012 e 14 progetti in più rispetto ai 100 del rapporto di luglio 2013. Tutti i tipi di ufficio giudiziario operano su questa Linea, che in assoluto è la quarta per numero di progetti presenti. Nel grafico 6.1. si riportano tutti i progetti operativi realizzati od in corso di realizzazione suddivisi per tipologia di ufficio.

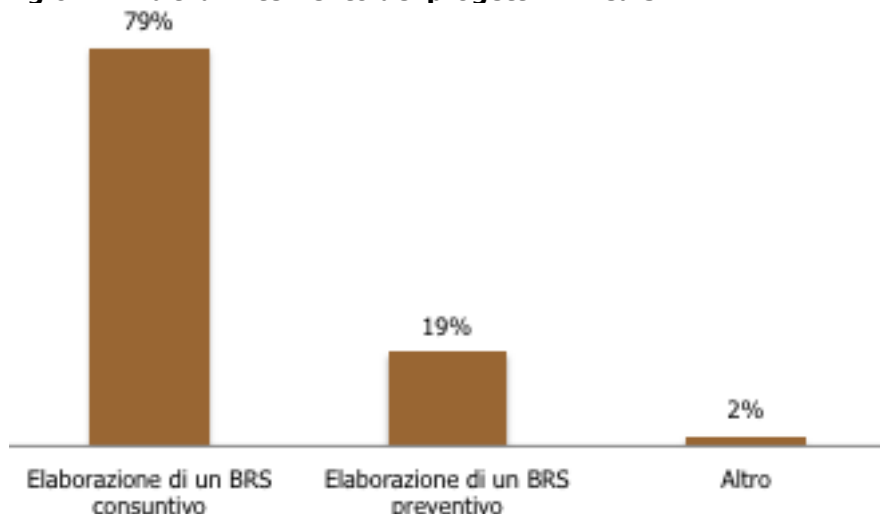
Fig.6.1 Progetti operativi per tipologia di ufficio - Linea 5



Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio MPG rilevazione al 1 marzo 2014"

Dei 114 progetti censiti, 106 sono terminati alla data della rilevazione mentre 8 risultano ancora in corso. Considerando l'ampiezza dell'intervento in termini di copertura delle varie articolazioni organizzative, nella totalità dei casi i progetti di BRS hanno riguardato l'intero ufficio giudiziario. Nel grafico 6.2. sono indicati gli ambiti di intervento dei progetti operativi realizzati.

Fig.6.2 Ambiti di intervento dei progetti - Linea 5

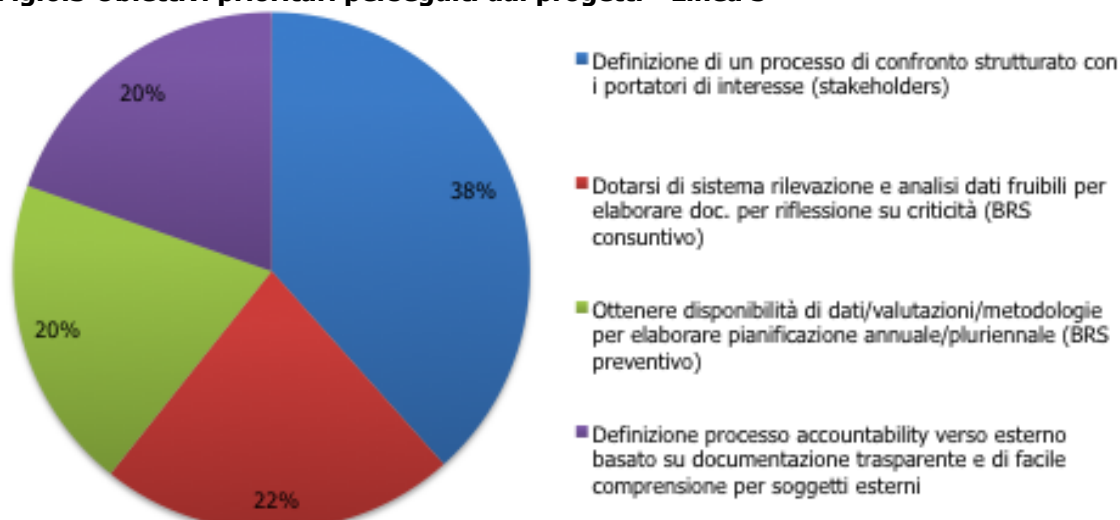


Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio MPG rilevazione al 1 marzo 2014"

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 nella maggior parte dei casi BRS a consuntivo (79%), modalità di rendicontazione peraltro caratteristica anche della gran parte delle esperienze nel settore pubblico. Tuttavia, il 19% sono invece 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 (Fig. 6.3). Sui 112 ambiti di intervento ritenuti in assoluto più rilevanti dagli uffici, la maggior parte delle risposte indica quale obiettivo la definizione di un processo strutturato di confronto con gli stakeholder (38%). Seguono, con valori molto simili, la disponibilità di un sistema di rilevazione di dati per l'elaborazione di documenti utili a supportare riflessioni sulle criticità (BRS a consuntivo); 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.

Fig.6.3 Obiettivi prioritari perseguiti dai progetti - Linea 5



Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio MPG rilevazione al 1 marzo 2014"

Se invece si considerano tutte le risposte, non solo quelle prioritarie, si evidenzia che 80 casi su 212, pari quindi al 38%, risponde che l'obiettivo perseguito è la disponibilità di un documento trasparente e di facile comprensione in funzione dell'accountability esterna. 51 casi indicano l'obiettivo del confronto con gli stakeholder e lo sviluppo di un sistema di rilevazioni di dati per l'analisi delle criticità; e altrettanti casi l'elaborazione di un sistema rilevazione e analisi dati fruibili per predisporre documenti per riflessione su tali criticità (BRS consuntivo). Infine, l'obiettivo del supporto alla pianificazione annuale/pluriennale (BRS preventivo) è indicato in 29 casi.

Considerando i principali prodotti (output) realizzati (Tab. 6.1), sono 103 le risposte valide; la maggioranza (77 casi, pari al 75%) – 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 Output prevalenti – Linea 5

	N°	%
<i>BRS validato (preventivo o consuntivo)</i>	47	46%
<i>Documento di BRS (preventivo o consuntivo)</i>	18	17%
Bozza BRS (preventivo o consuntivo)	12	12%
Pianificazione della metodologia del BRS	12	12%
Analisi e rendicontazione delle entrate e uscite di cassa nel triennio	5	5%
Coinvolgimento attivo di utenti e stakeholder	3	3%
Rilevazione e analisi dei flussi giudiziari	3	3%
Miglioramento dei dati reperiti	2	2%
Rilevazione del grado di raggiungimento degli impegni presi	1	1%
Totale	103	100%

Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio MPG rilevazione al 1 marzo 2014"

Tra i prodotti segnalati emergono anche le indicazioni riguardanti la realizzazione della pianificazione della metodologia per l'elaborazione del BRS (12 casi); di analisi sulle entrate e uscite di cassa nel triennio (5 casi), il coinvolgimento attivo di utenti e stakeholder e la rilevazione e analisi dei flussi giudiziari (in 3 casi)

Le risposte alla domanda relativa ai "risultati prioritari" ottenuti (Fig. 6.4) ha ricevuto 102 risposte. La maggioranza di queste riflette la natura degli strumenti elaborati e delle modalità seguite: 53% risposte sottolineano che la realizzazione del BRS ha portato ad un aumento delle relazioni con utenti esterni ed interni, e con gli stakeholder.

Interessante il risultato identificato come "Istituzionalizzazione del sistema di rilevazione dei dati" (pari al 25% delle risposte): in altre parole, il BRS innesca l'esigenza di un sistema di misurazione delle performance basato su rilevazioni periodiche e affidabili. Altrettanto 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.

Fig.6.4 Risultati ritenuti più rilevanti in assoluto per i progetti - Linea 5



Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio MPG rilevazione al 1 marzo 2014"

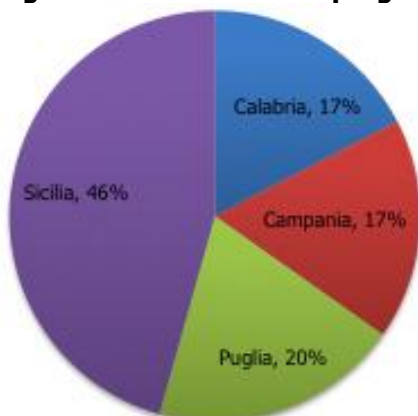
Viene confermato il fatto che il Bilancio di responsabilità sociale richiede, innanzitutto, un lavoro di costruzione di banche dati sui processi di servizio; e, su questa base, permette di sviluppare relazioni di consultazione/relazione con utenti e stakeholder. Interessanti, con riferimento alle risposte multiple sui risultati ottenuti, la segnalazione di 10 risposte in tema di creazione/potenziamento di protocolli di collaborazione con altri uffici, enti, ed Ordini professionali.

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

Sono 41 i questionari elaborati da uffici giudiziari localizzati nelle Regioni Obiettivo Convergenza (ROC) e che hanno sviluppato o stanno sviluppando progetti nell'ambito della Linea 5. Poiché 5 uffici hanno distinto tra progettazione ed elaborazione del BRS, i progetti segnalati sono 46. Di questi 46 progetti, la distribuzione per regione evidenzia un numero più elevato in Sicilia (21); segue la Puglia (9), poi Calabria e Campania (8).

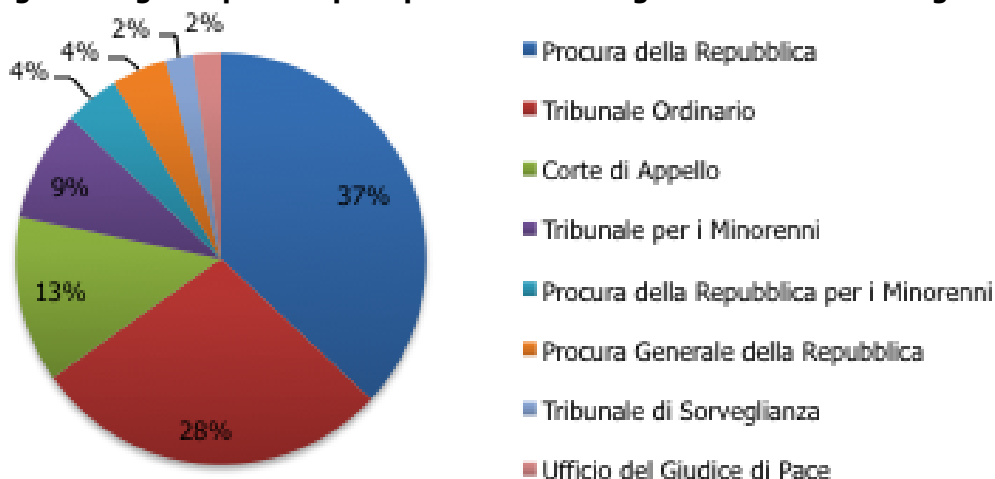
In termini di distribuzione dei progetti per tipo di ufficio, la maggioranza è gestita da Procure della Repubblica (17) e di Tribunali ordinari (13), che nel complesso coprono il 65% del totale. Sono, inoltre, presenti 6 Corti d'appello, 4 Tribunali per i minorenni. Nelle figure successive (Fig. 6.5 e 6.6) sono visibili tutti i tipi di uffici coinvolti distinti per regione e per tipologia.

Fig.6.5 Distribuzione dei progetti per Regione Obiettivo Convergenza - Linea 5



Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio MPG rilevazione al 1 marzo 2014"

Fig.6.6 Progetti operativi per tipo di ufficio - Regioni Obiettivo Convergenza -Linea 5



Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio MPG rilevazione al 1 marzo 2014"

I progetti conclusi sono 42 (91%), 4 invece sono 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 46 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 36 (pari al 78%), rispetto ai 10 BRS a preventivo (pari al 22%): dati in linea con il complesso nazionale prima commentato.

Considerando gli obiettivi prioritari perseguiti attraverso il BRS, sui 46 questionari validi il 48% 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% (12 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).

Nella Tab. 6.2 sono riportati gli output prevalenti indicati nelle risposte al questionario.

Tab. 6.2 Output prevalenti ROC - Linea 5

Output	n.	%
BRS validato (preventivo o consuntivo)	17	41%
Pianificazione della metodologia del BRS	10	24%
Documento di BRS (preventivo o consuntivo)	8	20%
Bozza BRS (preventivo o consuntivo)	5	12%
Miglioramento dei dati reperiti	1	2%
Totale	41	100%

Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio MPG rilevazione al 1 marzo 2014"

Infine, sempre 41 risposte riguardano i risultati attesi dalla realizzazione del BRS (Tab. 6.3). Considerando le risposte relative ai risultati più rilevanti, 23 segnalano l'aumento del livello di coinvolgimento di utenti interni/stakeholder/utenti esterni (56%); 17 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.

Tab. 6.3 Risultati prioritari ROC - Linea 5

Risultato più rilevanti	n.	%
Aumento del livello di coinvolgimento di utenti interni, stakeholders, utenti esterni	23	56%
Istituzionalizzazione del sistema di rilevazione dei dati	15	37%
Individuazione e/o utilizzo di misure di percezione/soddisfazione utenti interni, stakeholders, utenti esterni	2	5%
Attivazione di un sistema di misurazione delle risorse economico-finanziarie	1	2%
TOTALE	41	100%

Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio MPG rilevazione al 1 marzo 2014"

6.4 Considerazioni conclusive

La Linea 5 rappresenta un tipico caso 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 permettono 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 6 comprende azioni finalizzate a sviluppare la comunicazione nei confronti della cittadinanza e degli stakeholders. Il sostegno alla comunicazione esterna può avvenire attraverso la progettazione, realizzazione o sviluppo del sito internet dell'ufficio giudiziario, fino alla creazione di partnership per il trasferimento delle buone pratiche. In linea generale, le attività di comunicazione, prevedono la realizzazione di idonei strumenti informativi a supporto dell'aggiornamento del sito web (dati e contenuti) e di materiali di comunicazione (brochure, atti di convegni, annunci stampa, ecc.) per la diffusione delle esperienze realizzate nell'ambito del Progetto interregionale transnazionale "Diffusione delle Best Practices negli uffici giudiziari italiani", nonché un'attività costante di relazione con il sistema dei media.

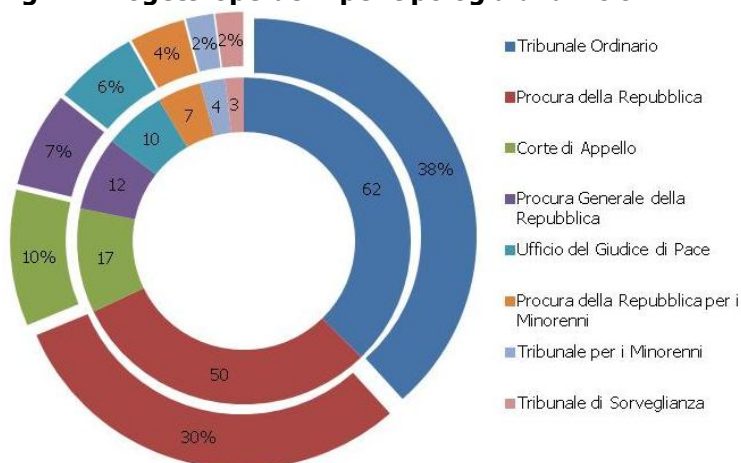
I prodotti attesi della Linea di Attività 6

1. Schemi delle bozze e struttura finale del sito
 2. Messa on line del sito e aggiornamenti periodici
 3. Pubblicazioni sulle realizzazioni fatte e convegni di diffusione dei risultati
-

7.2 Analisi dei progetti operativi della Linea 6

La Linea 6 ha visto la realizzazione di 165 progetti operativi di cui 155 conclusi e 10 ancora in corso di realizzazione. Nella quasi totalità dei casi, i progetti hanno investito l'intera organizzazione dell'ufficio giudiziario. Sono solo 4 gli uffici che hanno visto il coinvolgimento di uno specifico settore/servizio. Tutte le tipologie di uffici giudiziari operano su questa Linea: di seguito il grafico che riporta i progetti di comunicazione attuati per tipologia di ufficio interessato (fig.7.1).

Fig.7.1 Progetti operativi per tipologia di ufficio

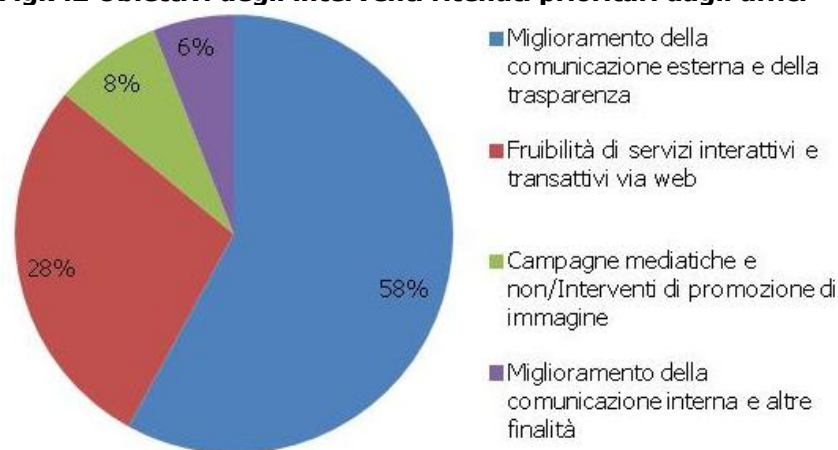


Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio MPG rilevazione al 1 marzo 2014"

I progetti si sono concentrati in primo luogo sulla creazione e l'aggiornamento del sito web. Per quanto riguarda l'ambito di intervento prioritario, infatti, in più della metà dei casi analizzati (53%), i progetti operativi sono stati rivolti alla comunicazione online verso gli utenti esterni. Altri progetti, invece, sono stati dedicati alla partecipazione e/o organizzazione di eventi finalizzati alla disseminazione delle attività del Cantiere (26%); altri ancora si sono focalizzati sulla realizzazione di campagne di comunicazione (a carattere pubblicitario e non - 11%). Una minima percentuale ha investito su progetti volti al miglioramento della comunicazione interna, sviluppando e aggiornando la rete intranet oppure predisponendo strumenti ad hoc quali ad esempio house organ, newsletter interne, ecc. (2%).

In linea con gli ambiti di intervento, anche per quanto attiene agli obiettivi considerati prioritari, è possibile notare un addensamento maggiore di risposte sulla finalità del "miglioramento della comunicazione esterna e della trasparenza sui servizi e sull'organizzazione dell'ufficio" (indicato da 96 compilatori). L'obiettivo della fruibilità di servizi interattivi e transattivi, al fine di permettere un incremento di interazioni da parte dell'utenza professionale e non, è stato segnalato in 45 casi su 163 totali. Altre opzioni che afferiscono alla realizzazione di campagne di informazione e promozione dell'immagine dell'ufficio giudiziario di riferimento, e alla messa in campo di iniziative volte al miglioramento della comunicazione interna assumono valori marginali (rispettivamente 13 risposte e 9 risposte; fig.7.2).

Fig.7.2 Obiettivi degli interventi ritenuti prioritari dagli uffici



Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio MPG rilevazione al 1 marzo 2014"

Per quanto riguarda gli output prevalenti prodotti dai progetti operativi inerenti la Linea 6, come si può osservare dalla figura sotto riportata (fig.7.3), nella maggior parte dei casi, questi hanno riguardato la realizzazione o riprogettazione del sito web dell'ufficio giudiziario (37% del totale). Fra gli altri prodotti indicati si segnala la presenza di attività a supporto degli uffici per la realizzazione di documenti sul progetto Best Practices, oltreché l'organizzazione la partecipazione ad eventi. Se si analizzano invece gli output complessivi si nota che i prodotti legati al potenziamento delle relazioni con la stampa locale, regionale e nazionale complessivamente sono citati nel 6% dei casi. Le risposte relative agli output della linea 6 mettono anche in evidenza una forte dispersione alla voce "altro" che necessiterà di ulteriori approfondimenti di analisi.

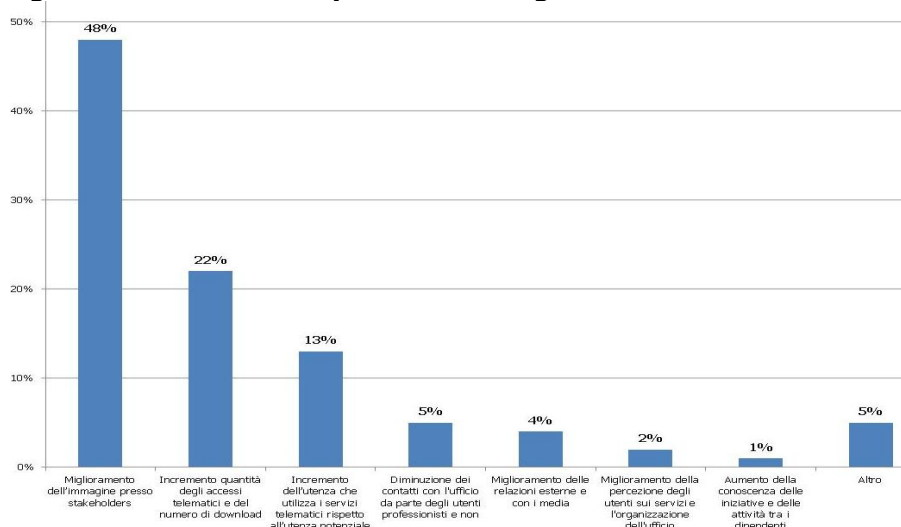
Fig.7.3 Output prevalenti - Linea 6



Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio MPG rilevazione al 1 marzo 2014"

La realizzazione dei progetti ha permesso, in primo luogo, di migliorare l'immagine dell'ufficio verso i portatori di interesse (48%); in seconda battuta, per un 35% dei rispondenti, ha comportato una crescita degli accessi telematici e del numero di download, nonché dell'utenza che utilizza i servizi rispetto a quella potenziale. Una diminuzione dei contatti con l'ufficio si è riscontrata nel 5% dei casi segnalati. Un numero più contenuto di interventi hanno permesso di migliorare la percezione degli utenti sull'organizzazione miglioramento delle relazioni esterne e con i media e della percezione degli utenti sui servizi e l'organizzazione dell'ufficio. Incrociando i dati, inoltre, è possibile evidenziare un elevato grado di rispondenza tra obiettivi e risultati (fig.7.4).

Fig.7.4 Risultati ritenuti più rivelanti dagli uffici



Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio MPG rilevazione al 1 marzo 2014"

Un altro livello di lettura del dato relativo ai risultati proviene dalla comparazione con gli obiettivi prioritari. I progetti operativi che avevano come obiettivo l'incremento della quantità degli accessi telematici e del numero di download, hanno effettivamente avuto come risultato prevalente una maggiore fruibilità di servizi transattivi via web e/o incremento delle transazioni da parte di utenti professionisti e non. Il perseguimento dell'obiettivo di innalzare il numero dell'utenza che utilizza i servizi telematici rispetto all'utenza potenziale ha avuto una significativa ricaduta sul risultato relativo al miglioramento della fruibilità di servizi interattivi via web e all'aumento delle interazioni da parte di utenti professionisti e non. I progetti operativi che avevano obiettivo prioritario di pubblicizzare le iniziative e le attività dell'ufficio tra i dipendenti hanno effettivamente (nel 100% dei casi segnalati) avuto come risultato prevalente il miglioramento della comunicazione interna. Da sottolineare come i progetti operativi che avevano come obiettivo il miglioramento dell'immagine presso stakeholder abbiano avuto come risultato anche la diffusione ampia, attraverso campagne mediatiche e non, dei risultati. Tale target è stato raggiunto -in ugual misura, nel 40% dei casi- dai progetti operativi che avevano come obiettivo prioritario il miglioramento delle relazioni esterne e con i media.

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

I progetti operativi realizzati dai 43 uffici giudiziari che operano nelle regioni obiettivo convergenza sono stati complessivamente 68. Di questi la quasi totalità (93%) è ormai concluso (63/68) e soltanto uno ha carattere settoriale, mentre tutti gli altri coinvolgono l'intero ufficio giudiziario. In linea con il dato nazionale, la tipologia di Uffici è sintetizzata nel grafico seguente (Fig. 7.5): Tribunali Ordinari e Procure della Repubblica risultano le amministrazioni giudiziarie con più progetti.

Fig.7.5 Numero di progetti per tipologia di ufficio - Regioni ROC - Linea 6



Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio MPG rilevazione al 1 marzo 2014"

Gli ambiti di intervento, gli obiettivi perseguiti, i prodotti realizzati e i risultati raggiunti non si discostano significativamente dai dati rilevati a livello nazionale. La creazione e/o aggiornamento del sito web è considerato l'ambito di intervento prioritario, con un leggero aumento rispetto al dato nazionale (59% per le ROC, 53% la percentuale nazionale). Raddoppiano, in termini percentuali, i progetti che hanno riguardato la realizzazione di campagne pubblicitarie (18% per le ROC, 9% per il resto dell'Italia).

Se si guarda agli obiettivi perseguiti è possibile notare una polarizzazione delle risposte su due item: i progetti realizzati nelle ROC sono stati costruiti con l'intento di migliorare la trasparenza sui servizi erogati per il 47% dei casi e di rendere maggiormente fruibili i servizi interattivi via web per il 21% dei casi. In questo caso la percentuale cresce dell'8% rispetto al dato nazionale (83% contro il 91% dei progetti operativi nelle ROC). Se si considerano, invece, tutti gli obiettivi della Linea, le scelte si orientano su altre finalità.

Anche gli output principali previsti nelle quattro regioni del Sud Italia si pongono in linea con il dato complessivo; tuttavia le scelte di organizzare eventi e convegni per la disseminazione dei risultati progettuali e di predisporre strumenti per potenziare la comunicazione interna/esterna dell'organizzazione non sono state indicate da nessun ufficio come prima opzione. È interessante notare anche il numero di output principali legati alla redazione di un Piano di comunicazione, citato nel 10% dei casi (fig.7.6).

Fig.7.6 Output prevalenti - Regioni Obiettivo Convergenza - Linea 6



Fonte: Elaborazione dati "Questionario di monitoraggio MPG rilevazione al 1 marzo 2014"

Anche in Sicilia, Calabria, Campania e Puglia il risultato maggiormente conseguito (4 uffici su 10) è il miglioramento dell'immagine presso gli stakeholder, con un saldo negativo rispetto al dato nazionale (-7%). Infatti nelle ROC un quarto degli uffici ha realizzato progetti operativi che hanno portato ad un incremento degli accessi ai servizi telematici e ai documenti scaricabili on line dal sito web (25% contro il 16% di segnalazioni arrivate dalle altre regioni italiane).

7.4 Considerazioni conclusive

La Linea 6 (comunicazione con la cittadinanza e comunicazione istituzionale - realizzazione e gestione sito WEB, rapporti con i media e organizzazione convegno finale con pubblicazione dei risultati del progetto) ha dato origine a 165 progetti che nella maggioranza dei casi hanno riguardato l'intero ufficio giudiziario. In quasi tutti i casi la linea è stata utilizzata per aggiornare o realizzare il sito web dell'ufficio giudiziario: grazie a questo strumento, infatti, gli uffici giudiziari hanno potuto promuovere la propria immagine all'esterno, verso gli utenti e gli stakeholders, e migliorare i propri servizi telematici, incidendo sulla qualità della vita di cittadini e avvocati.

Il miglioramento della capacità di comunicazione nei confronti dell'ambiente esterno è l'obiettivo dichiarato più di frequente, seguito dalla fruibilità dei servizi interattivi erogati online: nel complesso, sembra emergere una volontà di sviluppare migliori servizi per l'utenza attraverso offerte e supporto di servizio online. Inoltre il web sembra configurarsi come un canale idoneo per comunicare con il mondo esterno, per veicolare le informazioni e aggiornare contenuti.

I risultati citati più frequentemente attengono al miglioramento dell'immagine dell'ufficio, all'incremento degli accessi al sito web ed in misura più contenuta dall'incremento dell'utenza che utilizza i servizi telematici rispetto all'utenza potenziale.

DIFFUSIONE DELLE BEST PRACTICES NEGLI UFFICI GIUDIZIARI ITALIANI – QUARTO RAPPORTO DI MONITORAGGIO



PROGETTO

“IL MIGLIORAMENTO DELLE
ERFORMANCE PER LA
GIUSTIZIA”

RisorsePerLaGiustizia.it

ALLEGATI

INDICE

ALLEGATO 1. ELENCO AMMINISTRAZIONI	3
<i>Tabelle - Elenco Uffici Giudiziari che hanno compilato il questionario al 01/03/2014 per Regione</i>	<i>3</i>
ALLEGATO 2. TABELLE PER AMBITO DEL QUESTIONARIO	7
<i>Tabelle Linea 1</i>	<i>7</i>
<i>Tabelle Linea 1 Regioni Obiettivo Convergenza</i>	<i>12</i>
<i>Tabelle Linea 2</i>	<i>19</i>
<i>Tabelle Linea 2 Regioni Obiettivo Convergenza</i>	<i>22</i>
<i>Tabelle Linea 3</i>	<i>25</i>
<i>Tabelle Linea 3 Regioni Obiettivo Convergenza</i>	<i>27</i>
<i>Tabelle Linea 4</i>	<i>31</i>
<i>Tabelle Linea 4 - Regioni Obiettivo Convergenza</i>	<i>33</i>
<i>Tabelle Linea 5</i>	<i>37</i>
<i>Tabelle Linea 5 - Regioni Obiettivo Convergenza</i>	<i>39</i>
<i>Tabelle Linea 6</i>	<i>43</i>
<i>Tabelle 6 - Regioni Obiettivo Convergenza</i>	<i>46</i>

ALLEGATO 1. ELENCO AMMINISTRAZIONI

Tabelle - Elenco Uffici Giudiziari che hanno compilato il questionario al 01/03/2014 per Regione

Regione	N.	Uffici Giudiziari
Abruzzo	5	Procura della Repubblica dell'Aquila Procura della Repubblica di Pescara Procura della Repubblica di Teramo Tribunale di Chieti Tribunale dell'Aquila
Basilicata	1	Tribunale di Potenza
Calabria	8	Corte di Appello di Catanzaro Corte di Appello di Reggio di Calabria Procura della Repubblica di Catanzaro Procura della Repubblica di Palmi Procura della Repubblica di Reggio Calabria Procura della Repubblica di Vibo Valentia Tribunale di Castrovillari Tribunale di Reggio Calabria
Campania	8	Corte di Appello di Salerno Procura della Repubblica di Sala Consilina Procura della Repubblica per i Minorenni di Napoli Tribunale di Sala Consilina Tribunale di Salerno Tribunale di Torre Annunziata Tribunale per i Minorenni di Napoli Tribunale per i Minorenni di Salerno
Emilia Romagna	7	Procura della Repubblica di Ravenna Procura Generale della Repubblica di Bologna Tribunale di Ferrara Tribunale di Modena Tribunale di Ravenna Tribunale di Reggio Emilia Ufficio del Giudice di Pace di Bologna
Friuli Venezia Giulia	3	Procura della Repubblica di Trieste Tribunale di Trieste Ufficio del Giudice di Pace di Trieste

Regione	N.	Uffici Giudiziari
Lazio	1	Corte di Appello di Roma
Liguria	2	Corte di Appello di Genova Procura Generale della Repubblica di Genova
Lombardia	29	Corte di Appello di Brescia Corte di Appello di Milano Procura della Repubblica di Brescia Procura della Repubblica di Busto Arsizio Procura della Repubblica di Crema Procura della Repubblica di Lecco Procura della Repubblica di Mantova Procura della Repubblica di Milano Procura della Repubblica di Monza Procura della Repubblica di Sondrio Procura della Repubblica di Varese Procura della Repubblica per i Minorenni di Milano Procura Generale della Repubblica di Brescia Procura Generale della Repubblica di Milano Tribunale di Sorveglianza di Brescia Tribunale di Sorveglianza di Milano - Ufficio di Sorveglianza di Varese Tribunale di Bergamo Tribunale di Brescia Tribunale di Busto Arsizio Tribunale di Crema Tribunale di Cremona Tribunale di Lecco Tribunale di Lodi Tribunale di Mantova Tribunale di Milano Tribunale di Monza Tribunale di Sondrio Tribunale di Varese Tribunale per i Minorenni di Milano
Marche	2	Procura della Repubblica di Macerata Tribunale di Ancona

Regione	N.	Uffici Giudiziari
Molise	3	Procura della Repubblica di Campobasso Procura della Repubblica per i Minorenni di Campobasso Procura Generale della Repubblica di Campobasso
Piemonte	5	Procura della Repubblica di Pinerolo Procura della Repubblica di Torino Procura Generale della Repubblica di Torino Tribunale di Mondovì Tribunale di Torino
Provincia Autonoma di Bolzano	2	Corte d'Appello di Bolzano sezione distaccata c/o Corte d'Appello di Trento Tribunale di Bolzano
Provincia Autonoma di Trento	4	Procura della Repubblica di Rovereto Procura della Repubblica di Trento Tribunale di Rovereto Procura Generale della Repubblica di Trento
Puglia	9	Corte di Appello di Bari Corte di Appello di Lecce Procura della Repubblica di Foggia Procura Generale della Repubblica di Bari Tribunale di Bari Tribunale di Foggia Tribunale di Taranto Tribunale per i Minorenni di Bari Ufficio del Giudice di Pace di Taranto
Sardegna	7	Corte di Appello di Sassari Procura della Repubblica di Cagliari Procura della Repubblica di Nuoro Procura della Repubblica di Sassari Tribunale di Sorveglianza di Sassari Tribunale di Cagliari Tribunale di Sassari

Regione	N.	Uffici Giudiziari
Sicilia	19	Corte di Appello di Palermo Procura della Repubblica di Barcellona Pozzo di Gotto Procura della Repubblica di Caltagirone Procura della Repubblica di Catania Procura della Repubblica di Enna Procura della Repubblica di Gela Procura della Repubblica di Marsala Procura della Repubblica di Messina Procura della Repubblica di Ragusa Procura della Repubblica di Sciacca Procura della Repubblica di Siracusa Procura della Repubblica di Termini Imerese Procura della Repubblica per i Minorenni di Palermo Procura Generale della Repubblica di Palermo Tribunale di Sorveglianza di Palermo Tribunale di Gela Tribunale di Marsala Tribunale di Sciacca Tribunale per i Minorenni di Palermo
Toscana	3	Procura della Repubblica di Livorno Procura della Repubblica di Lucca Tribunale di Firenze
Umbria	1	Procura della Repubblica di Perugia
Veneto	3	Corte di Appello di Venezia Procura della Repubblica di Venezia Ufficio del Giudice di Pace di Vicenza
TOTALE	122	

ALLEGATO 2. TABELLE PER AMBITO DEL QUESTIONARIO

Tabelle Linea 1

Tabella 1.1 Numero progetti operativi in base alla tipologia di ufficio e Linea di azione

Tipologia ufficio	N° Casi	Valori %
Procura della Repubblica	153	34%
Tribunale Ordinario	151	33%
Corte di Appello	67	15%
Procura Generale della Repubblica	26	6%
Tribunale per i Minorenni	16	4%
Procura della Repubblica per i Minorenni	15	3%
Ufficio del Giudice di Pace	14	3%
Tribunale di Sorveglianza	13	3%
TOTALE	455	100%

Tabella 1.2 Stato di avanzamento dei progetti operativi

Intervento su:	N° Casi	Valori %
Conclusi	375	82%
In corso	80	18%
TOTALE	455	100%

Tabella 1.3 Numero progetti operativi in base all'ampiezza dell'intervento

Intervento su:	N° Casi	Valori %
Intera organizzazione dell'UG	245	54%
Uno o più settori/servizi/procedure di lavoro	207	46%
TOTALE	452	100%

Tabella 1.4 Orientamento interno del progetto

Orientamento esterno	N° Casi	Valori %
Solo interno	323	73%
Solo esterno	21	5%
Sia interno che esterno	97	22%
TOTALE	441	100%

Tabella 1.5 Ambiti di intervento (interni) ritenuti più rilevanti in assoluto dagli uffici

Ambito progettuale	N° casi	Valori %
Reingegnerizzazione di procedure di lavoro di back office tra cancellerie e uffici	150	36%
Reingegnerizzazione/progettazione di servizi per l'utenza professionale	73	17%
Reingegnerizzazione/semplificazione/standardizz. procedure organizzative e flussi di lavoro tra magistrati e cancellieri	48	11%
Reingegnerizzazione/progettazione di servizi per l'utenza non professionale	44	10%
Progettazione/realizzazione sportelli informativi/di orientamento/assistenza/servizio per utenti non professionisti	31	7%
Reingegnerizzazione/progettazione modelli di gestione dei proced. giudiziari e analisi dei carichi di lavoro	30	7%
Implementazione banche dati e serv. Inform. interni sull'organizz. e task profess. per cancellieri, magistrati, avvocati	15	4%
Costruzione e avviamento di sistemi di monitoraggio delle performance dell'UG/sezioni/cancellerie/uff. amm.	12	3%
Progettazione ed implementazione di servizi con altre PA locali	9	2%
Altro	8	2%
TOTALE	420	100%

Tabella 1.6 Tutti gli ambiti (interni) di intervento della Linea

Ambito progettuale	N° casi	Valori %
Reingegnerizzazione di procedure di lavoro di back office tra cancellerie e uffici	223	30%
Reingegnerizzazione/progettazione di servizi per l'utenza professionale	132	18%
Reingegnerizzazione/semplificazione/standardizz. procedure organizzative e flussi di lavoro tra magistrati e cancellieri	112	15%
Reingegnerizzazione/progettazione di servizi per l'utenza non professionale	93	13%
Reingegnerizzazione/progettazione modelli di gestione dei proced. giudiziari e analisi dei carichi di lavoro	58	8%
Progettazione/realizzazione sportelli informativi/di orientamento/assistenza/servizio per utenti non professionisti	42	6%
Implementazione banche dati e serv. Inform. interni sull'organizz. e task profess. per cancellieri, magistrati, avvocati	32	4%
Costruzione e avviamento di sistemi di monitoraggio delle performance dell'UG/sezioni/cancellerie/uff. amm.	22	3%
Progettazione ed implementazione di servizi con altre PA locali	16	2%
Altro	10	1%
TOTALE	740	100%

Tabella 1.7 Ambiti esterni di intervento ritenuti più rilevanti in assoluto dagli uffici

Ambito progettuale	N° casi	Valori %
Reingegnerizzazione, ottimizzazione e semplificazione dei flussi procedurali inter-uffici	64	54%
Reingegnerizzazione ed ottimizzazione dei servizi di staff comuni tra uffici giudiziari	30	25%
Costruzione sportelli inter-uffici di informazione/orientamento/assistenza/servizio utenti professionisti e non	20	17%
Altro	4	3%
TOTALE	118	100%

Tabella 1.8 Obiettivi ritenuti più rilevanti in assoluto dagli uffici

Obiettivo progettuale	N° casi	Valori %
Riduzione dei tempi di attivazione/realizzazione/erogazione dei servizi	113	25%
Semplificazione dei processi di lavoro gestiti dagli operatori giudiziari	78	17%
Semplificazione delle modalità di accesso e fruizione del servizio da parte degli utenti	63	14%
Dematerializzazione flussi di lavoro/servizi/procedure interne attraverso la realizzazione di soluzioni informatiche	36	8%
Standardizzazione di procedure (riduzione di errori, omogeneizzazione)	34	8%
Miglioramento/potenziamento dell'interscambio informativo tra Uffici	29	6%
Ridefinizione dei carichi di lavoro del personale amministrativo a seguito di analisi specifiche	25	6%
Realizzazione nuovi servizi di sportello	18	4%
Ridefinizione delle regole di distribuzione dei carichi di lavoro e di attribuzione dei procedimenti ai magistrati	14	3%
Realizzazione di un sistema di reporting periodico sulle performance	9	2%
Riduzione fabbisogno personale	8	2%
Progettazione e avvio di una struttura in grado di presidiare i processi di innovazione	3	1%
Altro	20	4%
TOTALE	450	100%

Tabella 1.9 Tutti gli obiettivi della Linea

Obiettivo progettuale	N° casi	Valori %
Riduzione dei tempi di attivazione/realizzazione/erogazione dei servizi	158	19%
Semplificazione dei processi di lavoro gestiti dagli operatori giudiziari	146	18%
Semplificazione delle modalità di accesso e fruizione del servizio da parte degli utenti	126	15%
Standardizzazione di procedure (riduzione di errori, omogeneizzazione)	94	12%
Dematerializzazione flussi di lavoro/servizi/procedure interne attraverso la realizzazione di soluzioni informatiche	63	8%
Miglioramento/potenziamento dell'interscambio informativo tra Uffici	52	6%
Ridefinizione dei carichi di lavoro del personale amministrativo a seguito di analisi specifiche	51	6%
Realizzazione nuovi servizi di sportello	36	4%

Obiettivo progettuale	N° casi	Valori %
Riduzione fabbisogno personale	26	3%
Realizzazione di un sistema di reporting periodico sulle performance	21	3%
Ridefinizione delle regole di distribuzione dei carichi di lavoro e di attribuzione dei procedimenti ai magistrati	15	2%
Progettazione e avvio di una struttura in grado di presidiare i processi di innovazione	3	0%
Altro	26	3%
TOTALE	817	100%

Tabella 1.10 Output principali realizzati dagli uffici

Output	N° Casi	Valori %
Coinvolgimento di strutture (uffici, unità organizzative) interne all'ufficio giudiziario	112	31%
Sistemi o sotto sistemi informativi (realizzati e/o dispiegati)	67	18%
Documento di sintesi delle attività di analisi condotte, delle soluzioni organizzative sviluppate e relativo piano di implementazione	59	16%
Progetti di riorganizzazione dell'Ufficio e/o di singoli servizi e procedure	48	13%
Accordi con Ordini professionali/Istituzioni/Enti/Associazioni di cittadini per nuovi servizi/riorganizzazione esistenti	20	5%
Riorganizzazione di servizi e/o realizzazione di nuovi sportelli per l'utenza	17	5%
Attività dedicate allo sviluppo di competenze organizzative per il personale togato e amministrativo	12	3%
Sviluppo di un sistema di controllo di gestione	9	2%
Piani ed eventi di comunicazione	5	1%
Indagini di customer satisfaction, rilevazione reclami, etc.	3	1%
Altro	13	4%
TOTALE	365	100%

Tabella 1.11 Tutti gli output realizzati dagli uffici

Output	N° Casi	Valori %
Documento di sintesi delle attività di analisi condotte, delle soluzioni organizzative sviluppate e relativo piano di implementazione	172	27%
Coinvolgimento di strutture (uffici, unità organizzative) interne all'ufficio giudiziario	128	20%
Progetti di riorganizzazione dell'Ufficio e/o di singoli servizi e procedure	85	13%
Sistemi o sotto sistemi informativi (realizzati e/o dispiegati)	84	13%
Accordi con Ordini professionali/Istituzioni/Enti/Associazioni di cittadini per nuovi servizi/riorganizzazione esistenti	35	5%
Riorganizzazione di servizi e/o realizzazione di nuovi sportelli per l'utenza	36	6%
Attività dedicate allo sviluppo di competenze organizzative per il personale togato e amministrativo	30	5%
Sviluppo di un sistema di controllo di gestione	13	2%

Output	N° Casi	Valori %
Piani ed eventi di comunicazione	11	2%
Indagini di customer satisfaction, rilevazione reclami, etc.	9	1%
Altro	35	5%
TOTALE	638	100%

Tabella 1.12 Output principale formalizzato

Output	N° casi	Valori %
Sì	36	27%
No	98	73%
TOTALE	134	100%

Tabella 1.13 Output secondario formalizzato

Output	N° casi	Valori %
Sì	15	14%
No	91	86%
TOTALE	106	100%

Tabella 1.14 Risultati ritenuti più rilevanti in assoluto dagli uffici

Risultato progettuale	N° casi	Valori %
Riduzione tempi interni: di avvio delle procedure/di attraversamento dei fascicoli (nei singoli UUGG oppure tra UUGG)	89	24%
Riduzione complessiva dei tempi erogazione dei servizi per utenti finali	65	18%
Riduzione degli oneri amministrativi e burocratici a carico degli operatori	39	11%
Miglioramento della soddisfazione degli operatori interni agli uffici	37	10%
Miglioramento della soddisfazione degli utenti	34	9%
Riduzione degli errori nelle procedure di lavoro	23	6%
Aumento della quantità di informazioni disponibili in via informatica agli utenti	21	6%
Riduzione del personale nei processi di presa in carico ed erogazione dei servizi	14	4%
Valorizzazione di competenze interne prima non riconosciute	9	2%
Riduzione degli oneri amministrativi e burocratici a carico degli utenti	3	1%
Altro	31	8%
TOTALE	365	100%

Tabella 1.15 Tutti i risultati della Linea

Risultato progettuale	N° casi	Valori %
Riduzione tempi interni: di avvio delle procedure/di attraversamento dei fascicoli (nei singoli UUGG oppure tra UUGG)	107	17%
Riduzione complessiva dei tempi erogazione dei servizi per utenti finali	86	14%
Miglioramento della soddisfazione degli operatori interni agli uffici	80	13%

Risultato progettuale	N° casi	Valori %
Miglioramento della soddisfazione degli utenti	74	12%
Riduzione degli errori nelle procedure di lavoro	67	11%
Riduzione degli oneri amministrativi e burocratici a carico degli operatori	61	10%
Aumento della quantità di informazioni disponibili in via informatica agli utenti	49	8%
Riduzione del personale nei processi di presa in carico ed erogazione dei servizi	28	4%
Valorizzazione di competenze interne prima non riconosciute	19	3%
Riduzione degli oneri amministrativi e burocratici a carico degli utenti	7	1%
Altro	54	9%
TOTALE	632	100%

Tabelle Linea 1 Regioni Obiettivo Convergenza

Tabella 1.16 Numero progetti operativi in base alla tipologia di ufficio e Linea di azione - Regioni Obiettivo Convergenza

Tipologia ufficio	N° Casi	Valori %
Procura della Repubblica	67	38%
Tribunale Ordinario	40	23%
Corte di Appello	28	16%
Tribunale per i Minorenni	13	7%
Procura della Repubblica per i Minorenni	10	6%
Procura Generale della Repubblica	9	5%
Ufficio del Giudice di Pace	5	3%
Tribunale di Sorveglianza	4	2%
TOTALE	176	100%

Tabella 1.17 Stato di avanzamento dei progetti operativi - Regioni Obiettivo Convergenza

Intervento su:	N° Casi	Valori %
Conclusi	164	93%
In corso	12	7%
TOTALE	176	100%

Tabella 1.18 Numero progetti operativi in base all'ampiezza dell'intervento - Regioni Obiettivo Convergenza

Intervento su:	N° Casi	Valori %
Intera organizzazione dell'UG	95	54%
Uno o più settori/servizi/procedure di lavoro	81	46%
TOTALE	176	100%

Tabella 1.19 Orientamento interno del progetto - Regioni Obiettivo Convergenza

Orientamento esterno	N° Casi	Valori %
Solo interno	131	76%
Solo esterno	5	3%
Sia interno che esterno	36	21%
TOTALE	172	100%

Tabella 1.20 Ambiti di intervento interni ritenuti più rilevanti in assoluto dagli uffici - Regioni Obiettivo Convergenza

Ambito progettuale	N° casi	Valori %
Reingegnerizzazione di procedure di lavoro di back office tra cancellerie e uffici	52	31%
Reingegnerizzazione/progettazione di servizi per l'utenza professionale	28	17%
Reingegnerizzazione/semplificazione/standardizz. procedure organizzative e flussi di lavoro tra magistrati e cancellieri	26	16%
Reingegnerizzazione/progettazione di servizi per l'utenza non professionale	15	9%
Reingegnerizzazione/progettazione modelli di gestione dei proced. giudiziari e analisi dei carichi di lavoro	15	9%
Progettazione/realizzazione sportelli informativi/di orientamento/assistenza/servizio per utenti non professionisti	11	7%
Implementazione banche dati e serv. Inform. interni sull'organizz. e task profess. per cancellieri, magistrati, avvocati	8	5%
Progettazione ed implementazione di servizi con altre PA locali	6	4%
Costruzione e avviamento di sistemi di monitoraggio delle performance dell'UG/sezioni/cancellerie/uff. amm.	4	2%
Altro	2	1%
TOTALE	167	100%

Tabella 1.21 Tutti gli ambiti di intervento interni della Linea - Regioni Obiettivo Convergenza

Ambito progettuale	N° casi	Valori %
Reingegnerizzazione di procedure di lavoro di back office tra cancellerie e uffici	76	27%
Reingegnerizzazione/progettazione di servizi per l'utenza professionale	56	20%
Reingegnerizzazione/semplificazione/standardizz. procedure organizzative e flussi di lavoro tra magistrati e cancellieri	50	17%
Reingegnerizzazione/progettazione di servizi per l'utenza non professionale	37	13%
Reingegnerizzazione/progettazione modelli di gestione dei proced. giudiziari e analisi dei carichi di lavoro	25	9%
Progettazione/realizzazione sportelli informativi/di orientamento/assistenza/servizio per utenti non professionisti	13	5%
Implementazione banche dati e serv. Inform. interni sull'organizz. e task profess. per cancellieri, magistrati, avvocati	12	4%
Progettazione ed implementazione di servizi con altre PA locali	9	3%

Ambito progettuale	N° casi	Valori %
Costruzione e avviamento di sistemi di monitoraggio delle performance dell'UG/sezioni/cancellerie/uff. amm.	6	2%
Altro	2	1%
TOTALE	286	100%

Tabella 1.22 Ambiti di intervento esterni ritenuti più rilevanti in assoluto dagli uffici

Ambito progettuale	N° casi	Valori %
Reingegnerizzazione, ottimizzazione e semplificazione dei flussi procedurali inter-uffici	23	56%
Reingegnerizzazione ed ottimizzazione dei servizi di staff comuni tra uffici giudiziari	13	32%
Costruzione sportelli inter-uffici di informazione/orientamento/assistenza/servizio utenti professionisti e non	5	12%
TOTALE	41	100%

Tabella 1.23 Obiettivi ritenuti più rilevanti in assoluto dagli uffici - Regioni Obiettivo Convergenza

Obiettivo progettuale	N° casi	Valori %
Riduzione dei tempi di attivazione/realizzazione/erogazione dei servizi	40	23%
Semplificazione dei processi di lavoro gestiti dagli operatori giudiziari	33	19%
Semplificazione delle modalità di accesso e fruizione del servizio da parte degli utenti	25	14%
Dematerializzazione flussi di lavoro/servizi/procedure interne attraverso la realizzazione di soluzioni informatiche	22	13%
Standardizzazione di procedure (riduzione di errori, omogeneizzazione)	15	9%
Ridefinizione dei carichi di lavoro del personale amministrativo a seguito di analisi specifiche	11	6%
Miglioramento/potenziamento dell'interscambio informativo tra Uffici	9	5%
Altro	7	4%
Ridefinizione delle regole di distribuzione dei carichi di lavoro e di attribuzione dei procedimenti ai magistrati	6	3%
Realizzazione nuovi servizi di sportello	3	2%
Realizzazione di un sistema di reporting periodico sulle performance	3	2%
Riduzione fabbisogno personale	2	1%
TOTALE	176	100%

Tabella 1.24 Tutti gli obiettivi della Linea - Regioni Obiettivo Convergenza

Obiettivo progettuale	N° casi	Valori %
Riduzione dei tempi di attivazione/realizzazione/erogazione dei servizi	59	19%
Semplificazione dei processi di lavoro gestiti dagli operatori giudiziari	52	17%
Semplificazione delle modalità di accesso e fruizione del servizio da parte degli utenti	51	17%
Standardizzazione di procedure (riduzione di errori, omogeneizzazione)	37	12%
Dematerializzazione flussi di lavoro/servizi/procedure interne attraverso la realizzazione di soluzioni informatiche	32	11%
Miglioramento/potenziamento dell'interscambio informativo tra Uffici	20	7%

Obiettivo progettuale	N° casi	Valori %
Ridefinizione dei carichi di lavoro del personale amministrativo a seguito di analisi specifiche	16	5%
Realizzazione di un sistema di reporting periodico sulle performance	9	3%
Riduzione fabbisogno personale	7	2%
Ridefinizione delle regole di distribuzione dei carichi di lavoro e di attribuzione dei procedimenti ai magistrati	6	2%
Realizzazione nuovi servizi di sportello	4	1%
Altro	11	4%
TOTALE	304	100%

Tabella 1.25 Output principali realizzati dagli uffici - Regioni Obiettivo Convergenza

Output	N° Casi	Valori %
Coinvolgimento di strutture (uffici, unità organizzative) interne all'ufficio giudiziario	45	28%
Sistemi o sotto sistemi informativi (realizzati e/o dispiegati)	31	19%
Documento di sintesi delle attività di analisi condotte, delle soluzioni organizzative sviluppate e relativo piano di implementazione	26	16%
Progetti di riorganizzazione dell'Ufficio e/o di singoli servizi e procedure	22	13%
Riorganizzazione di servizi e/o realizzazione di nuovi sportelli per l'utenza	12	7%
Accordi con Ordini professionali/Istituzioni/Enti/Associazioni di cittadini per nuovi servizi/riorganizzazione esistenti	8	5%
Attività dedicate allo sviluppo di competenze organizzative per il personale togato e amministrativo	5	3%
Sviluppo di un sistema di controllo di gestione	4	2%
Piani ed eventi di comunicazione	1	1%
Altro	9	6%
TOTALE	163	100%

Tabella 1.26 Tutti gli output della Linea - Regioni Obiettivo Convergenza

Output	N° Casi	Valori %
Documento di sintesi delle attività di analisi condotte, delle soluzioni organizzative sviluppate e relativo piano di implementazione	76	28%
Coinvolgimento di strutture (uffici, unità organizzative) interne all'ufficio giudiziario	52	19%
Sistemi o sotto sistemi informativi (realizzati e/o dispiegati)	40	15%
Progetti di riorganizzazione dell'Ufficio e/o di singoli servizi e procedure	30	11%
Riorganizzazione di servizi e/o realizzazione di nuovi sportelli per l'utenza	21	8%
Accordi con Ordini professionali/Istituzioni/Enti/Associazioni di cittadini per nuovi servizi/riorganizzazione esistenti	12	4%
Attività dedicate allo sviluppo di competenze organizzative per il personale togato e amministrativo	11	4%
Sviluppo di un sistema di controllo di gestione	5	2%

Output	N° Casi	Valori %
Piani ed eventi di comunicazione	5	2%
Indagini di customer satisfaction, rilevazione reclami, etc.	1	0%
Altro	18	7%
TOTALE	271	100%

Tabella 1.27 Output principale formalizzato - Regioni Obiettivo Convergenza

Output	N° casi	Valori %
Sì	12	39%
No	19	61%
TOTALE	31	100%

Tabella 1.28 Output secondario formalizzato - Regioni Obiettivo Convergenza

Output	N° casi	Valori %
Sì	5	16%
No	26	84%
TOTALE	31	100%

Tabella 1.29 Risultati ritenuti più rilevanti in assoluto dagli uffici - Regioni Obiettivo Convergenza

Risultato progettuale	N° casi	Valori %
Riduzione tempi interni: di avvio delle procedure/di attraversamento dei fascicoli (nei singoli UUGG oppure tra UUGG)	60	37%
Riduzione complessiva dei tempi erogazione dei servizi per utenti finali	29	18%
Miglioramento della soddisfazione degli operatori interni agli uffici	18	11%
Riduzione degli errori nelle procedure di lavoro	12	7%
Aumento della quantità di informazioni disponibili in via informatica agli utenti	11	7%
Riduzione degli oneri amministrativi e burocratici a carico degli operatori	11	7%
Miglioramento della soddisfazione degli utenti	8	5%
Altro	6	4%
Valorizzazione di competenze interne prima non riconosciute	4	2%
Riduzione del personale nei processi di presa in carico ed erogazione dei servizi	3	2%
Riduzione degli oneri amministrativi e burocratici a carico degli utenti	1	1%
TOTALE	163	100%

Tabella 1.30 Tutti i risultati della Linea - Regioni Obiettivo Convergenza

Risultato progettuale	N° casi	Valori %
Riduzione tempi interni: di avvio delle procedure/di attraversamento dei fascicoli (nei singoli UUGG oppure tra UUGG)	74	27%
Riduzione complessiva dei tempi erogazione dei servizi per utenti finali	37	13%
Riduzione degli errori nelle procedure di lavoro	36	13%
Miglioramento della soddisfazione degli utenti	29	11%
Miglioramento della soddisfazione degli operatori interni agli uffici	29	11%
Riduzione degli oneri amministrativi e burocratici a carico degli operatori	20	7%

Risultato progettuale	N° casi	Valori %
Aumento della quantità di informazioni disponibili in via informatica agli utenti	16	6%
Riduzione del personale nei processi di presa in carico ed erogazione dei servizi	11	4%
Valorizzazione di competenze interne prima non riconosciute	7	3%
Riduzione degli oneri amministrativi e burocratici a carico degli utenti	2	1%
Altro	15	5%
TOTALE	276	100%

Tabella Linea 2

Tabella 2.1 Numero progetti operativi in base alla tipologia di ufficio e Linea di azione

Tipologia ufficio	N° Casi	Valori %
Tribunale Ordinario	97	32%
Procura della Repubblica	92	30%
Corte di Appello	38	12%
Procura Generale della Repubblica	24	8%
Tribunale per i Minorenni	18	6%
Tribunale di Sorveglianza	12	4%
Procura della Repubblica per i Minorenni	12	4%
Ufficio del Giudice di Pace	12	4%
TOTALE	305	100%

Tabella 2.2 Stato di avanzamento dei progetti operativi

Intervento su:	N° Casi	Valori %
Conclusi	251	82%
In corso	54	18%
TOTALE	305	100%

Tabella 2.3 Numero progetti operativi in base all'ampiezza dell'intervento

Intervento su:	N° Casi	Valori %
Intera organizzazione dell'UG	236	78%
Uno o più settori/servizi/procedure di lavoro	68	22%
TOTALE	304	100%

Tabella 2.4 Ambiti di intervento ritenuti più rilevanti in assoluto dagli uffici

Ambito progettuale	N° casi	Valori %
Progettazione di piani di formazione e/o aggiornamento tecnico informatico	116	38%
Diffusione di soluzioni di e-government approvate dal Ministero della Giustizia (es. PCT)	52	17%
Sviluppo e/o implementazione di nuove procedure informatiche e/o telematiche all'interno dell'ufficio	48	16%
Ottimizzazione e/o standardizzazione dell'utilizzo dei software ministeriali	40	13%
Sviluppo/utilizzo di procedure informatiche di interscambio documentale tra UUGG e/o e altre amministrazioni pubbliche	34	11%
Altro	13	4%
TOTALE	303	100%

Tabella 2.5 Tutti gli ambiti di intervento della Linea

Ambito progettuale	N° casi	Valori %
Progettazione di piani di formazione e/o aggiornamento tecnico informatico	136	28%
Ottimizzazione e/o standardizzazione dell'utilizzo dei software ministeriali	109	23%
Sviluppo e/o implementazione di nuove procedure informatiche e/o telematiche all'interno dell'ufficio	86	18%
Diffusione di soluzioni di e-government approvate dal Ministero della Giustizia (es. PCT)	71	15%
Sviluppo/utilizzo di procedure informatiche di interscambio documentale tra UUGG e/o e altre amministrazioni pubbliche	55	11%
Altro	22	5%
TOTALE	479	100%

Tabella 2.6 Obiettivi ritenuti più rilevanti in assoluto dagli uffici

Obiettivo progettuale	N° casi	Valori %
Analisi fabbisogni formativi per l'informatica ed individuazione dei relativi gap	104	34%
Riduzione di tempi di lavorazione delle procedure all'interno dell'ufficio	59	19%
Miglioramento delle competenze informatiche del personale	47	16%
Dematerializzazione di sistemi di erogazione dei servizi per l'utenza	32	11%
Interscambio informativo e documentale de materializzato	30	10%
Semplificazione e/o riduzione di tempi di erogazione di un servizio	28	9%
Altro	3	1%
TOTALE	303	100%

Tabella 2.7 Tutti gli obiettivi della Linea

Obiettivo progettuale	N° casi	Valori %
Analisi fabbisogni formativi per l'informatica ed individuazione dei relativi gap	142	26%
Miglioramento delle competenze informatiche del personale	115	21%
Riduzione di tempi di lavorazione delle procedure all'interno dell'ufficio	92	17%
Semplificazione e/o riduzione di tempi di erogazione di un servizio	73	13%
Interscambio informativo e documentale de materializzato	65	12%
Dematerializzazione di sistemi di erogazione dei servizi per l'utenza	45	8%
Altro	9	2%
TOTALE	541	100%

Tabella 2.8 Output principali realizzati dagli uffici

Output	N° Casi	Valori %
Analisi stato dell'arte tecnologie informatiche e loro livello di utilizzo	82	33%
Analisi delle competenze informatiche e del fabbisogno formativo del personale	59	24%
Studio di fattibilità per la realizzazione di una soluzione informatica	22	9%
Sviluppo di competenze informatiche	21	9%
Linee guida e/o supporto alla diffusione presso l'ufficio di specifiche soluzioni informatiche	19	8%
Miglioramento/upgrading di applicazioni informatiche	19	8%
Linee guida e/o progetto di sviluppo dei sistemi informatici dell'ufficio	15	6%
Altro	8	3%
TOTALE	245	100%

Tabella 2.9 Tutti gli output realizzati dagli uffici

Output	N° Casi	Valori %
Analisi delle competenze informatiche e del fabbisogno formativo del personale	85	24%
Analisi stato dell'arte tecnologie informatiche e loro livello di utilizzo	83	23%
Miglioramento/upgrading di applicazioni informatiche	40	11%
Sviluppo di competenze informatiche	33	9%
Linee guida e/o supporto alla diffusione presso l'ufficio di specifiche soluzioni informatiche	24	7%
Studio di fattibilità per la realizzazione di una soluzione informatica	22	6%
Linee guida e/o progetto di sviluppo dei sistemi informatici dell'ufficio	18	5%
Altro	56	16%
TOTALE	361	100%

Tabella 2.10 Output principale formalizzato

Output	N° casi	Valori %
Sì	3	3%
No	85	97%
TOTALE	88	100%

Tabella 2.11 Output secondario formalizzato

Output	N° casi	Valori %
Sì	1	2%
No	55	98%
TOTALE	56	100%

Tabella 2.12 Risultati ritenuti più rilevanti in assoluto dagli uffici

Risultato progettuale	N° casi	Valori %
Maggiore conoscenza delle criticità e dei fabbisogni informatici	132	54%
Semplificazione di processi di lavoro/servizio	43	18%
Accesso telematico ai servizi da parte dell'utenza (potenziamento sistemi esistenti e/o nuove modalità di accesso)	31	13%
Riduzione dei costi di gestione dei servizi e/o del fabbisogno di personale	25	10%
Sviluppo di modelli documentali di interscambio tra uffici	7	3%
Riduzione degli errori procedurali e di imputazione dati	2	1%
Altro	4	2%
TOTALE	244	100%

Tabella 2.13 Tutti i risultati della Linea

Risultato progettuale	N° casi	Valori %
Maggiore conoscenza delle criticità e dei fabbisogni informatici	137	41%
Semplificazione di processi di lavoro/servizio	75	22%
Riduzione dei costi di gestione dei servizi e/o del fabbisogno di personale	43	13%
Accesso telematico ai servizi da parte dell'utenza (potenziamento sistemi esistenti e/o nuove modalità di accesso)	35	10%
Riduzione degli errori procedurali e di imputazione dati	24	7%
Sviluppo di modelli documentali di interscambio tra uffici	13	4%
Altro	9	3%
TOTALE	336	100%

Tabella Linea 2 Regioni Obiettivo Convergenza

Tabella 2.14 Numero progetti operativi in base alla tipologia di ufficio e Linea di azione - Regioni Obiettivo Convergenza

Tipologia ufficio	N° Casi	Valori %
Procura della Repubblica	30	29%
Tribunale Ordinario	25	24%
Tribunale per i Minorenni	15	14%
Corte di Appello	13	13%
Procura della Repubblica per i Minorenni	7	7%
Procura Generale della Repubblica	7	7%
Tribunale di Sorveglianza	4	4%
Ufficio del Giudice di Pace	3	3%
TOTALE	104	100%

Tabella 2.15 Stato di avanzamento dei progetti operativi - Regioni Obiettivo Convergenza

Intervento su:	N° Casi	Valori %
Conclusi	100	96%
In corso	4	4%
TOTALE	104	100%

Tabella 2.16 Numero progetti operativi in base all'ampiezza dell'intervento - Regioni Obiettivo Convergenza

Intervento su:	N° Casi	Valori %
Intera organizzazione dell'UG	91	88%
Uno o più settori/servizi/procedure di lavoro	13	13%
TOTALE	104	100%

Tabella 2.17 Ambiti di intervento ritenuti più rilevanti in assoluto dagli uffici - Regioni Obiettivo Convergenza

Ambito progettuale	N° casi	Valori %
Progettazione di piani di formazione e/o aggiornamento tecnico informatico	58	56%
Sviluppo e/o implementazione di nuove procedure informatiche e/o telematiche all'interno dell'ufficio	14	13%
Ottimizzazione e/o standardizzazione dell'utilizzo dei software ministeriali	12	12%
Diffusione di soluzioni di e-government approvate dal Ministero della Giustizia (es. PCT)	10	10%
Sviluppo/utilizzo di procedure informatiche di interscambio documentale tra UUGG e/o e altre amministrazioni pubbliche	5	5%
Altro	5	5%
TOTALE	104	100%

Tabella 2.18 Tutti gli ambiti di intervento della Linea - Regioni Obiettivo Convergenza

Ambito progettuale	N° casi	Valori %
Progettazione di piani di formazione e/o aggiornamento tecnico informatico	63	40%
Ottimizzazione e/o standardizzazione dell'utilizzo dei software ministeriali	31	20%
Sviluppo e/o implementazione di nuove procedure informatiche e/o telematiche all'interno dell'ufficio	28	18%
Diffusione di soluzioni di e-government approvate dal Ministero della Giustizia (es. PCT)	20	13%
Sviluppo/utilizzo di procedure informatiche di interscambio documentale tra UUGG e/o e altre amministrazioni pubbliche	9	6%
Altro	7	4%
TOTALE	158	100%

Tabella 2.19 Obiettivi ritenuti più rilevanti in assoluto dagli uffici - Regioni Obiettivo Convergenza

Obiettivo progettuale	N° casi	Valori %
Analisi fabbisogni formativi per l'informatica ed individuazione dei relativi gap	42	40%
Miglioramento delle competenze informatiche del personale	27	26%
Riduzione di tempi di lavorazione delle procedure all'interno dell'ufficio	17	16%
Dematerializzazione di sistemi di erogazione dei servizi per l'utenza	9	9%
Semplificazione e/o riduzione di tempi di erogazione di un servizio	6	6%
Interscambio informativo e documentale de materializzato	3	3%
TOTALE	104	100%

Tabella 2.20 Tutti gli obiettivi della Linea - Regioni Obiettivo Convergenza

Obiettivo progettuale	N° casi	Valori %
Analisi fabbisogni formativi per l'informatica ed individuazione dei relativi gap	65	36%
Miglioramento delle competenze informatiche del personale	53	29%
Riduzione di tempi di lavorazione delle procedure all'interno dell'ufficio	21	12%
Interscambio informativo e documentale de materializzato	15	8%
Semplificazione e/o riduzione di tempi di erogazione di un servizio	14	8%
Dematerializzazione di sistemi di erogazione dei servizi per l'utenza	10	6%
Altro	3	2%
TOTALE	181	100%

Tabella 2.21 Output principali realizzati dagli uffici - Regioni Obiettivo Convergenza

Output	N° Casi	Valori %
Analisi delle competenze informatiche e del fabbisogno formativo del personale	33	33%
Analisi stato dell'arte tecnologie informatiche e loro livello di utilizzo	30	30%
Sviluppo di competenze informatiche	20	20%
Linee guida e/o supporto alla diffusione presso l'ufficio di specifiche soluzioni informatiche	6	6%
Miglioramento/upgrading di applicazioni informatiche	3	3%
Studio di fattibilità per la realizzazione di una soluzione informatica	3	3%
Linee guida e/o progetto di sviluppo dei sistemi informatici dell'ufficio	2	2%
Altro	2	2%
TOTALE	99	100%

Tabella 2.22 Tutti gli output della Linea - Regioni Obiettivo Convergenza

Output	N° Casi	Valori %
Analisi delle competenze informatiche e del fabbisogno formativo del personale	36	24%
Analisi stato dell'arte tecnologie informatiche e loro livello di utilizzo	30	20%
Sviluppo di competenze informatiche	27	18%
Miglioramento/upgrading di applicazioni informatiche	14	9%
Linee guida e/o supporto alla diffusione presso l'ufficio di specifiche soluzioni informatiche	11	7%
Studio di fattibilità per la realizzazione di una soluzione informatica	3	2%
Linee guida e/o progetto di sviluppo dei sistemi informatici dell'ufficio	2	1%
Altro	26	17%
TOTALE	149	100%

Tabella 2.23 Output principale formalizzato - Regioni Obiettivo Convergenza

Output	N° casi	Valori %
Sì	2	13%
No	14	88%
TOTALE	16	100%

Tabella 2.24 Output secondario formalizzato - Regioni Obiettivo Convergenza

Output	N° casi	Valori %
Sì	1	6%
No	15	94%
TOTALE	16	100%

Tabella 2.25 Risultati ritenuti più rilevanti in assoluto dagli uffici - Regioni Obiettivo Convergenza

Risultato progettuale	N° casi	Valori %
Maggiore conoscenza delle criticità e dei fabbisogni informatici	53	54%
Semplificazione di processi di lavoro/servizio	24	24%
Riduzione dei costi di gestione dei servizi e/o del fabbisogno di personale	9	9%
Accesso telematico ai servizi da parte dell'utenza (potenziamento sistemi esistenti e/o nuove modalità di accesso)	8	8%
Sviluppo di modelli documentali di interscambio tra uffici	4	4%
Altro	1	1%
TOTALE	99	100%

Tabella 2.26 Tutti i risultati della Linea - Regioni Obiettivo Convergenza

Risultato progettuale	N° casi	Valori %
Maggiore conoscenza delle criticità e dei fabbisogni informatici	56	40%
Semplificazione di processi di lavoro/servizio	36	26%
Riduzione dei costi di gestione dei servizi e/o del fabbisogno di personale	15	11%
Riduzione degli errori procedurali e di imputazione dati	11	8%
Accesso telematico ai servizi da parte dell'utenza (potenziamento sistemi esistenti e/o nuove modalità di accesso)	10	7%
Sviluppo di modelli documentali di interscambio tra uffici	8	6%
Altro	3	2%
TOTALE	139	100%

Tabelle Linea 3

Tabella 3.1 Numero progetti operativi in base alla tipologia di ufficio e Linea di azione

Tipologia ufficio	N° Casi	Valori %
Tribunale Ordinario	38	35%
Procura della Repubblica	37	34%
Corte di Appello	13	12%
Procura Generale della Repubblica	7	6%
Tribunale per i Minorenni	4	4%
Ufficio del Giudice di Pace	4	4%
Procura della Repubblica per i Minorenni	3	3%
Tribunale di Sorveglianza	2	2%
TOTALE	108	100%

Tabella 3.2 Stato di avanzamento dei progetti operativi

Intervento su:	N° Casi	Valori %
Conclusi	97	90%
In corso	11	10%
TOTALE	107	100%

Tabella 3.3 Numero progetti operativi in base all'ampiezza dell'intervento

Intervento su:	N° Casi	Valori %
Intera organizzazione dell'UG	103	96%
Uno o più settori/servizi/procedure di lavoro	4	4%
TOTALE	107	100%

Tabella 3.4 Ambiti di intervento ritenuti più rilevanti in assoluto dagli uffici

Ambito progettuale	N° casi	Valori %
Realizzazione di una Carta dei Servizi	86	81%
Realizzazione di una Guida ai servizi	11	10%
Relazione CAF	6	6%
Programma gestione attività	2	2%
Analisi economica dell'Ufficio	1	1%
TOTALE	106	100%

Tabella 3.5 Obiettivi ritenuti più rilevanti in assoluto dagli uffici

Obiettivo progettuale	N° casi	Valori %
Orientamento degli utenti all'accesso ai servizi (comunicazione e trasparenza delle modalità di accesso ai servizi)	59	56%
Esplicitazione degli impegni e degli standard di servizio nei confronti dell'utenza	28	26%
Revisione, standardizzazione, semplificazione modulistica	6	6%
Disponibilità modulistica via web	4	4%
Coinvolgimento utenti e/o loro rappresentanti nella organizzazione e valutazione dei servizi	4	4%
Miglioramento dell'immagine del servizio nei confronti dell'utenza	3	3%
Altro	2	2%
TOTALE	106	100%

Tabella 3.6 Tutti gli obiettivi della Linea

Obiettivo progettuale	N° casi	Valori %
Orientamento degli utenti all'accesso ai servizi (comunicazione e trasparenza delle modalità di accesso ai servizi)	67	33%
Miglioramento dell'immagine del servizio nei confronti dell'utenza	47	23%
Esplicitazione degli impegni e degli standard di servizio nei confronti dell'utenza	43	21%
Disponibilità modulistica via web	15	7%
Coinvolgimento utenti e/o loro rappresentanti nella organizzazione e valutazione dei servizi	13	6%
Revisione, standardizzazione, semplificazione modulistica	11	5%
Altro	6	3%
TOTALE	202	100%

Tabella 3.7 Output principale realizzato dagli uffici

Output	N° casi	Valori %
Carta dei servizi	71	76%
Guida ai servizi	12	13%
Altro	10	11%
TOTALE	93	100%

Tabella 3.8 Tutti gli output della Linea

Output	N° casi	Valori %
Carta dei servizi	79	43%
Divulgazione e pubblicazione Carta servizi sul web	46	25%
Condivisione interna e coinvolgimento stakeholder	24	13%
Guida ai servizi	12	7%
Definizione degli standard - sistemi di valutazione performance e rilevazione reclami	5	3%
Altro	18	10%
TOTALE	184	100%

Tabella 3.9 Output principale formalizzato

Output	N° casi	Valori %
Sì	0	0%
No	38	100%
TOTALE	38	100%

Tabella 3.10 Output secondario formalizzato

Output	N° casi	Valori %
Sì	2	6%
No	34	94%
TOTALE	36	100%

Tabella 3.11 Risultati ritenuti più rilevanti in assoluto dagli uffici

Risultato progettuale	N° Casi	Valori %
Aumento del livello di coinvolgimento interno	42	45%
Miglioramento dell'accessibilità della Guida e della Carta sul sito web	19	20%
Aumento del livello di coinvolgimento di utenti e/o stakeholders	17	18%
Introduzione e/o potenziamento delle procedure di trattamento dei reclami	5	5%
Incremento della diffusione della modulistica relativa ai servizi coinvolti	5	5%
Rispetto degli standard (generali e/o specifici) a fine anno	4	4%
Altro	1	
TOTALE	93	100%

Tabella 3.12 Tutti i risultati della Linea

Risultato progettuale	N° Casi	Valori %
Miglioramento dell'accessibilità della Guida e della Carta sul sito web	52	30%
Aumento del livello di coinvolgimento interno	47	27%
Aumento del livello di coinvolgimento di utenti e/o stakeholders	24	14%
Incremento della diffusione della modulistica relativa ai servizi coinvolti	24	14%
Introduzione e/o potenziamento delle procedure di trattamento dei reclami	15	9%
Rispetto degli standard (generali e/o specifici) a fine anno	10	6%
Altro	1	1%
TOTALE	173	100%

Tabella Linea 3 Regioni Obiettivo Convergenza

Tabella 3.13 Numero progetti operativi in base alla tipologia di ufficio e Linea di azione - Regioni Obiettivo Convergenza

Tipologia ufficio	N° Casi	Valori %
Procura della Repubblica	18	38%
Tribunale Ordinario	13	27%
Corte di Appello	7	15%
Tribunale per i Minorenni	4	8%
Procura della Repubblica per i Minorenni	2	4%
Procura Generale della Repubblica	2	4%
Tribunale di Sorveglianza	1	2%
Ufficio del Giudice di Pace	1	2%
TOTALE	48	100%

Tabella 3.14 Stato di avanzamento dei progetti operativi - Regioni Obiettivo Convergenza

Intervento su:	N° Casi	Valori %
Conclusi	42	88%
In corso	6	13%
TOTALE	48	100%

Tabella 3.15 Numero progetti operativi in base all'ampiezza dell'intervento - Regioni Obiettivo Convergenza

Intervento su:	N° Casi	Valori %
Intera organizzazione dell'UG	47	98%
Uno o più settori/servizi/procedure di lavoro	1	2%
TOTALE	48	100%

Tabella 3.16 Ambiti di intervento ritenuti più rilevanti in assoluto dagli uffici - Regioni Obiettivo Convergenza

Ambito progettuale	N° casi	Valori %
Realizzazione di una Carta dei Servizi	40	83%
Realizzazione di una Guida ai servizi	2	4%
Relazione CAF	6	13%
TOTALE	48	100%

Tabella 3.17 Obiettivi ritenuti più rilevanti in assoluto dagli uffici - Regioni Obiettivo Convergenza

Obiettivo progettuale	N° casi	Valori %
Orientamento degli utenti all'accesso ai servizi (comunicazione e trasparenza delle modalità di accesso ai servizi)	24	50%
Esplicitazione degli impegni e degli standard di servizio nei confronti dell'utenza	14	29%
Coinvolgimento utenti e/o loro rappresentanti nella organizzazione e valutazione dei servizi	4	8%
Disponibilità modulistica via web	2	4%
Miglioramento dell'immagine del servizio nei confronti dell'utenza	2	4%
TOTALE	48	100%

Tabella 3.18 Tutti gli obiettivi della Linea - Regioni Obiettivo Convergenza

Obiettivo progettuale	N° casi	Valori %
Orientamento degli utenti all'accesso ai servizi (comunicazione e trasparenza delle modalità di accesso ai servizi)	29	33%
Miglioramento dell'immagine del servizio nei confronti dell'utenza	19	21%
Esplicitazione degli impegni e degli standard di servizio nei confronti dell'utenza	18	20%
Coinvolgimento utenti e/o loro rappresentanti nella organizzazione e valutazione dei servizi	11	12%
Altro	6	7%
Disponibilità modulistica via web	4	4%
Revisione, standardizzazione, semplificazione modulistica	2	2%
TOTALE	89	100%

Tabella 3.19 Output principale realizzato dagli uffici - Regioni Obiettivo Convergenza

Output	N° casi	Valori %
Carta dei servizi	32	78%
Guida ai servizi	4	10%
Altro	5	12%
TOTALE	93	100%

Tabella 3.20 Tutti gli output della Linea- Regioni Obiettivo Convergenza

Output	N° casi	Valori %
Carta dei servizi	40	49%
Divulgazione e pubblicazione Carta servizi sul web	18	22%
Condivisione interna e coinvolgimento stakeholder	11	14%
Guida ai servizi	4	5%
Definizione degli standard - sistemi di valutazione performance e rilevazione reclami	1	1%
Altro	7	9%
TOTALE	81	100%

Tabella 3.21 Output principale formalizzato - Regioni Obiettivo Convergenza

Output	N° casi	Valori %
Sì	0	0%
No	11	100%
TOTALE	11	100%

Tabella 3.22 Output secondario formalizzato - Regioni Obiettivo Convergenza

Output	N° casi	Valori %
Sì	0	0%
No	11	100%
TOTALE	11	100%

Tabella 3.23 Risultati ritenuti più rilevanti in assoluto dagli uffici - Regioni Obiettivo Convergenza

Risultato progettuale	N° casi	Valori %
Aumento del livello di coinvolgimento interno	18	44%
Miglioramento dell'accessibilità della Guida e della Carta sul sito web	10	24%
Aumento del livello di coinvolgimento di utenti e/o stakeholders	5	12%
Incremento della diffusione della modulistica relativa ai servizi coinvolti	5	12%
Introduzione e/o potenziamento delle procedure di trattamento dei reclami	3	7%
TOTALE	41	100%

Tabella 3.24 Tutti i risultati della Linea - Regioni Obiettivo Convergenza

Risultato progettuale	N° casi		Valori %
Aumento del livello di coinvolgimento interno	18		23%
Aumento del livello di coinvolgimento di utenti e/o stakeholders	5		6%
Introduzione e/o potenziamento delle procedure di trattamento dei reclami	5		6%
Rispetto degli standard (generali e/o specifici) a fine anno	5		6%
Miglioramento dell'accessibilità della Guida e della Carta sul sito web	30		38%
Incremento della diffusione della modulistica relativa ai servizi coinvolti	15		19%
TOTALE	78		100%

Tabelle Linea 4

Tabella 4.1 Numero progetti operativi in base alla tipologia di ufficio e Linea di azione

Tipologia ufficio	N° Casi	Valori %
Tribunale Ordinario	28	33%
Procura della Repubblica	27	32%
Corte di Appello	12	14%
Procura Generale della Repubblica	5	6%
Tribunale per i Minorenni	4	5%
Procura della Repubblica per i Minorenni	3	4%
Ufficio del Giudice di Pace	3	4%
Tribunale di Sorveglianza	2	2%
TOTALE	84	100%

Tabella 4.2 Stato di avanzamento dei progetti operativi

Intervento su:	N° Casi	Valori %
Conclusi	77	92%
In corso	7	8%
TOTALE	84	100%

Tabella 4.3 Numero progetti operativi in base all'ampiezza dell'intervento

Intervento su:	N° Casi	Valori %
Intera organizzazione dell'UG	40	48%
Uno o più settori/servizi/procedure di lavoro	43	52%
TOTALE	83	100%

Tabella 4.4 Ambiti di intervento ritenuti più rilevanti in assoluto dagli uffici

Ambito progettuale	N° casi	Valori %
Implementazione di un Sistema di Gestione della Qualità (SGQ)	55	67%
Certificazione del Sistema di Gestione della Qualità (SGQ) implementato	23	28%
Altro	4	5%
TOTALE	82	100%

Tabella 4.5 Obiettivi ritenuti più rilevanti in assoluto dagli uffici

Obiettivo progettuale	N° casi	Valori %
Creazione del sistema documentale previsto dalla norma ISO (manuale qualità, procedure, etc..)	53	65%
Standardizzazione e/o semplificazione di procedure, processi di lavoro	15	18%
Diminuzione delle difformità ed errori	7	9%
Impostazione di un sistema organizzato di presidio e miglioramento continuo della qualità del servizio erogato	7	9%
TOTALE	82	100%

Tabella 4.6 Tutti gli obiettivi della Linea

Obiettivo progettuale	N° casi	Valori %
Creazione del sistema documentale previsto dalla norma ISO (manuale qualità, procedure, etc..)	59	43%
Definizione di responsabilità e compiti connessi al sistema qualità	34	25%
Standardizzazione e/o semplificazione di procedure, processi di lavoro	18	13%
Impostazione di un sistema organizzato di presidio e miglioramento continuo della qualità del servizio erogato	14	10%
Diminuzione delle difformità ed errori	8	6%
Definizione e riesame di obiettivi periodici per la qualità da parte dell'Ufficio	4	3%
TOTALE	137	100%

Tabella 4.7 Output principale realizzato dagli uffici

Output	N° casi	Valori %
Predisposizione del Manuale Qualità	50	68%
Stesura e formalizzazione di procedure certificate	14	19%
Coinvolgimento attivo del personale	8	11%
Altro	2	3%
TOTALE	74	100%

Tabella 4.8 Tutti gli output realizzati dagli uffici

Output	N° casi	Valori %
Predisposizione del Manuale Qualità	60	43%
Stesura e formalizzazione di procedure certificate	24	17%
Condivisione interna delle prassi/modalità più efficienti per l'omogeneizzazione dei comportamenti	23	17%
Coinvolgimento attivo del personale	15	11%
Giornate di formazione dedicate ad attività di sviluppo di competenze	10	7%
Intervento di auto-analisi per lo sviluppo di una cultura del miglioramento continuo mediante la metodologia CAF (Common Assessment Framework)	5	4%
Altro	2	1%
TOTALE	139	100%

Tabella 4.9 Output principale formalizzato

Output	N° casi	Valori %
Sì	1	4%
No	23	96%
TOTALE	24	100%

Tabella 4.10 Output secondario formalizzato

Output	N° casi	Valori %
Sì	2	8%
No	22	92%
TOTALE	24	100%

Tabella 4.11 Risultati ritenuti più rilevanti in assoluto dagli uffici

Risultato progettuale	N° casi	Valori %
Omogeneizzazione di comportamenti (es. nell'utilizzo di supporti tecnici, nella gestione di una procedura, etc...)	54	72%
Riduzione degli errori	7	9%
Miglioramento dell'efficienza e/o incremento della produttività	7	9%
Miglioramento della soddisfazione del personale interno	2	3%
Miglioramento della soddisfazione di stakeholders e/o utenti	2	3%
Altro	3	4%
TOTALE	75	100%

Tabella 4.12 Tutti i risultati della Linea

Risultato progettuale	N° casi	Valori %
Omogeneizzazione di comportamenti (es. nell'utilizzo di supporti tecnici, nella gestione di una procedura, etc...)	62	55%
Miglioramento dell'efficienza e/o incremento della produttività	19	17%
Riduzione degli errori	11	10%
Miglioramento della soddisfazione di stakeholders e/o utenti	11	10%
Miglioramento della soddisfazione del personale interno	7	6%
Altro	3	3%
TOTALE	113	100%

Tabella Linea 4 - Regioni Obiettivo Convergenza

Tabella 4.13 Numero progetti operativi in base alla tipologia di ufficio e Linea di azione - Regioni Obiettivo Convergenza

Tipologia ufficio	N° Casi	Valori %
Procura della Repubblica	13	32%
Tribunale Ordinario	11	27%
Corte di Appello	7	17%
Tribunale per i Minorenni	4	10%
Procura della Repubblica per i Minorenni	2	5%
Procura Generale della Repubblica	2	5%
Tribunale di Sorveglianza	1	2%
Ufficio del Giudice di Pace	1	2%
TOTALE	41	100%

Tabella 4.14 Stato di avanzamento dei progetti operativi - Regioni Obiettivo Convergenza

Intervento su:	N° Casi	Valori %
Conclusi	38	93%
In corso	3	7%
TOTALE	41	100%

Tabella 4.15 Numero progetti operativi in base all'ampiezza dell'intervento - Regioni Obiettivo Convergenza

Intervento su:	N° Casi	Valori %
Intera organizzazione dell'UG	25	61%
Uno o più settori/servizi/procedure di lavoro	16	39%
TOTALE	41	100%

Tabella 4.16 Ambiti di intervento ritenuti più rilevanti in assoluto dagli uffici - Regioni Obiettivo Convergenza

Ambito progettuale	N° casi	Valori %
Implementazione di un Sistema di Gestione della Qualità (SGQ)	32	78%
Certificazione del Sistema di Gestione della Qualità (SGQ) implementato	9	22%
TOTALE	41	100%

Tabella 4.17 Obiettivi ritenuti più rilevanti in assoluto dagli uffici - Regioni Obiettivo Convergenza

Obiettivo progettuale	N° casi	Valori %
Creazione del sistema documentale previsto dalla norma ISO (manuale qualità, procedure, etc..)	27	66%
Standardizzazione e/o semplificazione di procedure, processi di lavoro	8	20%
Diminuzione delle difformità ed errori	5	12%
Impostazione di un sistema organizzato di presidio e miglioramento continuo della qualità del servizio erogato	1	2%
TOTALE	41	100%

Tabella 4.18 Tutti gli obiettivi della Linea - Regioni Obiettivo Convergenza

Obiettivo progettuale	N° casi	Valori %
Creazione del sistema documentale previsto dalla norma ISO (manuale qualità, procedure, etc..)	30	44%
Definizione di responsabilità e compiti connessi al sistema qualità	15	22%
Standardizzazione e/o semplificazione di procedure, processi di lavoro	11	16%
Impostazione di un sistema organizzato di presidio e miglioramento continuo della qualità del servizio erogato	7	10%
Diminuzione delle difformità ed errori	5	7%
TOTALE	68	100%

Tabella 4.19 Output principale realizzato dagli uffici - Regioni Obiettivo Convergenza

Output	N° casi	Valori %
Predisposizione del Manuale Qualità	29	78%
Coinvolgimento attivo del personale	4	11%
Stesura e formalizzazione di procedure certificate	3	8%
Altro	1	3%
TOTALE	37	100%

Tabella 4.20 Tutti gli output realizzati dagli uffici- Regioni Obiettivo Convergenza

Output	N° casi	Valori %
Predisposizione del Manuale Qualità	32	47%
Stesura e formalizzazione di procedure certificate	11	16%
Condivisione interna delle prassi/modalità più efficienti per l'omogeneizzazione dei comportamenti	11	16%
Giornate di formazione dedicate ad attività di sviluppo di competenze	8	12%
Coinvolgimento attivo del personale	4	6%
Intervento di auto-analisi per lo sviluppo di una cultura del miglioramento continuo mediante la metodologia CAF (Common Assessment Framework)	1	1%
Altro	1	1%
TOTALE	68	100%

Tabella 4.21 Output principale formalizzato- Regioni Obiettivo Convergenza

Output	N° casi	Valori %
Sì	0	0%
No	7	100%
TOTALE	7	100%

Tabella 4.22 Output secondario formalizzato - Regioni Obiettivo Convergenza

Output	N° casi	Valori %
Sì	0	0%
No	7	100%
TOTALE	7	100%

Tabella 4.23 Risultati ritenuti più rilevanti in assoluto dagli uffici - Regioni Obiettivo Convergenza

Risultato progettuale	N° casi	Valori %
Omogeneizzazione di comportamenti (es. nell'utilizzo di supporti tecnici, nella gestione di una procedura, etc...)	32	86%
Riduzione degli errori	4	11%
Miglioramento dell'efficienza e/o incremento della produttività	1	3%
TOTALE	37	100%

Tabella 4.24 Risultati ritenuti più rilevanti in assoluto dagli uffici - Regioni Obiettivo Convergenza

Risultato progettuale	N° casi	Valori %
Omogeneizzazione di comportamenti (es. nell'utilizzo di supporti tecnici, nella gestione di una procedura, etc...)	36	69%
Riduzione degli errori	8	15%
Miglioramento dell'efficienza e/o incremento della produttività	7	13%
Miglioramento della soddisfazione del personale interno	1	2%
TOTALE	52	100%

Tabelle Linea 5

Tabella 5.1 Numero progetti operativi in base alla tipologia di ufficio e Linea di azione

Tipologia ufficio	N° Casi	Valori %
Tribunale Ordinario	42	37%
Procura della Repubblica	38	33%
Corte di Appello	13	11%
Procura Generale della Repubblica	7	6%
Ufficio del Giudice di Pace	5	4%
Tribunale per i Minorenni	4	4%
Procura della Repubblica per i Minorenni	3	3%
Tribunale di Sorveglianza	2	2%
TOTALE	114	100%

Tabella 5.2 Stato di avanzamento dei progetti operativi

Intervento su:	N° Casi	Valori %
Conclusi	106	93%
In corso	8	7%
TOTALE	114	100%

Tabella 5.3 Numero progetti operativi in base all'ampiezza dell'intervento

Intervento su:	N° Casi	Valori %
Intera organizzazione dell'UG	112	99%
Uno o più settori/servizi/procedure di lavoro	1	1%
TOTALE	113	100%

Tabella 5.4 Ambiti di intervento ritenuti più rilevanti in assoluto dagli uffici

Ambito progettuale	N° casi	Valori %
Elaborazione di un BRS consuntivo	89	79%
Elaborazione di un BRS preventivo	21	19%
Altro	2	2%
TOTALE	112	100%

Tabella 5.5 Obiettivi ritenuti più rilevanti in assoluto dagli uffici

Obiettivo progettuale	N° casi	Valori %
Definizione di un processo di confronto strutturato con i portatori di interesse (stakeholders)	43	38%
Dotarsi di sistema rilevazione e analisi dati fruibili per elaborare doc. per riflessione su criticità (BRS consuntivo)	25	22%
Ottenere disponibilità di dati/valutazioni/metodologie per elaborare pianificazione annuale/pluriennale (BRS preventivo)	22	20%
Definizione processo accountability verso ester. basato su docum. trasparente e di facile comprensione per sogg. ester.	22	20%
TOTALE	112	100%

Tabella 5.6 Tutti gli obiettivi della Linea

Obiettivo progettuale	N° casi	Valori %
Definizione processo accountability verso ester. basato su docum. trasparente e di facile comprensione per sogg. ester.	80	38%
Dotarsi di sistema rilevazione e analisi dati fruibili per elaborare doc. per riflessione su criticità (BRS consuntivo)	51	24%
Definizione di un processo di confronto strutturato con i portatori di interesse (stakeholders)	51	24%
Ottenere disponibilità di dati/valutazioni/metodologie per elaborare pianificazione annuale/pluriennale (BRS preventivo)	29	14%
Altro	1	0%
TOTALE	212	100%

Tabella 5.7 Output principale realizzato dagli uffici

Output	N° casi	Valori %
BRS validato (preventivo o consuntivo)	47	46%
Documento di BRS (preventivo o consuntivo)	18	17%
Bozza BRS (preventivo o consuntivo)	12	12%
Pianificazione della metodologia del BRS	12	12%
Analisi e rendicontazione delle entrate e uscite di cassa nel triennio	5	5%
Coinvolgimento attivo di utenti e stakeholder	3	3%
Rilevazione e analisi dei flussi giudiziari	3	3%
Miglioramento dei dati reperiti	2	2%
Rilevazione del grado di raggiungimento degli impegni presi	1	1%
TOTALE	103	100%

Tabella 5.8 Tutti gli output realizzato dagli uffici

Output	N° casi	Valori %
BRS validato (preventivo o consuntivo)	51	26%
Pianificazione della metodologia del BRS	28	14%
Sviluppo attività di pubblicizzazione e comunicazione interna/esterna	27	14%
Documento di BRS (preventivo o consuntivo)	23	12%
Coinvolgimento attivo di utenti e stakeholder	21	11%
Coinvolgimento del personale	14	7%
Bozza BRS (preventivo o consuntivo)	12	6%
Analisi e rendicontazione delle entrate e uscite di cassa nel triennio	8	4%
Miglioramento dei dati reperiti	5	3%
Rilevazione e analisi dei flussi giudiziari	3	2%
Rilevazione del grado di raggiungimento degli impegni presi	2	1%
Altro	1	1%
TOTALE	195	100%

Tabella 5.9 Output principale formalizzato

Output	N° casi	Valori %
Sì	56	54%
No	47	46%
TOTALE	103	100%

Tabella 5.10 Output secondario formalizzato

Output	N° casi	Valori %
Sì	50	54%
No	42	46%
TOTALE	92	100%

Tabella 5.11 Risultati ritenuti più rilevanti in assoluto dagli uffici

Risultato progettuale	N° casi	Valori %
Aumento del livello di coinvolgimento di utenti interni, stakeholders, utenti esterni	54	53%
Istituzionalizzazione del sistema di rilevazione dei dati	26	25%
Individuazione e/o utilizzo di misure di percezione/soddisfazione utenti interni, stakeholders, utenti esterni	13	13%
Attivazione di un sistema di misurazione delle risorse economico-finanziarie	7	7%
Creazione/potenziamento dei protocolli di collaborazione con altri Uffici, Enti	2	2%
TOTALE	102	100%

Tabella 5.12 Tutti i risultati della Linea

Risultato progettuale	N° casi	Valori %
Aumento del livello di coinvolgimento di utenti interni, stakeholders, utenti esterni	71	39%
Istituzionalizzazione del sistema di rilevazione dei dati	67	37%
Individuazione e/o utilizzo di misure di percezione/soddisfazione utenti interni, stakeholders, utenti esterni	19	11%
Attivazione di un sistema di misurazione delle risorse economico-finanziarie	13	7%
Creazione/potenziamento dei protocolli di collaborazione con altri Uffici, Enti	10	6%
TOTALE	180	100%

Tabella Linea 5 - Regioni Obiettivo Convergenza

Tabella 5.13 Numero progetti operativi in base alla tipologia di ufficio e Linea di azione - Regioni Obiettivo Convergenza

Tipologia ufficio	N° Casi	Valori %
Procura della Repubblica	17	37%
Tribunale Ordinario	13	28%
Tipologia ufficio	N° Casi	Valori %
Corte di Appello	6	13%
Tribunale per i Minorenni	4	9%
Procura della Repubblica per i Minorenni	2	4%

Procura Generale della Repubblica	2	4%
Tribunale di Sorveglianza	1	2%
Ufficio del Giudice di Pace	1	2%
TOTALE	46	100%

Tabella 5.14 Stato di avanzamento dei progetti operativi - Regioni Obiettivo Convergenza

Intervento su:	N° Casi	Valori %
Conclusi	42	91%
In corso	4	9%
TOTALE	46	100%

Tabella 5.15 Numero progetti operativi in base all'ampiezza dell'intervento - Regioni Obiettivo Convergenza

Intervento su:	N° Casi	Valori %
Intera organizzazione dell'UG	45	98%
Uno o più settori/servizi/procedure di lavoro	1	2%
TOTALE	46	100%

Tabella 5.16 Ambiti di intervento ritenuti più rilevanti in assoluto dagli uffici - Regioni Obiettivo Convergenza

Ambito progettuale	N° casi	Valori %
Elaborazione di un BRS consuntivo	36	78%
Elaborazione di un BRS preventivo	10	22%
TOTALE	46	100%

Tabella 5.17 Obiettivi ritenuti più rilevanti in assoluto dagli uffici - Regioni Obiettivo Convergenza

Obiettivo progettuale	N° casi	Valori %
Definizione di un processo di confronto strutturato con i portatori di interesse (stakeholders)	22	48%
Ottenere disponibilità di dati/valutazioni/metodologie per elaborare pianificazione annuale/pluriennale (BRS preventivo)	12	26%
Definizione processo accountability verso ester. basato su docum. trasparente e di facile comprensione per sogg. ester.	9	20%
Dotarsi di sistema rilevazione e analisi dati fruibili per elaborare doc. per riflessione su criticità (BRS consuntivo)	3	7%
TOTALE	46	100%

Tabella 5.18 Tutti gli obiettivi della Linea - Regioni Obiettivo Convergenza

Obiettivo progettuale	N° casi	Valori %
Definizione processo accountability verso ester. basato su docum. trasparente e di facile comprensione per sogg. ester.	36	42%
Definizione di un processo di confronto strutturato con i portatori di interesse (stakeholders)	24	28%

Obiettivo progettuale	N° casi	Valori %
Ottenere disponibilità di dati/valutazioni/metodologie per elaborare pianificazione annuale/pluriennale (BRS preventivo)	13	15%
Dotarsi di sistema rilevazione e analisi dati fruibili per elaborare doc. per riflessione su criticità (BRS consuntivo)	12	14%
TOTALE	85	100%

Tabella 5.19 Output prevalenti realizzati dagli uffici - Regioni Obiettivo Convergenza

Output	N° casi	Valori %
BRS validato (preventivo o consuntivo)	17	41%
Pianificazione della metodologia del BRS	10	24%
Documento di BRS (preventivo o consuntivo)	8	20%
Bozza BRS (preventivo o consuntivo)	5	12%
Miglioramento dei dati reperiti	1	2%
TOTALE	41	100%

Tabella 5.20 Tutti gli output realizzati dalla Linea - Regioni Obiettivo Convergenza

Output	N° casi	Valori %
Pianificazione della metodologia del BRS	18	23%
BRS validato (preventivo o consuntivo)	17	22%
Sviluppo attività di pubblicizzazione e comunicazione interna/esterna	15	19%
Coinvolgimento attivo di utenti e stakeholder	12	16%
Documento di BRS (preventivo o consuntivo)	8	10%
Bozza BRS (preventivo o consuntivo)	5	6%
Miglioramento dei dati reperiti	1	1%
Analisi e rendicontazione delle entrate e uscite di cassa nel triennio	1	1%
TOTALE	77	100%

Tabella 5.21 Output principale formalizzato - Regioni Obiettivo Convergenza

Output	N° casi	Valori %
Sì	29	71%
No	12	29%
TOTALE	41	100%

Tabella 5.22 Output secondario formalizzato - Regioni Obiettivo Convergenza

Output	N° casi	Valori %
Sì	29	85%
No	5	15%
TOTALE	34	100%

Tabella 5.23 Risultati ritenuti più rilevanti in assoluto dagli uffici - Regioni Obiettivo Convergenza

Risultato progettuale	N° casi	Valori %
Aumento del livello di coinvolgimento di utenti interni, stakeholders, utenti esterni	23	56%
Istituzionalizzazione del sistema di rilevazione dei dati	15	37%
Individuazione e/o utilizzo di misure di percezione/soddisfazione utenti interni, stakeholders, utenti esterni	2	5%
Attivazione di un sistema di misurazione delle risorse economico-finanziarie	1	2%
TOTALE	41	100%

Tabella 5.24 Tutti i risultati della Linea - Regioni Obiettivo Convergenza

Risultato progettuale	N° casi	Valori %
Istituzionalizzazione del sistema di rilevazione dei dati	35	46%
Aumento del livello di coinvolgimento di utenti interni, stakeholders, utenti esterni	34	45%
Individuazione e/o utilizzo di misure di percezione/soddisfazione utenti interni, stakeholders, utenti esterni	4	5%
Creazione/potenziamento dei protocolli di collaborazione con altri Uffici, Enti	2	3%
Attivazione di un sistema di misurazione delle risorse economico-finanziarie	1	1%
TOTALE	76	100%

Tabelle Linea 6

Tabella 6.1 Numero progetti operativi in base alla tipologia di ufficio e Linea di azione

Tipologia ufficio	N° progetti Linea 6	Valori %
Tribunale Ordinario	62	38%
Procura della Repubblica	50	30%
Corte di Appello	17	10%
Procura Generale della Repubblica	12	7%
Ufficio del Giudice di Pace	10	6%
Procura della Repubblica per i Minorenni	7	4%
Tribunale per i Minorenni	4	2%
Tribunale di Sorveglianza	3	2%
TOTALE	165	100%

Tabella 6.2 Stato di avanzamento dei progetti operativi

Intervento su:	N° Casi	Valori %
Conclusi	155	94%
In corso	10	6%
TOTALE	165	100%

Tabella 6.3 Numero progetti operativi in base all'ampiezza dell'intervento

Intervento su:	N° Casi	Valori %
Intera organizzazione dell'UG	160	98%
Uno o più settori/servizi/procedure di lavoro	4	2%
TOTALE	164	100%

Tabella 6.4 Ambiti di intervento ritenuti più rilevanti in assoluto dagli uffici

Ambito progettuale	N° casi	Valori %
Creazione e/o aggiornamento sito web	87	53%
Partecipazione/organizzazione eventi	42	26%
Realizzazione di campagne di comunicazione a carattere pubblicitario	15	9%
Realizzazione di campagne di comunicazione a carattere non pubblicitario	3	2%
Sviluppo e/o aggiornamento rete intranet, house organ, newsletter interne, ...	2	1%
Altro	14	9%
TOTALE	163	100%

Tabella 6.5 Obiettivi ritenuti più rilevanti in assoluto dagli uffici

Obiettivo progettuale	N° casi	Valori %
Miglioramento della comunicazione esterna e della trasparenza sui servizi e sull'organizzazione dell'ufficio	96	59%
Fruibilità di servizi interattivi via web e/o incremento delle interazioni da parte di utenti professionisti e non	39	24%
Promozione dell'immagine dell'ufficio giudiziario	7	4%

Obiettivo progettuale	N° casi	Valori %
Fruibilità di servizi transattivi via web e/o incremento delle transazioni da parte di utenti professionisti e non	6	4%
Diffusione ampia, attraverso campagne mediatiche e non, dei risultati	6	4%
Miglioramento della comunicazione interna	1	
Altro	8	5%
TOTALE	163	100%

Tabella 6.6 Tutti gli obiettivi della Linea

Obiettivo progettuale	N° casi	Valori %
Miglioramento della comunicazione esterna e della trasparenza sui servizi e sull'organizzazione dell'ufficio	122	43%
Fruibilità di servizi interattivi via web e/o incremento delle interazioni da parte di utenti professionisti e non	58	20%
Promozione dell'immagine dell'ufficio giudiziario	49	17%
Fruibilità di servizi transattivi via web e/o incremento delle transazioni da parte di utenti professionisti e non	22	8%
Miglioramento della comunicazione interna	8	3%
Diffusione ampia, attraverso campagne mediatiche e non, dei risultati	7	2%
Rilevamento dei bisogni e del livello di soddisfazione dell'utenza	2	1%
Altro	15	5%
TOTALE	283	100%

Tabella 6.7 Output principale realizzato dagli uffici

Output	N° Casi	Valori %
Progettazione/Realizzazione sito web	56	37%
Documento sul progetto Best practices	14	9%
Partecipazione/organizzazione convegni	12	8%
Incremento delle relazioni esterne e con i media	10	7%
Piano aggiornamento sito web	10	7%
Sviluppo servizi on line	10	7%
Accordi con attori territoriali	8	5%
Piano di comunicazione	7	5%
Predisposizione e potenziamento di strumenti di comunicazione interna/esterna	4	3%
Altro	19	13%
TOTALE	150	100%

Tabella 6.8 Tutti gli output realizzati dalla Linea

Output	N° Casi	Valori %
Progettazione/Realizzazione sito web	63	27%
Sviluppo servizi on line	36	15%
Piano aggiornamento sito web	35	15%
Partecipazione/organizzazione convegni	16	7%
Documento sul progetto Best practices	15	6%

Output	N° Casi	Valori %
Incremento delle relazioni esterne e con i media	13	6%
Accordi con attori territoriali	8	3%
Piano di comunicazione	8	3%
Indagini di customer satisfaction	6	3%
Predisposizione e potenziamento di strumenti di comunicazione interna/esterna	4	2%
Altro	30	13%
TOTALE	234	100%

Tabella 6.9 Output principale formalizzato

Output	N° casi	Valori %
Sì	100	67%
No	50	33%
TOTALE	150	100%

Tabella 6.10 Output secondario formalizzato

Output	N° casi	Valori %
Sì	51	61%
No	33	39%
TOTALE	84	100%

Tabella 6.11 Risultati ritenuti più rilevanti in assoluto dagli uffici

Risultato progettuale	N° casi	Valori %
Miglioramento dell'immagine presso stakeholders	71	48%
Incremento quantità degli accessi telematici e del numero di download	32	22%
Incremento dell'utenza che utilizza i servizi telematici rispetto all'utenza potenziale	19	13%
Diminuzione dei contatti con l'ufficio da parte degli utenti professionisti e non	8	5%
Miglioramento delle relazioni esterne e con i media	6	4%
Miglioramento della percezione degli utenti sui servizi e l'organizzazione dell'ufficio	3	2%
Aumento della conoscenza delle iniziative e delle attività tra i dipendenti	1	1%
Altro	8	5%
TOTALE	148	100

Tabella 6.12 Tutti i risultati della Linea

Risultato progettuale	N° casi	Valori %
Miglioramento dell'immagine presso stakeholders	89	40%
Incremento quantità degli accessi telematici e del numero di download	35	16%
Miglioramento della percezione degli utenti sui servizi e l'organizzazione dell'ufficio	28	13%
Incremento dell'utenza che utilizza i servizi telematici rispetto all'utenza potenziale	26	12%
Diminuzione dei contatti con l'ufficio da parte degli utenti professionisti e non	22	10%
Miglioramento delle relazioni esterne e con i media	9	4%
Aumento della conoscenza delle iniziative e delle attività tra i dipendenti	5	2%
Altro	10	4%
TOTALE	224	100%

Tabella 6 - Regioni Obiettivo Convergenza

Tabella 6.13 Numero progetti operativi in base alla tipologia di ufficio e Linea di azione - Regioni Obiettivo Convergenza

Tipologia ufficio	N° Casi	Valori %
Tribunale Ordinario	22	32%
Procura della Repubblica	22	32%
Corte di Appello	10	15%
Procura della Repubblica per i Minorenni	5	7%
Tribunale per i Minorenni	4	6%
Procura Generale della Repubblica	2	3%
Ufficio del Giudice di Pace	2	3%
Tribunale di Sorveglianza	1	1%
TOTALE	68	100%

Tabella 6.14 Stato di avanzamento dei progetti operativi - Regioni Obiettivo Convergenza

Intervento su:	N° Casi	Valori %
Conclusi	63	93%
In corso	5	7%
TOTALE	68	100%

Tabella 6.15 Numero progetti operativi in base all'ampiezza dell'intervento - Regioni Obiettivo Convergenza

Intervento su:	N° Casi	Valori %
Intera organizzazione dell'UG	67	99%
Uno o più settori/servizi/procedure di lavoro	1	1%
TOTALE	68	100%

Tabella 6.16 Ambiti di intervento ritenuti più rilevanti in assoluto dagli uffici - Regioni Obiettivo Convergenza

Ambito progettuale	N° casi	Valori %
Creazione e/o aggiornamento sito web	40	59%
Realizzazione di campagne di comunicazione a carattere pubblicitario	12	18%
Partecipazione/organizzazione eventi	9	13%
Sviluppo e/o aggiornamento rete intranet, house organ, newsletter interne, ...	1	1%
Altro	6	9%
TOTALE	68	100%

Tabella 6.17 Obiettivi ritenuti più rilevanti in assoluto dagli uffici - Regioni Obiettivo Convergenza

Obiettivo progettuale	N° casi	Valori %
Miglioramento della comunicazione esterna e della trasparenza sui servizi e sull'organizzazione dell'ufficio	46	68%
Fruibilità di servizi interattivi via web e/o incremento delle interazioni da parte di utenti professionisti e non	16	24%
Diffusione ampia, attraverso campagne mediatiche e non, dei risultati	1	1%
Altro	5	7%
TOTALE	68	100%

Tabella 6.18 Tutti gli obiettivi della Linea - Regioni Obiettivo Convergenza

Obiettivo progettuale	N° casi	Valori %
Miglioramento della comunicazione esterna e della trasparenza sui servizi e sull'organizzazione dell'ufficio	56	47%
Fruibilità di servizi interattivi via web e/o incremento delle interazioni da parte di utenti professionisti e non	25	21%
Promozione dell'immagine dell'ufficio giudiziario	16	14%
Fruibilità di servizi transattivi via web e/o incremento delle transazioni da parte di utenti professionisti e non	10	8%
Miglioramento della comunicazione interna	5	4%
Diffusione ampia, attraverso campagne mediatiche e non, dei risultati	1	1%
Altro	5	4%
TOTALE	118	96%

Tabella 6.19 Output principale formalizzato - Regioni Obiettivo Convergenza

	N° casi	Valori %
Sì	49	79%
No	13	21%
TOTALE	62	100%

Tabella 6.20 Output secondario formalizzato - Regioni Obiettivo Convergenza

	N° casi	Valori %
Sì	26	67%
No	13	33%
TOTALE	39	100%

Tabella 6.21 Principale output realizzato dagli uffici - Regioni Obiettivo Convergenza

Output	N° casi	Valori %
Progettazione/Realizzazione sito web	28	45%
Documento sul progetto Best practices	8	13%
Piano di comunicazione	6	10%
Accordi con attori territoriali	4	6%
Piano aggiornamento sito web	4	6%

Output	N° casi	Valori %
Sviluppo servizi on line	4	6%
Incremento delle relazioni esterne e con i media	3	5%
Altro	5	8%
TOTALE	62	100%

Tabella 6.22 Tutti gli output realizzati dagli uffici - Regioni Obiettivo Convergenza

Output	N° casi	Valori %
Progettazione/Realizzazione sito web	33	33%
Piano aggiornamento sito web	22	22%
Sviluppo servizi on line	12	12%
Documento sul progetto Best practices	8	8%
Piano di comunicazione	7	7%
Accordi con attori territoriali	4	4%
Incremento delle relazioni esterne e con i media	3	3%
Indagini di customer satisfaction	2	2%
Altro	10	10%
TOTALE	101	100%

Tabella 6.23 Risultati ritenuti più rilevanti in assoluto dagli uffici - Regioni Obiettivo Convergenza

Risultato progettuale	N° casi	Valori %
Miglioramento dell'immagine presso stakeholders	24	41%
Incremento quantità degli accessi telematici e del numero di download	15	25%
Incremento dell'utenza che utilizza i servizi telematici rispetto all'utenza potenziale	10	17%
Diminuzione dei contatti con l'ufficio da parte degli utenti professionisti e non	4	7%
Miglioramento delle relazioni esterne e con i media	1	2%
Altro	5	8%
TOTALE	59	100%

Tabella 6.24 Tutti i risultati della Linea - Regioni Obiettivo Convergenza

Risultato progettuale	N° casi	Valori %
Miglioramento dell'immagine presso stakeholders	26	29%
Incremento quantità degli accessi telematici e del numero di download	16	18%
Miglioramento della percezione degli utenti sui servizi e l'organizzazione dell'ufficio	15	17%
Diminuzione dei contatti con l'ufficio da parte degli utenti professionisti e non	14	16%
Incremento dell'utenza che utilizza i servizi telematici rispetto all'utenza potenziale	12	13%
Miglioramento delle relazioni esterne e con i media	1	1%
Altro	5	6%
TOTALE	89	100%