



Progetto interregionale/transnazionale
Diffusione di *best practices* presso gli Uffici Giudiziari Italiani
Riorganizzazione dei processi lavorativi e di ottimizzazione
delle risorse degli uffici giudiziari

III RAPPORTO DI MONITORAGGIO

STATO DI AVANZAMENTO DEL DELLE GARE E DEI PROGETTI REGIONALI

DATI AL 30 APRILE 2011

INDICE

PREMESSA	3
1. CARATTERISTICHE E STATO DELLE GARE REGIONALI	4
1.1 Bandi emanati e uffici giudiziari coinvolti	4
1.2 Caratteristiche dei bandi emanati	16
2. LO STATO D'AVANZAMENTO DEI PROGETTI	28
2.1 Uno sguardo di insieme	28
2.2 Il livello attuazione dei progetti aggiudicati.....	31
2.2.1 Regione Abruzzo	39
2.2.2 Regione Campania.....	41
2.2.3 Regione Emilia Romagna.....	44
2.2.4 Regione Friuli Venezia Giulia.....	46
2.2.5 Regione Liguria.....	48
2.2.6 Regione Lombardia.....	50
2.2.7 Regione Piemonte	52
2.2.8 Provincia Autonoma di Bolzano.....	54
2.2.9 Provincia Autonoma di Trento.....	56
2.2.10 Regione Puglia	58
2.2.11 Regione Sardegna.....	60
2.2.12 Regione Veneto.....	63

Premessa

Il progetto interregionale/transnazionale *Diffusione di best practices presso gli Uffici Giudiziari Italiani* rappresenta una grande innovazione nel settore della giustizia, sia per i suoi contenuti e finalità, che favoriscono un ammodernamento degli uffici giudiziari e il miglioramento del rapporto tra giustizia e comunità locale, sia per la sua particolare conformazione, che vede la partecipazione di molteplici soggetti differenti, ognuno con diverse caratteristiche ed uno specifico ruolo.

Per garantire la conoscenza puntuale e specifica dello stato di avanzamento di un progetto complesso come quello in oggetto, la Provincia Autonoma di Bolzano, come soggetto capofila, ha attivato un sistema di monitoraggio dell'iniziativa. Tale dispositivo è diretto a raccogliere periodicamente le informazioni essenziali sulla struttura dei progetti, sull'avanzamento delle attività e a costruire un quadro generale dell'avanzamento di tutto il programma interregionale anche al fine di realizzare una analisi degli eventuali nodi critici e per programmare le eventuali attività di supporto.

Il seguente rapporto rappresenta una ricognizione dello stato dell'arte delle attività al 30 aprile 2011, che dà conto dello stato di avanzamento dei progetti regionali e dei primi risultati delle attività poste in essere nelle singole Regioni. In questa prima fase si è, in primo luogo, proceduto alla raccolta delle informazioni sulla natura e lo stato delle gare regionali per ricostruire e confrontare impianto progettuale e soggetti coinvolti nell'intervento (amministrazioni, uffici giudiziari e soggetti aggiudicatari) e, in secondo luogo, si è cercato di dare conto dello stato di avanzamento fisico dei progetti attivati.

Nella prima parte, pertanto, si pone attenzione ai bandi di gara regionali e alle caratteristiche degli interventi, a partire da quelle previste da "capitolato standard", dando attenzione allo stato di avanzamento delle gare regionali e ripercorrendo la dinamica di emanazione delle stesse.

Nella seconda parte, invece, si offre, in primo luogo, una rappresentazione dei progetti aggiudicati con un'analisi dei soggetti aggiudicatari e, in secondo luogo, una ricostruzione del livello di attuazione dei progetti attivati.

Il rapporto di aprile 2011 rappresenta il terzo resoconto relativo all'andamento del progetto interregionale, a tre anni esatti dalla firma del protocollo di intesa. Per le informazioni di ordine generale relative al progetto interregionale, si rimanda al I Rapporto di monitoraggio, al 31 marzo 2010.

1. Caratteristiche e stato delle gare regionali

1.1 Bandi emanati e uffici giudiziari coinvolti

Sulla base della sottoscrizione del protocollo d'intesa in data 30 aprile 2008, attualmente hanno aderito al progetto 18 Regioni e le 2 Province autonome di Trento e Bolzano, per un totale di 20 soggetti aderenti¹.

Attraverso un serie di call successive, il Ministero della Giustizia ha individuato gli Uffici giudiziari interessati a far realizzare presso di loro le azioni di riorganizzazione previste dal progetto. Sulla base di tale attività, sono stati attualmente indicati 104 uffici giudiziari, di tipologie differenti e variamente distribuiti tra le Regioni italiane, di cui, al 30 aprile 2011, ne risultano essere stati concretamente coinvolti dalle Amministrazioni regionali e provinciali 100, attraverso la messa a bando o lo stanziamento di risorse aggiuntive. La tabella 1 riporta l'elenco degli uffici attualmente individuati attraverso le call, raggruppati per Regione di appartenenza e per bando, emanato o eventualmente da emanare. Le Regioni e le Province autonome, infatti, hanno potuto scegliere liberamente di emanare uno o più bandi, talvolta raggruppando gli uffici, come nel caso della Calabria, che ha previsto un unico bando per i suoi 8 uffici coinvolti, e talvolta, invece, emanando un bando per ogni ufficio giudiziario, come nel caso del Veneto, che ha previsto tre bandi, uno per ciascuno degli uffici giudiziari coinvolti in regione, o della Regione Sicilia, che ha emanato 4 bandi differenti per i suoi 15 uffici giudiziari coinvolti. Gli uffici ancora non inseriti in alcun bando sono stati raggruppati in un'unica cella, anche se potrebbero successivamente essere oggetto di bandi differenti.

La tabella prende in considerazione gli Uffici Giudiziari indicati dal Ministero della Giustizia con nota formale con le rispettive quotazioni finanziarie. Nel corso dei mesi, chiaramente, si sono verificate delle variazioni nella composizione del nucleo di uffici individuati che sono state recepite dal presente monitoraggio, generando delle differenze rispetto a quanto riportato precedenti rapporti.

Chiaramente, al di là delle indicazioni del Ministero della Giustizia, le Regioni hanno emanato i bandi sulla base delle risorse disponibili. Per esempio, l'Umbria al momento ha effettuato un primo stanziamento di risorse sufficienti a coprire le esigenze di 6 uffici, a fronte di 8 uffici presi in considerazione in totale, ferma restando la possibilità di procedere ad ulteriori stanziamenti, compatibilmente con le risorse disponibili. Allo stesso modo la Regione Molise ha comunicato formalmente, con nota del 15 marzo 2010, di andare a finanziare solo 3 dei 6 Uffici selezionati dal Ministero. Lo stesso vale per la Regione Abruzzo e la provincia Autonoma di Bolzano, che hanno rimesso alla

¹ Per la Valle D'Aosta, il Ministero della Giustizia ha attualmente preso contatti con i referenti Regionali e a breve si attende la partenza delle note per l'adesione dei nuovi Uffici Giudiziari.

disponibilità di ulteriori risorse la possibilità di emanare un bando di prosecuzione al progetto già sperimentato nella programmazione 2000/2006², dopo aver comunque emanato ciascuna un bando relativo, rispettivamente, a 5 uffici e a 1 ufficio.

In alcuni casi, invece, si è proceduto all'ampliamento del numero degli uffici giudiziari coinvolti dal progetto, procedendo ad un'estensione degli incarichi già aggiudicati: la Regione Lombardia, con l'introduzione della procura della Repubblica di Crema, ha esteso l'incarico all'aggiudicatario di € 75.000; la Regione Piemonte, attraverso la modalità dell'affidamento di servizi complementari, ha provveduto ad estendere il servizio all'aggiudicatario per un importo € 230.000, introducendo il Tribunale di Torino; LA Regione Emilia Romagna ha esteso l'appalto già aggiudicato con l'introduzione del Tribunale di Ferrara per un importo di € 260.000 (compreso IVA); la regione Puglia, infine, ha affidato lo svolgimento dei servizi complementari al RTI aggiudicatario, attraverso l'integrazione del contratto di € 275.000.

Nella tabella gli uffici indicati come "Selezionati" sono quelli messi o da mettere a bando (o rientrati per estensione/integrazione in commesse già aggiudicate), mentre quelli indicati come "Candidati" sono gli uffici che si sono candidati a rientrare nel progetto, per i quali le Regioni non hanno ancora previsto uno specifico stanziamento di risorse.

Tab.1

Regione	Ufficio Giudiziario	Selezionati (banditi e non)	Candidati	
Abruzzo	Procura di Avezzano Tribunale dell'Aquila Procura di Teramo Tribunale di Chieti Procura Generale dell'Aquila	x		
	Procura di Pescara		x	
Basilicata	Tribunale di Potenza	x		
Calabria	Procura della Repubblica di Palmi Tribunale di Castrovillari Corte di Appello di Reggio Calabria Tribunale di Reggio Calabria Corte di Appello di Catanzaro Procura della Repubblica di Reggio Calabria Procura della Repubblica di Catanzaro Procura della Repubblica di Vibo Valentia	x		
	Campania	Tribunale di Salerno Tribunale per i minorenni di Salerno Procura di S. Angelo dei Lombardi	x	

² Per la Regione Abruzzo "Riorganizzazione dei processi lavorativi, ottimizzazione delle risorse e sviluppo della qualità dei Servizi della Procura della Repubblica di L'Aquila e Procura della Repubblica di Pescara", POR Abruzzo Ob. 3 2000/2006 – FSE – Misura D2 e per la Provincia Autonoma di Bolzano "Progetto Pilota di riorganizzazione e ottimizzazione della Procura della Repubblica Di Bolzano" POR Provincia Autonoma di Bolzano.

	Tribunale di Torre Annunziata Corte d'appello di Salerno Procura presso il Tribunale per i minorenni di Napoli Procura presso il Tribunale di sala Consilina Tribunale di Sala Consilina Tribunale per i minorenni di Napoli	x	
Emilia-Romagna	Tribunale di Reggio Emilia Tribunale di Ravenna Tribunale di Modena Ufficio Giudice di pace di Bologna Procura della Repubblica di Ravenna Procura Gen. della Repubblica di Bologna	x	
	Tribunale di Ferrara	x	
Friuli Venezia Giulia	Procura della Repubblica di Trieste Ufficio Giudice di pace di Trieste Tribunale di Trieste	x	
Lazio	Corte di Appello di Roma	x	
Liguria	Corte di Appello di Genova Procura Generale della Repubblica di Genova	x	
Lombardia	Tribunale di Monza Procura della Repubblica di Monza Tribunale di Brescia Tribunale di Varese Corte di Appello di Milano Tribunale Milano Tribunale di Crema Tribunale di Cremona Procura Crema Tribunale Lecco Procura Lecco Procura Milano	x	
Marche (*)	Procura della Repubblica di Macerata Corte di Appello di Ancona	x	
Molise	Procura per i Minori di Campobasso Procura di Campobasso Procura generale di Campobasso	x	
	Corte di Appello di Campobasso Tribunale di Campobasso Ufficio del Giudice di Pace di Campobasso		x
Piemonte	Tribunale di Mondovì Procura della Repubblica di Torino Procura Generale della Repubblica di Torino Procura di Pinerolo Tribunale di Torino	x	
Puglia	Tribunale di Taranto Procura della Repubblica di Foggia Tribunale di Foggia Corte di Appello di Bari Tribunale di Bari Corte di Appello di Lecce Procura Generale di Bari Tribunale per i Minorenni di Bari Giudice di Pace di Taranto	x	
Sardegna	Tribunale di Sorveglianza di Sassari Procura della Repubblica di Cagliari Tribunale di Cagliari	x	
Sicilia	Corte di Appello di Catania e Tribunale Procura della Repubblica di Palermo	x	
	Tribunale dei minori di Palermo Procura generale di Palermo Procura Repubblica Messina	x	

	Tribunale di Siracusa Procura Repubblica di Siracusa Procura Repubblica di Catania	x	
	Procura della Repubblica di Sciacca Tribunale di Gela Procura della Repubblica di Gela Tribunale di Sciacca Tribunale di Modica Procura della Repubblica di Caltagirone	x	
Toscana	Procura della Repubblica di Livorno Procura della Repubblica di Lucca Tribunale di Firenze	x	
Umbria (**)	Procura della Repubblica di Perugia Corte di Appello di Perugia Tribunale di Orvieto, Procura di Orvieto, Giudice di Pace di Orvieto e Giudice di Pace di Città della Pieve	x	
	Tribunale di Perugia Procura Generale di Perugia		x
Veneto	Corte di Appello di Venezia	x	
	Procura della Repubblica di Venezia	x	
	Ufficio del Giudice di Pace di Vicenza	x	
PA di Bolzano	Tribunale di Bolzano	x	
	Procura Generale c/o Corte d'Appello di Trento Sezione Distaccata di Bolzano		x
PA di Trento	Procura della Repubblica di Trento	x	
	Tribunale di Rovereto	x	

(*)La Procedura aperta per l'affidamento del servizio di riorganizzazione dei processi lavorativi e ottimizzazione delle risorse della Procura della Repubblica di Macerata e della Corte d'Appello di Ancona è stata emanata in data 06/05/2011. In data 28/06/2011 risultano essere pervenute le offerte da parte di 13 ditte concorrenti e nei giorni 1 e 2 agosto, la Commissione di gara, già costituita, ha proceduto all'apertura della busta "A". gli esiti della procedura suddetta saranno riportati nel successivo rapporto di monitoraggio.

(**)Risulta essere stato approvato il Capitolato Speciale d'Oneri ed è imminente l'emanazione del I Bando relativo a: Procura di Perugia; Corte Appello di Perugia; Tribunale di Orvieto, Procura di Orvieto, GdP Orvieto, Gap Città della Pieve.

La tabella 2, che prende in considerazione gli uffici giudiziari che sono oggetto di uno stanziamento da parte delle regioni, mostra come la Regione presso la quale sono stati coinvolti più uffici giudiziari sia la Sicilia, con 15 uffici pari al 15% del totale, seguita dalla Lombardia, che ne ha 12, pari al 12% e dalla Campania e dalla Puglia che ne hanno, rispettivamente, 9 pari al 9%. Segue la Calabria, con 8 uffici, pari al 8% del totale. Per l'Emilia Romagna sono coinvolti 7 uffici, mentre per l'Umbria ne sono stati coinvolti 6. Per l'Abruzzo e il Piemonte, dopo l'ampliamento della commessa, risultano 5 uffici e per il Friuli Venezia Giulia, il Molise, la Sardegna, la Toscana e il Veneto 3. Due sono, infine, gli uffici coinvolti per la Liguria, le Marche e la PA di Trento, mentre un solo ufficio è stato individuato per la Basilicata, il Lazio e la PA di Bolzano .

Tab. 2

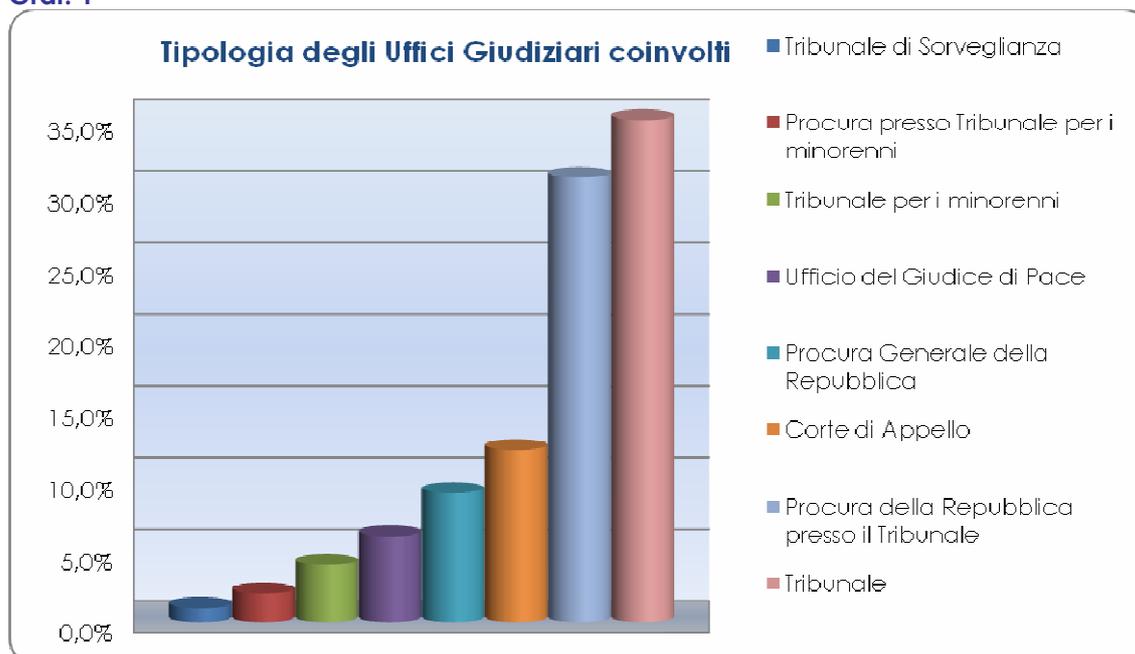
Regioni	n. uffici coinvolti	
	v.a.	%
Abruzzo	5	5,0%
Basilicata	1	1,0%
Calabria	8	8,0%
Campania (I)	9	9,0%
Emilia-Romagna	7	7,0%
Fruli Venezia Giulia	3	3,0%
Lazio	1	1,0%
Liguria	2	2,0%
Lombardia	12	12,0%
Marche	2	2,0%
Molise	3	3,0%
PA di Bolzano (I)	1	1,0%
PA di Trento	2	2,0%
Piemonte	5	5,0%
Puglia	9	9,0%
Sardegna	3	3,0%
Sicilia (I)	15	15,0%
Toscana	3	3,0%
Umbria	6	6,0%
Veneto (I)	3	3,0%
Totale complessivo	100	100,0%

Bisogna tuttavia sottolineare che tale distribuzione, come si vedrà meglio successivamente, non corrisponde sempre ad un eguale peso economico, che dipende, chiaramente, non solo dal numero degli uffici coinvolti ma anche dalla loro tipologia, dimensione e caratteristiche.

Rispetto alla tipologia degli uffici individuati dal MdG, si rileva una certa varietà, essendo stati coinvolti, in totale, 8 differenti tipologie di uffici: Tribunale, Procura della Repubblica presso il Tribunale, Corte di Appello, Procura Generale della Repubblica, Tribunale per i minorenni, Ufficio del Giudice di Pace, Procura presso il Tribunale per i minorenni, Tribunale di Sorveglianza.

Tale elemento sottolinea come il progetto pilota della Provincia autonoma di Bolzano, la best practice che il progetto interregionale oggetto della trattazione punta a diffondere, sia completamente riproducibile non solo in altri contesti territoriali, ma anche in altre tipologie di uffici, ciascuna con le proprie peculiarità, strutture e finalità differenti. Nello specifico si nota come la maggioranza degli uffici selezionati siano Tribunali (35%) e Procure della Repubblica presso i Tribunali (31%). Gli altri sono Corti d'Appello (12%), Procure Generali della Repubblica (9%), Uffici dei Giudici di Pace (6%) e Tribunali per i minorenni (4%). Vi sono, infine, due Procure della Repubblica presso il Tribunale per i minorenni (2%) e un Tribunale di sorveglianza (1%).

Graf. 1



Un dato interessante appare l'incidenza del progetto sul totale degli Uffici Giudiziari presenti nel territorio italiano: gli uffici coinvolti dal progetto rappresentano infatti più del 6% del totale, dato che diventa particolarmente rilevante se valutato in base alle tipologie degli uffici coinvolti (tab. 3).

L'incidenza del progetto interregionale rispetto alla totalità degli uffici giudiziari presenti in Italia si presenta, infatti, particolarmente elevata nel caso di specifiche tipologie di uffici. Al 30 aprile 2011 risultano infatti essere stati coinvolti dal MdG, grazie alla messa a disposizione delle risorse del FSE da parte delle Regioni, il 41% delle Corti d'Appello presenti nel territorio italiano, il 31% delle Procure Generali della Repubblica, il 19% delle Procure presso i Tribunali, il 9% dei Tribunali ordinari e il 7% dei Tribunali per i Minorenni. Si tratta di percentuali estremamente rilevanti che danno evidenza del ruolo di primaria importanza che il progetto sta assumendo nel panorama di rinnovamento della giustizia italiana. Se non si prendono in considerazione, infatti, gli Uffici del giudice di pace, i Tribunali di Sorveglianza e le Procure presso i Tribunali per i Minorenni, che influenzano l'incidenza media in negativo (e che sono numericamente meno rilevanti rispetto al resto degli uffici), la percentuale del numero degli uffici giudiziari coinvolti dal progetto sui restanti uffici sale al 14%.

Tab. 3

Tipologie uffici	Uffici totali	Uffici indicati dal MdG	
		v.a.	%
Corte d'Appello	29	12	41%
Procura presso il Tribunale	165	31	19%
Procura presso il Tribunale per i Minorenni	29	2	7%
Procura Generale della Repubblica	29	9	31%
Tribunale di Sorveglianza	29	1	3%
Tribunale ordinario	385	35	9%
Tribunale per i Minorenni	29	4	14%
Ufficio del giudice di pace	844	6	1%
Totale	1539	100	6%

Rispetto alla dinamica di attuazione regionale, la tabella 4 riassume lo stato delle gare, mostrando il livello attuale di avanzamento dell'intero progetto interregionale. Si evidenzia come al 30 aprile 2011 siano state bandite 25 gare, pari al 92,6% di quelle previste in totale. Di queste, 20 risultano essere già state aggiudicate e 5 sono nella fase di valutazione delle offerte pervenute. Sono invece 2 le gare che, per ragioni di ordine tecnico e procedurale, sono in via di preparazione e, pertanto, ancora non sono state emanate, quelle relative all'Umbria e alle Marche. Va aggiunto, inoltre, che quest'ultima ha avviato la procedura aperta per l'affidamento del servizio di riorganizzazione dei processi lavorativi e ottimizzazione delle risorse della Procura della Repubblica di Macerata e della Corte d'Appello di Ancona in data 6 maggio 2011, mentre per la Regione Umbria risulta imminente l'emanazione del bando relativo alla riorganizzazione della Procura della Repubblica di Perugia, della Corte di Appello di Perugia, del Tribunale di Orvieto, della Procura di Orvieto, del Giudice di Pace di Orvieto e del Giudice di Pace di Pieve.

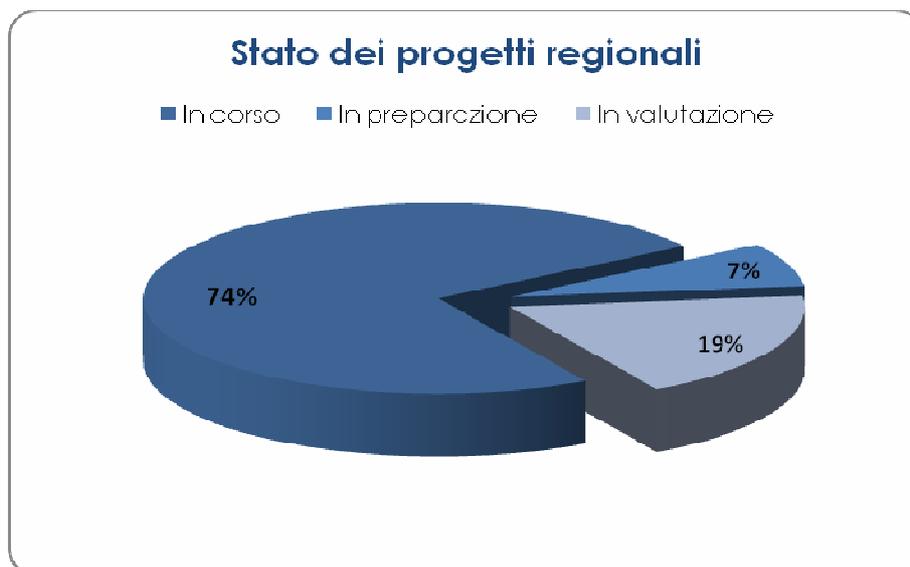
Tab. 4

Regioni	Stato gare		
	Aggiudicata	In valutazione	In via di emanazione
Abruzzo			
Basilicata			
Calabria			
Campania (1)			
Campania (2)			
Emilia-Romagna			
Friuli Venezia Giulia			
Lazio			
Liguria			
Lombardia			
Marche			
Molise			
Piemonte			
Puglia			
Sardegna			
Sicilia (1)			
Sicilia (2)			
Sicilia (3)			
Sicilia (4)			
Toscana			
Umbria			
Veneto (1)			
Veneto (2)			
Veneto (3)			
P.A. Bolzano (1)			
P.A. Trento (1)			
P.A. Trento (2)			

Il grafico 2, di seguito riportato, riassume graficamente l'andamento delle gare del progetto interregionale, descritto nel dettaglio dalla tabella 2. Emerge, dunque, come al 30 aprile 2011 il 74% delle gare previste sia stata ormai aggiudicata e come il 19% sia nella fase della valutazione delle offerte.

In totale, dunque, risulta che, al 30 aprile 2011, il 92,6% delle gare previste siano state attivate, contro un 7,4% del totale ancora non bandito.

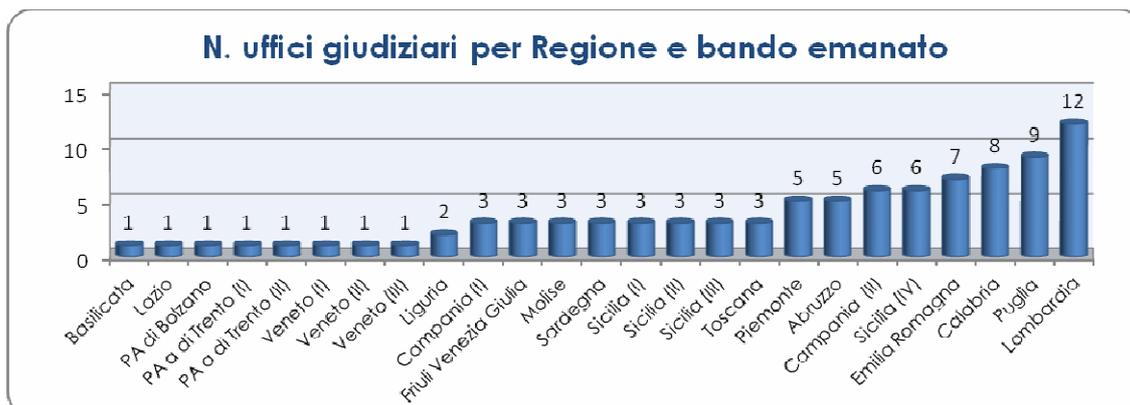
Graf. 2



Rispetto al numero degli uffici giudiziari coinvolti dai bandi di gara attualmente emananti, il grafico 3 mostra come essi, in coerenza con lo stato delle gare sopra descritto, in totale siano 92³ (oltre il 90% del totale degli uffici giudiziari attualmente individuati dal Ministero della Giustizia come candidabili).

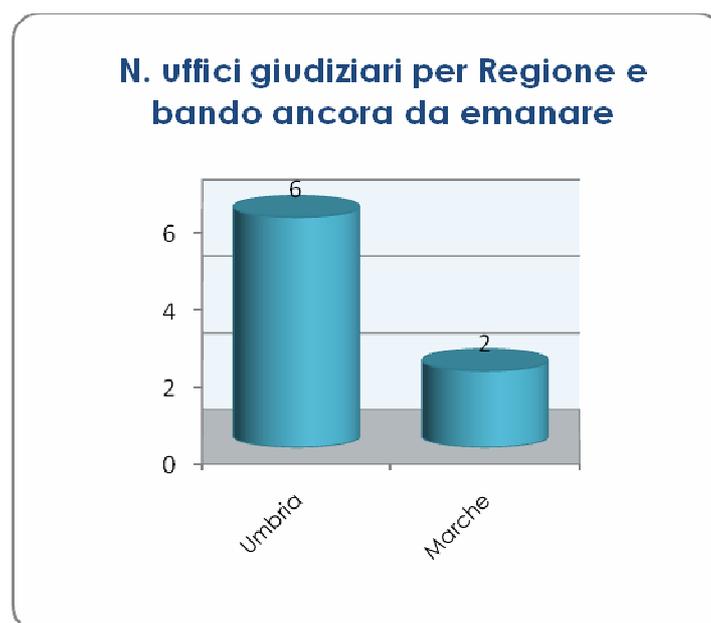
Graf. 3

³ Si tratta di un dato in continua evoluzione se si considera che le Regioni hanno in diversi casi proceduto all'ampliamento di contratti già aggiudicati, con l'introduzione di nuovi uffici giudiziari, interessati a partecipare alla sperimentazione. La Regione Lombardia ha inserito nel proprio bando di gara 8 Uffici Giudiziari; tuttavia, a seguito dell'aggiudicazione, ha proceduto, in prima battuta, ad un'estensione dell'incarico con l'introduzione della Procura della Repubblica di Crema e l'ampliamento dell'importo aggiudicato, sulla base delle indicazioni del MdG, di 75.000 euro (iva esclusa). Successivamente, mediante procedura negoziata senza indizione di gara, la Regione ha proceduto ad aggiudicare un appalto per la realizzazione di un incarico complementare allo stesso raggruppamento per un importo di 700.000 euro (iva esclusa), con l'introduzione del Tribunale Lecco, della Procura Lecco e della Procura Milano. Anche il Piemonte ha provveduto ad un'estensione di euro 230.000 del contratto originario, relativo a 4 uffici giudiziari, introducendo, attraverso la modalità dell'affidamento di servizi complementari, il Tribunale di Torino e sfruttando il ribasso d'asta della gara principale. La Regione Emilia Romagna, inoltre, ha esteso il suo appalto al Tribunale di Ferrara per un valore di € 216.666 + iva (€ 260.000 compreso IVA). La Regione Puglia, infine, ha affidato lo svolgimento dei servizi complementari al RTI aggiudicatario, attraverso l'integrazione del contratto di € 275.000, prevedendo l'introduzione della Procura Generale di Bari, del Tribunale per i Minorenni di Bari e del Giudice di Pace di Taranto.



Sono 2 le amministrazioni che invece devono ancora emanare dei bandi di gara (grafico 4), l'Umbria e le Marche. Come è già stato ricordato, tuttavia, le Marche e l'Umbria hanno emanato i bandi relativi ai propri uffici giudiziari previsti a maggio 2011, che pertanto non vengono presi in considerazione nell'ambito di tale ricognizione, relativa allo stato di avanzamento al 30 aprile 2011.

Graf. 4



La tabella 5 mostra, per i bandi di gara emessi, l'importo dell'appalto, mettendolo in relazione al numero degli uffici giudiziari coinvolti. Emerge come, attraverso i bandi già emanati al momento, le Regioni abbiano messo a disposizione per la riorganizzazione di 92 uffici giudiziari un importo pari a € 20.696.833,67. Tale importo prende in considerazione anche l'ampliamento dell'incarico della Regione Lombardia, in quanto ha comportato un'ulteriore stanziamento di fondi: la Lombardia, infatti, con il primo bando di 2.400.000 e i due stanziamenti aggiuntivi di 75.000 euro e 700.000 euro ha un impegno totale pari a 3.175.000 euro.

Dopo la Regione Lombardia, è la Puglia la regione che, con un appalto di 2.450.000 euro, ha messo a bando l'importo maggiore, per la riorganizzazione di 6 uffici giudiziari. Anche la Calabria, per la riorganizzazione di 8 uffici, ha superato i 2 milioni di euro di appalto, mentre la Campania con il suo secondo bando e la Sicilia hanno superato 1 milione di euro, con appalti relativi alla riorganizzazione di 6 uffici per le prime due e 3 uffici per la terza. Tutte le altre Regioni e Province autonome hanno messo in appalto importi inferiori al milione di euro, con cifre comprese tra gli 825.000 euro della Sardegna e i 62.000 euro messi a bando dalla Regione Veneto per l'Ufficio del Giudice di pace di Vicenza.

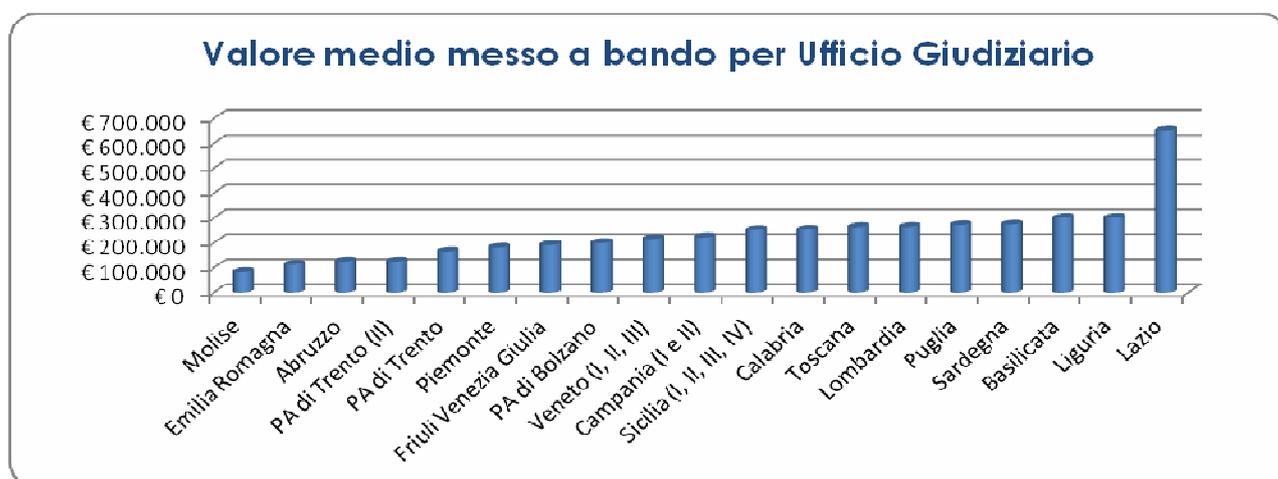
Tab. 5

Regioni	n. uffici coinvolti	Importo dell'appalto (IVA esclusa)
Abruzzo	5	€ 625.000
Basilicata	1	€ 300.000
Calabria	8	€ 2.025.000
Campania (I)	3	€ 700.000
Campania (II)	6	€ 1.300.000
Emilia Romagna	6+1	€ 790.000,00
Friuli Venezia Giulia	3	€ 575.000
Lazio	1	€ 650.000
Liguria	2	€ 600.000
Lombardia	8	€ 2.400.000
Lombardia	4	€ 775.000
Molise	3	€ 250.000
Piemonte	4+1	€ 729.167
PA di Bolzano	1	€ 200.000
PA di Trento	1	€ 166.500
PA di Trento	1	€ 125.000
Puglia	6+3	€ 2.450.000
Sardegna	3	€ 825.000
Sicilia (I)	3	€ 1.400.000
Sicilia (II)	3	€ 750.000
Sicilia (III)	3	€ 900.000
Sicilia (IV)	6	€ 725.000
Toscana	3	€ 791.666,67
Veneto (I)	1	€ 250.000
Veneto (II)	1	€ 332.000
Veneto (III)	1	€ 62.500
Totale	92	€ 20.696.833,67

Confrontando, tuttavia, l'importo dell'appalto con il numero degli uffici giudiziari coinvolti in ciascuna gara pubblica (grafico 5), si evidenzia come la gara della Regione Lazio risulta avere un importo di maggior peso rispetto alle altre, pari a 650.000 euro, avendo come oggetto la riorganizzazione ed ottimizzazione delle risorse di un solo ufficio, quello della Corte di Appello di Roma. Considerando l'intero ammontare impegnato, infatti, si evidenzia come l'importo medio messo a bando per ufficio giudiziario sia inferiore ai 300 mila euro.

Bisogna comunque ricordare che la tipologia di ufficio e le sue dimensioni in termini di risorse umane e impegno complessivo ha influito sulla stima del MdG, sulla base della quale sono stati definiti gli importi degli appalti.

Graf. 5



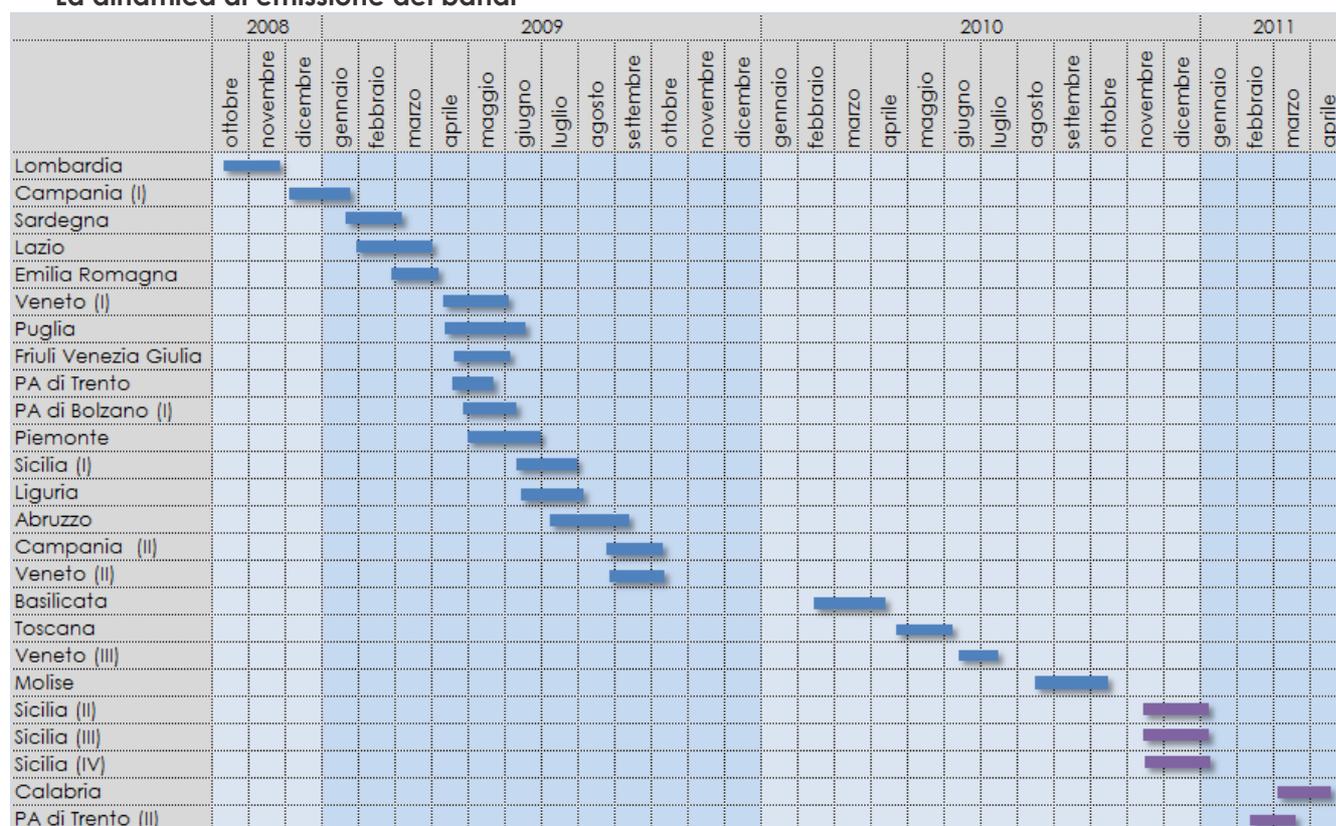
1.2 Caratteristiche dei bandi emanati

La tabella 6 descrive graficamente la dinamica di emissione dei bandi. La data di emissione del bando presa in considerazione per ciascuna regione è stata la data di pubblicazione sulla Gazzetta Ufficiale della Comunità Europea⁴.

Si evince che la prima regione ad emettere il bando è stata la Lombardia a ottobre 2008, seguita dalla Campania (I gara), a dicembre dello stesso anno. La Sardegna e il Lazio hanno emanato il bando a gennaio 2009, mentre l'Emilia Romagna alla fine di febbraio. Ad aprile sono stati pubblicati sulla GUCE i bandi del Veneto (I gara), della Puglia, del Friuli Venezia Giulia, della PA di Trento, della PA di Bolzano (I gara) e del Piemonte, mentre a giugno quelli della Sicilia (I gara) e della Liguria. Gli avvisi dell'Abruzzo, della Campania (II gara) e dal Veneto (II gara) sono stati pubblicati ad agosto. Nel 2010 sono stati emessi, nell'ordine, i bandi della Basilicata, della Toscana, del Veneto (III gara), del Molise e, a novembre, le successive tre gare della Regione Sicilia. Nel 2011, infine, è stata emanata la nuova gara della Regione Calabria, dopo che l'annullamento della gara precedentemente emanata a novembre del 2009.

Tab. 6

La dinamica di emissione dei bandi



- ◆ bando aggiudicato
- ◆ bando ancora non aggiudicato

⁴ Per la Provincia Autonoma di Trento è stata presa in considerazione la data della Determinazione Dirigenziale e per il terzo bando della Regione Veneto la data della pubblicazione sulla GURI.

Gli avvisi pubblici sono rimasti aperti da un minimo di poco più di 3 settimane (Provincia Autonoma di Trento), ad un massimo di oltre 10 settimane (Regione Sardegna) e, dopo il termine della ricezione delle offerte e sulla base dei tempi necessari alla valutazione delle proposte, sono stati in gran parte aggiudicati o sono in via di aggiudicazione.

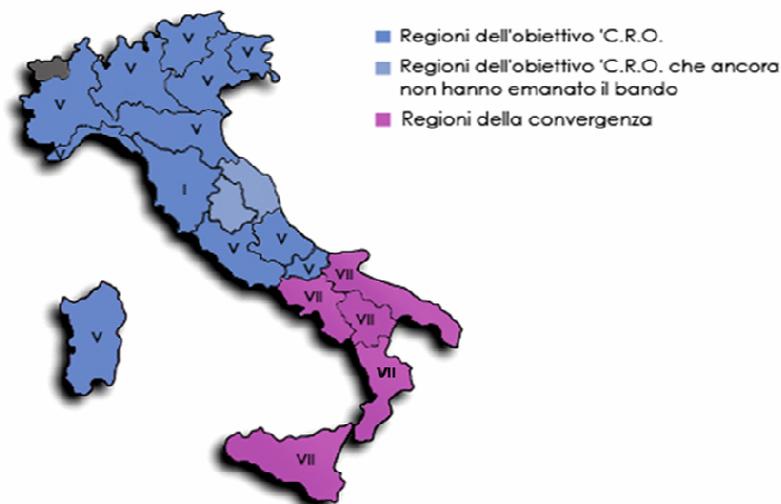
Le 20 Amministrazioni regionali e provinciali coinvolte nel progetto interregionale finanziano i progetti nell'ambito dei propri programmi operativi FSE, sulla base dell'obiettivo di riferimento (grafico 6): Calabria, Campania, Puglia, Sicilia e Basilicata (quest'ultima in phasing-out) sono le Regioni dell'obiettivo della "convergenza", tutte le altre, invece, rientrano nell'obiettivo "competitività e occupazione" (C.R.O.).

Delle 15 Amministrazioni rientranti nell'obiettivo C.R.O. che hanno già emanato il bando (l'analisi non prende in considerazione la Regione Marche, che, come si è già visto, ha emanato il proprio bando all'inizio di maggio 2011) 14 hanno finanziato l'iniziativa attraverso risorse rientranti nell'asse V Transnazionalità e Interregionalità, mentre soltanto 1, la Regione Toscana, ha scelto di finanziare il progetto attraverso l'Asse 1 Adattabilità del suo POR FSE. Tale possibilità è stata più volte sottolineata, in fase di accordi preliminari, dalla Commissione europea, che ha ribadito la finanziabilità del progetto anche attraverso l'asse Adattabilità, nello specifico nell'ambito degli interventi dedicati allo sviluppo dei sistemi di formazione continua e adattabilità dei lavoratori per favorire l'innovazione e la produttività attraverso una migliore organizzazione e qualità del lavoro e per sviluppare politiche e servizi per la gestione dei cambiamenti. Il fatto che solo una Regione abbia scelto di seguire questa possibilità è comunque coerente con la riduzione di disponibilità finanziaria dell'asse Adattabilità a seguito dell'avvento della crisi congiunturale, essendosi le Regioni e le Province Autonome impegnate a concorrere al piano anti-crisi nazionale con azioni combinate di politica attiva e di completamento di sostegno al reddito di un importo totale pari a 2.202,9 milioni di euro a valere, per oltre il 97%, sugli Assi Adattabilità e Occupabilità dei programmi regionali FSE⁵.

Per quanto concerne le 5 Regioni rientranti nell'obiettivo "competitività e occupazione", al 30 aprile 2011 risulta che esse hanno tutte finanziato i propri bandi attraverso l'Asse VII Capacità Istituzionale. La Regione Calabria, aveva scelto, col bando emanato a novembre del 2009 successivamente annullato, di finanziare il proprio progetto attraverso risorse rientranti nell'asse V Transnazionalità e Interregionalità, come la maggioranza delle Amministrazioni dell'Obiettivo C.R.O., ma successivamente col bando del 2011 ha anch'essa scelto di cofinanziare l'attività con risorse a valere sul POR Calabria FSE 2007-2013 Asse VII – Capacità Istituzionale.

⁵ Accordo stipulato tra Governo, Regioni e Province Autonome del 12 febbraio 2009.

Graf. 6



I 25 avvisi pubblici pubblicati sono stati emessi con procedura aperta⁶ e hanno previsto per l'aggiudicazione il criterio dell'"offerta economicamente più vantaggiosa", criterio generalmente adottato quando le caratteristiche oggettive dell'appalto inducono a ritenere rilevanti, ai fini dell'aggiudicazione, uno o più aspetti qualitativi, quali, ad esempio, l'organizzazione del lavoro, le caratteristiche tecniche dei materiali, la metodologia utilizzata.

Le offerte pervenute sono state sottoposte all'esame delle apposite commissioni di valutazione che, in armonia con le disposizioni dei singoli Capitolati Speciali di Appalto, le hanno esaminate valutando congiuntamente il peso dell'offerta tecnica e quello dell'offerta economica come elementi e fattori di ponderazione. Nel rispetto del criterio di aggiudicazione dell'offerta economicamente più vantaggiosa, la valutazione si è basata sull'idoneità tecnica-economica delle offerte che deve essere rapportata alla natura ed all'importo delle prestazioni oggetto della gara. La scelta dell'offerta non è stata dunque affidata al mero ribasso del prezzo, ma in tutti i casi ha coinvolto, in peso maggiore, la valutazione comparativa di altri elementi della prestazione di tipo qualitativo. Nello specifico, nella maggioranza dei casi (68,0%) le Regioni e le Province autonome hanno scelto di assegnare un peso di 80 punti su 100 all'offerta tecnica e di 20 punti su 100 a quella economica. Nel 20,0% dei casi, invece, all'offerta tecnica sono stati assegnati 70 punti su 100 e in un caso (pari al 4,0%) ne sono stati assegnati 75 su 100, valori comunque di poco inferiori a quello prescelto dalla maggioranza. Interessante è infine notare come siano rilevabili due Regioni (Sardegna e Sicilia) che hanno conferito un peso particolarmente rilevante all'offerta tecnica rispetto a quella economica, pari a 90 punti su 100, assegnando, in tal modo, un valore ancora più preponderante agli aspetti qualitativi dell'offerta.

⁶ La Regione Lombardia, a gennaio 2011, ha proceduto anche ad aggiudicare un appalto mediante procedura negoziata senza indizione di gara allo stesso raggruppamento vincitore dell'appalto iniziale per un importo di 700.000 euro (iva esclusa). La procedura, emanata per la realizzazione di servizi complementari, non compresi nel progetto inizialmente aggiudicato, ha permesso di ampliare il contratto iniziale con l'introduzione del Tribunale Lecco, della Procura Lecco e della Procura Milano.

Tab. 5

Peso offerta tecnica	Totale bandi	
	v.a.	%
70/100	5	20,0%
75/100	1	4,0%
80/100	17	68,0%
90/100	2	8,0%
Totale complessivo	25	100,0%

In ciascun caso la valutazione dell'offerta tecnica è stata effettuata sulla base dei criteri, sub-criteri e punteggi riportati nei singoli disciplinari di appalto. Il punteggio finale di ciascuna offerta pervenuta è stato pertanto determinato attribuendo a ciascun sub criterio uno dei valori tra quelli definiti nel momento dell'elaborazione del bando.

Tali criteri hanno, in linea di massima, fatto riferimento alle indicazioni per la valutazione della qualità della proposta tecnica fornite dal MdG nell'ambito delle Linee guida messe a disposizione delle Regioni nelle fasi preliminari all'elaborazione dei bandi. Le Regioni hanno infatti introdotto in tutti i casi dei criteri molto vicini a quelli proposti, secondo un'articolazione che prende in considerazione:

- qualità relativa all'organizzazione del lavoro;
- qualità relativa ai contenuti dell'offerta.

Il modello per la valutazione delle offerte si è dunque basato su una griglia multicriteri che ha attribuito un certo numero di punti a ciascuna area, variabile da caso a caso. Per la qualità dei contenuti tecnico-metodologici, attuativi e di delivery dei servizi richiesti, le Amministrazioni hanno fatto riferimento ad una serie di indicatori che puntano a rilevare:

- conoscenza e competenza sulla tematica;
- completezza e chiarezza della proposta;
- metodologie e strumenti;
- modalità organizzative di gestione del progetto;

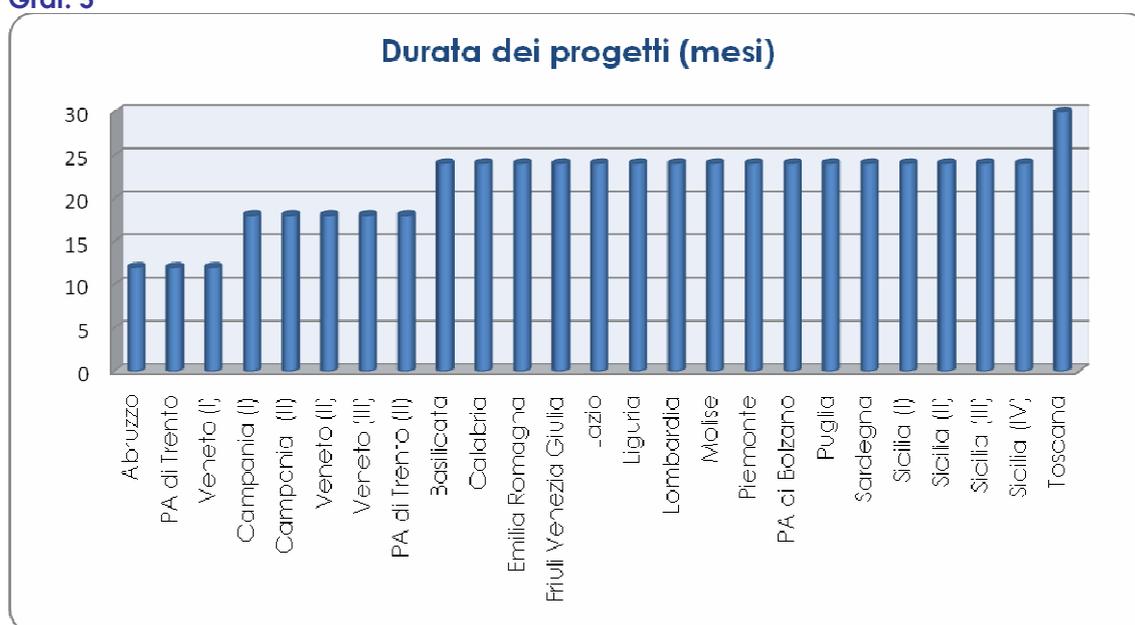
Per valutare, invece, la qualità dell'organizzazione del team e del lavoro sono stati utilizzati, in linea di massima, indicatori diretti a valutare:

- adeguatezza del personale messo a disposizione – qualità del gruppo di lavoro;
- modalità e strumenti di pianificazione, valutazione e automonitoraggio.

Anche se attribuendo punteggi diversi da caso a caso e introducendo alcune variabili ai criteri proposti, le Amministrazioni hanno dunque scelto di seguire il modello proposto dal MdG, anche perché coerente con le modalità valutative normalmente prescelte nell'ambito dei bandi FSE. Sono individuabili, tuttavia, dei criteri utilizzati solo in alcuni casi, interessanti proprio per la loro specificità: il Veneto, per esempio, in tutti i bandi emessi, introduce come criterio di valutazione (anche se di poco peso rispetto al totale – 2/80) i “Termini di pagamento”, posticipati rispetto a quanto individuato nel capitolato; la Provincia Autonoma di Bolzano, invece, va a valutare anche la qualità delle azioni di diffusione e mainstreaming (4/70).

Per quanto concerne la durata del progetto prevista dal bando di gara, essa varia da un minimo di 12 mesi (Abruzzo, Provincia Autonoma di Trento e la prima gara del Veneto) ad un massimo 30 mesi (Toscana). Oltre a questi, infatti, il primo bando della Campania e i restanti due del Veneto hanno previsto una durata massima delle attività di 18 mesi, il bando della toscana una durata di 30 mesi e tutti gli altri di 24 mesi. La maggioranza dei bandi, dunque, ha ritenuto che 24 mesi fosse un periodo sufficiente per permettere alle società aggiudicatrici di mettere in campo le attività necessarie per lo sviluppo delle capacità organizzative, delle competenze del personale, della qualità dei servizi erogati e della loro facilità di utilizzo all'interno degli uffici giudiziari indicati.

Graf. 5



Molto interessante appare, a questo punto, focalizzare l'attenzione sulle attività previste dai bandi per il raggiungimento degli obiettivi di riorganizzazione dei processi lavorativi e di ottimizzazione delle risorse degli Uffici Giudiziari coinvolti.

Come si è visto precedentemente, nel corso delle riunioni preparatorie tenutesi prima della firma del protocollo d'intesa, il Comitato di pilotaggio era giunto ad un accordo su una linea comune da seguire nell'elaborazione dei capitolati tecnici. Il c.d. "capitolato standard" definiva l'oggetto della gara e gli obiettivi generali dell'intervento e conteneva una descrizione dettagliata del servizio e dei prodotti attesi, articolando le attività in Linee a loro volta suddivise in specifiche azioni. Tale documento ha rappresentato una traccia alla quale la maggioranza delle Amministrazioni ha deciso di rifarsi nel dettaglio, pur adattandola alle proprie specificità ed esigenze, modificando in parte o eliminando alcune sezioni. Vi è, tuttavia, una minoranza che, pur mantenendo inalterati lo spirito e le finalità del progetto, ha

preferito elaborare dei capitolati che differiscono nella struttura generale dal "capitolato standard".

Le Regioni che più delle altre si sono allontanate nella forma dal modello condiviso sono la Campania e la Provincia Autonoma di Bolzano.

La Campania, in entrambi i bandi emessi, ha proposto un capitolato tecnico che non si articola secondo la struttura proposta dal capitolato standard⁷ e che non riporta alla lettera le 6 linee d'attività previste in esso⁸. Tuttavia il bando esplicita tutte le finalità condivise nell'ambito del progetto interregionale e si pone come obiettivo il raggiungimento dei suoi 4 principali output attesi:

- la certificazione del sistema di qualità
- la Carta dei Servizi
- il Bilancio Sociale
- il sito web interattivo

I contenuti dei servizi richiesti sono specificati secondo una struttura che si articola in 11 attività, riconducibili in linea di massima alle linee previste nel "capitolato standard". Di queste, 4 sono molto vicine alle linee 3, 4, 5, e 6 previste e altre 4, pur essendo diverse nella forma, sono direttamente riconducibili alle linee 1, 2 (anche se non completamente)⁹ e 4. Le ultime 3 sono di natura procedurale e riguardano la stesura del report sullo stato di avanzamento, seminari illustrativi e attività di accompagnamento dopo l'avvio delle attività.

La Provincia Autonoma di Bolzano, invece, ha scelto di utilizzare una struttura che si articola in tre linee di attività:

- A) Illustrazione ai destinatari interni del Tribunale dei servizi oggetto della gara
- B) Analisi, progettazione e implementazione dei processi di miglioramento della qualità interna e esterna
- C) Progettazione dei sistemi di informazione e comunicazione interna

Le azioni previste per la realizzazione di tali attività sono tuttavia riconducibili a pieno a quelle previste dalle 6 linee d'azione del "capitolato standard": i processi di miglioramento della qualità interna e esterna sono legati, infatti, all'implementazione di un sistema qualità (linea 4) e ad una serie di attività di analisi e riorganizzazione dell'ufficio giudiziario (linea 1) e di analisi dell'utilizzo delle tecnologie, adozione ed utilizzazione delle stesse per il miglioramento organizzativo (linea 2). La progettazione di sistemi di informazione e comunicazione interna, invece, si realizza attraverso la costruzione della Carta dei servizi (linea 3), l'elaborazione di un sistema di redazione del bilancio sociale dell'ufficio e produzione del primo bilancio (linea 5), nonché attraverso la riprogettazione del sito web del Tribunale e la realizzazione delle azioni di diffusione e mainstreaming (linea 6). E' interessante, infine, notare come sia presente anche la progettazione di un sistema di segnaletica interna che favorisca l'accesso e

⁷ Premessa, oggetto della gara, obiettivi generali dell'intervento, descrizione del servizio e prodotti attesi.

⁸ Vedi par. 3.2.1.

⁹ Non si ravvisa la presenza di riferimenti espliciti alla definizione di una road map per l'adozione delle nuove tecnologie messe a disposizione dall'amministrazione e della matrice delle competenze informatiche dei dipendenti, previsti dalla linea 2.

l'orientamento dei cittadini all'interno del Palazzo di Giustizia, da realizzarsi in collaborazione con la Procura della Repubblica di Bolzano.

Le altre Regioni che hanno emanato i bandi hanno ripreso più nei dettagli il "capitolato standard", pur, come si è già detto in precedenza, con qualche differenza legata alle scelte e caratteristiche delle singole Amministrazioni.

La Sicilia, per esempio, sulla base di specifiche esigenze regionali, ha scelto di introdurre 2 linee d'azione aggiuntive rispetto a quelle proposte e di inserire alcuni elementi di specificità nelle altre. Nello specifico, nella linea 2, oltre all'analisi dell'utilizzo delle tecnologie e all'adozione ed utilizzazione delle stesse per il miglioramento organizzativo, è stata prevista un'azione di alfabetizzazione della sicurezza informatica; nella linea 3, nell'ambito delle attività relative alla costruzione della Carta dei servizi, inoltre, si è inserito il processo di autovalutazione della qualità dei servizi e applicazione del CAF, previsto dal capitolato standard nell'ambito della linea 1. Le due linee aggiuntive introdotte, infine, hanno riguardato la realizzazione di un Front Office (Sportello Unico) e l'attivazione di *network* al fine di consentire lo scambio e l'acquisizione di buone pratiche e il miglioramento dell'amministrazione giudiziaria.

La Regione Friuli Venezia Giulia, invece, ha emanato un bando che, nella descrizione delle linee d'azione previste, sottolinea le specifiche peculiarità degli uffici coinvolti, adattando in tal modo la struttura definita dal c.d. capitolato standard alle proprie esigenze. Un approccio simile, infine, può essere rintracciato anche nella gara della Regione Sardegna, al cui bando sono allegati gli organigramma dei tre Uffici Giudiziari al fine di consentire un processo di analisi sullo stato dell'arte dell'organizzazione più rapido e mirato.

Per il resto, dall'analisi dei bandi si evince che solo la Liguria e il Veneto nella prima e nell'ultima gara emessa non hanno inserito una delle linee previste, la linea 4 relativa alla certificazione di qualità, il cui inserimento, peraltro, nelle riunioni preparatorie era stato lasciato alla libera scelta delle Amministrazioni, considerati i particolari vincoli che caratterizzano tale azione. Solo il Piemonte, limitatamente all'estensione del progetto al Tribunale di Torino, ha attivato solo le prime tre linee di intervento, focalizzandone l'attenzione al settore penale. Per il resto, le Regioni e Province autonome hanno messo in preventivo la realizzazione di tutti gli elementi previsti in sede comune, puntando alla riorganizzazione degli uffici e al miglioramento delle relazioni di comunicazione interna ed esterna attraverso la carta dei servizi, il bilancio sociale, la certificazione di qualità e il sito web, con tutti gli elementi che fanno da contorno alla messa in atto di tali output (tab. 6).

Tab. 6

Regioni	Linea 1	Linea 2	Linea 3	Linea 4	Linea 5	Linea 6
Abruzzo	si	si	si	si	si	si
Basilicata	si	si	si	si	si	si
Calabria	si	si	si	si	si	si
Campania (I)	si	si	si	si	si	si
Campania (II)	si	si	si	si	si	si
Emilia Romagna	si	si	si	si	si	si
Friuli Venezia Giulia	si	si	si	si	si	si
Lazio	si	si	si	si	si	si
Liguria	si	si	si	no	si	si
Lombardia	si	si	si	si	si	si
Molise	si	si	si	si	si	si
Piemonte	si	si	si	si	si	si
PA di Bolzano	si	si	si	si	si	si
PA di Trento (I)	si	si	si	si	si	si
PA di Trento (II)	si	si	si	si	si	si
Puglia	si	si	si	si	si	si
Sardegna	si	si	si	si	si	si
Sicilia (I)	si	si	si	si	si	si
Toscana	si	si	si	si	si	si
Veneto (I)	si	si	si	no	si	si
Veneto (II)	si	si	si	si	si	si
Veneto (III)	si	si	si	no	si	si

In tutti i bandi emessi è stato previsto il coinvolgimento dell'intero personale dell'Ufficio giudiziario di ogni ordine e grado e degli uffici ad esso direttamente collegati e connessi, come da capitolato standard, ed è stato previsto il raccordo con i Dirigenti degli uffici interessati, anche se non sempre è stata esplicitata la composizione e il ruolo di un'eventuale struttura di coordinamento. Nello specifico, a tal riguardo è interessante notare (tabella 7) come alcune Regioni (Abruzzo, Emilia Romagna, Liguria, Lombardia, Lazio, Piemonte, PA di Trento, Sardegna, Sicilia e Veneto) entrino molto nei dettagli, definendo sia la composizione della struttura di coordinamento (chiamata, a seconda dei casi, Comitato di Pilotaggio, Cabina di Regia o, semplicemente, gruppo di lavoro, senza una predeterminata denominazione), sia le funzioni, che essenzialmente sono relative alla supervisione tecnico-scientifica delle attività e alla valutazione dell'attuazione degli stati di avanzamento del Piano Operativo di dettaglio. Altre Regioni (Calabria, PA di Bolzano e Puglia), invece, pur prevedendo un raccordo con i responsabili degli uffici giudiziari interessati, non definiscono caratteristiche e composizione delle strutture di coordinamento. La Campania, infine, nel bando fa riferimento solo alla partecipazione a gruppi di lavoro con l'Ente appaltante, anche se, come si vedrà negli stati di avanzamento successivi del monitoraggio, una sorta di comitato di pilotaggio composto da un rappresentante di ciascun ufficio giudiziario coinvolto e dell'amministrazione regionale si costituirà in fase operativa.

Tab. 7

Regioni	Struttura di coordinamento	Funzioni (se specificato)
Abruzzo	Comitato di Pilotaggio composto da 2 dirigenti e/o funzionari dell'amministrazione regionale, 1 dirigente e/o funzionario per ciascun ufficio giudiziario e 1 rappresentante del soggetto aggiudicatario	Valutare l'attuazione degli stati di avanzamento quadrimestrali del Piano Operativo di dettaglio delle attività anche al fine di un suo miglioramento tramite variazioni, integrazioni, modifiche
Basilicata	Nucleo di coordinamento, costituito da referenti dell'Amministrazione Regionale, rappresentanti dell'Ufficio Giudiziario interessato e da un rappresentante della ditta aggiudicataria	Valutare l'attuazione degli stati di avanzamento trimestrali del Piano Operativo di dettaglio anche al fine di un suo miglioramento tramite integrazioni, variazioni e modifiche.
Calabria	Non è descritta	
Campania (I e II)	Non è prevista espressamente nel bando di gara (si fa riferimento alla partecipazione a gruppi di lavoro con l'Ente appaltante)	
Emilia Romagna	Gruppo di lavoro formato da rappresentanti degli Uffici Giudiziari coinvolti, dalla Regione Emilia-Romagna e dal RTI	<ul style="list-style-type: none"> - condivisione in itinere dello stato di attuazione del progetto; - valutazione e condivisione dei risultati intermedi conseguiti; - verifica di eventuali necessarie ritardature del progetto; - condivisione delle buone pratiche; - diffusione dei risultati;
Friuli Venezia Giulia	Gruppo di direzione tecnica previsto per ciascun ufficio giudiziario e composto, rispettivamente, da: a) Procura: n. 1 magistrato e n. 2 soggetti appartenenti al personale amministrativo; b) Giudice di Pace: n. 1 magistrato e n. 3 soggetti appartenenti al personale amministrativo; c) Tribunale: n. 1 magistrato e n. 4 soggetti appartenenti al personale amministrativo.	direzione tecnica
Lazio	Gruppi tecnici di lavoro designati dall'ufficio giudiziario interessato	Fungono da referenti prioritari per l'intera iniziativa
Liguria	Un gruppo di lavoro formato da funzionari dell'amministrazione regionale, rappresentanti degli uffici giudiziari coinvolti e da un rappresentante del soggetto aggiudicatario	Valuta l'attuazione degli stati di avanzamento semestrali del Piano Operativo di dettaglio delle attività anche al fine di un suo miglioramento tramite variazioni, integrazioni, modifiche.
Lombardia	Due strutture: - un gruppo di lavoro formato da funzionari dell'amministrazione regionale, rappresentanti degli uffici giudiziari coinvolti e da un rappresentante del soggetto aggiudicatario; - un organismo con funzione di supervisione tecnico scientifica, affidata a persone o organismo indicato da Regione Lombardia, sull'intera attività oggetto di gara	Il gruppo di lavoro 1 valuta l'attuazione degli stati di avanzamento semestrali del Piano Operativo di dettaglio delle attività anche al fine di un suo miglioramento tramite variazioni, integrazioni, modifiche; l'organismo 2 ha funzione di supervisione tecnico scientifica sull'intera attività oggetto di gara.

Molise	Comitato di coordinamento per l'esecuzione del contratto composto dal Dirigente del Servizio FSE e Formazione professionale, o suo delegato, un rappresentante per ognuno degli Uffici Giudiziari coinvolti, nonché da un rappresentante della società aggiudicataria.	Coordinamento delle attività e verifica delle prestazioni fornite dall'Impresa
Piemonte	Comitato di Pilotaggio, presieduto dal Direttore regionale all'Istruzione Formazione Lavoro della Regione Piemonte. Partecipano: 2 referenti tecnici della Direzione IFPL; 2 referenti (area giurisdizionale - area amministrativa) per ciascun Ufficio Giudiziario; Il Direttore Esecutivo di Contratto (ex D.Lgs 163/06)	Supervisione tecnico-scientifica e del coordinamento dell'intera iniziativa
PA di Bolzano	Non specificato	
PA di Trento (I e II)	Referenti della Provincia e i responsabili degli Uffici giudiziari	Coordinamento
Puglia	Dirigenti dei singoli Uffici giudiziari interessati e Dirigente del Servizio Formazione Professionale, che coordinerà l'intera iniziativa	
Sardegna	Cabina di Regia formata da n° 2 Funzionari dell'amministrazione Regionale, n° 1 Rappresentante per ciascun Ufficio Giudiziario e n° 1 Rappresentante del soggetto aggiudicatario	Valuta l'attuazione degli stadi di avanzamento del Piano Operativo di dettaglio delle attività anche al fine di un suo miglioramento tramite variazioni, integrazioni, modifiche
Sicilia (I -II- III -IV))	Cabina di Regia formata da n° 2 Referenti dell'amministrazione, n° 1 Rappresentante per ciascun Ufficio Giudiziario e n° 1 Rappresentante dell'aggiudicatario	Valuta l'attuazione degli stadi di avanzamento trimestrali del Piano Operativo di dettaglio delle attività anche al fine di un suo miglioramento tramite variazioni, integrazioni, modifiche
Toscana	Organo con composizione paritetica formato da rappresentanti degli Uffici Giudiziari interessati e da dipendenti di ruolo della Regione Toscana o da soggetti indicati dallo stesso Ente in possesso di requisiti culturali e scientifici nel campo delle scienze dell'organizzazione aziendale.	Supervisione tecnico-scientifica
Veneto (I, II e III)	Gruppo di lavoro formato dall'Amministrazione regionale, rappresentanti dell'ufficio giudiziario e un rappresentante del soggetto aggiudicatario	Valuta l'attuazione degli stadi di avanzamento trimestrali del Piano Operativo di dettaglio delle attività anche al fine di un suo miglioramento tramite variazioni, integrazioni, modifiche

Il coinvolgimento degli uffici giudiziari è stato previsto non solo per la fase di attuazione del progetto, ma anche in quella che ha preceduto l'emanazione dei bandi. Molte Regioni hanno infatti coinvolto, attraverso incontri diretti a presentare il progetto interregionale (anche se si ricorda che gli uffici erano già stati contattati e selezionati dal MdG) e condividere le bozze di disciplinare e capitolato, raccogliendo le osservazioni e i rilievi degli uffici. In tal modo è stato possibile inserire in qualche caso qualche modifica o precisazione in relazione alle specifiche necessità dell'ufficio.

La realizzazione di tali incontri è stata tuttavia del tutto legata ad una scelta autonoma dell'amministrazione, non essendo stata prevista dalle riunioni del Comitato di Pilotaggio e non essendo stata richiesta dal MdG.

Tab. 8

Regioni	Coinvolgimento degli Uffici giudiziari interessati nella fase di preparazione del bando
Abruzzo	Non ci sono stati coinvolgimenti degli uffici prima dell'emanazione del bando
Basilicata	Non ci sono stati coinvolgimenti degli uffici prima dell'emanazione del bando
Calabria	Riunione con gli uffici giudiziari coinvolti alla presenza del presidente della regione, del ministero della giustizia e della funzione pubblica (luglio). Successivamente è stata condivisa la bozza di disciplinare e capitolato, raccogliendo le osservazioni e i rilievi degli uffici
Campania (I)	Prima dell'emanazione del bando è stata organizzata una riunione con i rappresentanti degli uffici coinvolti per presentare più nel dettaglio il progetto e i contenuti del capitolato e del disciplinare
Campania (II)	Dagli incontri con il Comitato di Pilotaggio e con il MdG non è emersa tale esigenza, quindi si è evitato di ripetere l'incontro fatto nel caso del primo bando
Emilia Romagna	Hanno coinvolto gli uffici, condividendo gli elementi contenuti nel capitolato standard, per valutarne l'efficacia a seconda delle specificità dei singoli uffici. La stesura del capitolato è tuttavia avvenuta in piena autonomia
Friuli Venezia Giulia	Sulla base dell'ossatura già condivisa col Comitato di Pilotaggio, sono state tenute una serie di riunioni con i tre uffici coinvolti per giungere ad una condivisione della bozza, favorendo anche una personalizzazione della stessa alle esigenze degli uffici. Si è così condiviso un capitolato molto specifico che precisa caratteristiche degli uffici, risorse coinvolte e specifiche esigenze degli stessi (per esempio ove era già presente un sito internet appena creato si è parlato solo di implementazione dello stesso). Si è discusso con gli uffici in particolare se inserire o meno la linea 4 e alla fine è stata inserita.
Lazio	C'è stato un incontro con il Presidente della Corte d'appello durante il quale vi è stata un'illustrazione in grandi linee dei contenuti della gara e una condivisione degli stessi
Liguria	Gli uffici sono stati contattati per renderli partecipi di quanto stava avvenendo (si è presentato il capitolato); tuttavia tale coinvolgimento è stato del tutto marginale e ha influenzato poco la preparazione della gara
Lombardia	Non ci sono stati coinvolgimenti degli uffici prima dell'emanazione del bando
Molise	Non ci sono stati coinvolgimenti degli uffici prima dell'emanazione del bando
Piemonte	Ci sono stati dei contatti nella fase iniziale, per illustrare il progetto e le sue finalità; il bando, tuttavia, non ha tenuto conto delle specificità degli uffici, ma del capitolato standard
PA di Bolzano	Coinvolgimento dell'ufficio, anche sulla base dell'esperienza del progetto pilota, che aveva coinvolto la Procura, peraltro adiacente al Tribunale di Bolzano, oggetto dell'attuale riorganizzazione
PA di Trento	Vi è stata una condivisione dei punti salienti del capitolato standard, anche con il supporto del MdG
Puglia	Gli uffici sono stati coinvolti con un incontro per presentare il progetto prima che fosse emanata la gara; sono state fatte compilare delle schede, con le quali si sono rilevate delle esigenze particolari da inserire nel bando
Sardegna	Sulla base dei contatti preliminari si sono allegati al capitolato gli organigrammi degli uffici coinvolti

Sicilia (I –II – III -IV)	Dato mancante
Toscana	Non ci sono stati coinvolgimenti degli uffici prima dell'emanazione del bando
Veneto (I)	Il capitolato è stato condiviso con l'ufficio giudiziario; un magistrato è stato anche coinvolto nella fase di istruttoria, entrando a far parte del comitato di valutazione
Veneto (II)	Il capitolato è stato condiviso con l'ufficio giudiziario
Veneto (III)	Il capitolato è stato condiviso con l'ufficio giudiziario

2. Lo stato d'avanzamento dei progetti

2.1 Uno sguardo di insieme

In questa sezione si riporta lo stato di avanzamento dei progetti e verranno pertanto prese in considerazione solo le Regioni e le Province autonome che hanno emesso i bando pubblico.

Dei 25 bandi di gara attualmente emanati, ne sono stati aggiudicati 20, pari all'83,3% del totale (grafico 6). Le Amministrazioni che hanno aggiudicato sono l'Abruzzo, la Basilicata, la Campania (I e II bando), l'Emilia Romagna, il Friuli Venezia Giulia, il Lazio, la Liguria, la Lombardia, la Provincia Autonoma di Bolzano, la Provincia Autonoma di Trento (I bando), il Molise, il Piemonte, la Puglia, la Sardegna, la Sicilia (I bando), la Toscana e il Veneto (I, II e III bando). La maggioranza dei progetti sono in fase di attuazione e gli altri nelle fasi di avvio (stesura Piano operativo/incontri con gli uffici giudiziari/analisi di contesto/preparazione sito internet).

Graf. 6



Per quanto concerne l'importo dell'assegnazione, la tabella 15 mostra come solo nel caso della Lombardia¹⁰ e nel caso della seconda gara della Campania l'offerta aggiudicataria non sia stata soggetta ad alcun ribasso. In tutti gli altri casi, infatti, le società aggiudicatrici hanno offerto dei ribassi che variano dal 4%, nel caso della

¹⁰ La Regione Lombardia, a seguito dell'ampliamento del numero degli uffici giudiziari coinvolti dal progetto con l'introduzione della procura della Repubblica di Crema, del Tribunale Lecco, della Procura Lecco e della Procura Milano, ha esteso l'incarico all'aggiudicatario di € 775.000, in base alle indicazioni fornite dal MdG.

Campania, al 45%, nel caso del Lazio. E' evidente che tale trattazione riporta solo a titolo informativo i dati relativi ai ribassi, in quanto le gare sono state aggiudicate secondo il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, assegnando, inoltre, un peso differente alle offerte economica e tecnica e calcolando i punteggi finali attraverso modalità di calcolo che possono variare da caso a caso.

In altri casi, inoltre, come già detto precedentemente, con il ribasso d'asta della gara principale è stato possibile estendere il progetto ad ulteriori uffici giudiziari: è il caso del Piemonte (estensione al Tribunale Ordinario di Torino, non compreso nel pool di uffici iniziale, per un importo pari a euro 230.000), dell'Emilia Romagna (introduzione del Tribunale di Ferrara per un importo di € 216.666) e della Puglia, (integrazione del contratto di € 275.000 per l'inserimento della Procura Generale di Bari, del Tribunale per i Minorenni di Bari e del Giudice di Pace di Taranto).

Tab. 9

Regioni	Importo dell'appalto (IVA esclusa)	Importo dell'assegnazione (IVA esclusa)	ribasso %
Abruzzo	€ 625.000	€ 500.000,00	20%
Basilicata	€ 300.000	€ 198.900,00	34%
Campania (I)	€ 700.000	€ 670.000,00	4%
Campania (II)	€ 1.300.000	€ 1.010.100,00	22%
Emilia Romagna	€ 1.250.000	€ 790.000,00	37%
		€ 216.666	-
Friuli Venezia Giulia	€ 575.000	€ 399.000,00	31%
Lazio	€ 650.000	€ 357.446,00	45%
Liguria	€ 600.000	€ 403.650,00	33%
Lombardia	€ 2.400.000	€ 2.400.000,00	
		€ 775.000,00	0%
Molise	€ 250.000	€ 162.600,00	35%
Piemonte	€ 729.167	€ 473.958,43	35%
		€ 230.000,00	-
Provincia Autonoma di Bolzano	€ 200.000	€ 180.950,00	10%
Provincia Autonoma di Trento	€ 166.500	€ 123.734,83	26%
Puglia	€ 2.450.000	€ 1.760.000,00	28%
		€ 220.000,00	-
Sardegna	€ 825.000	€ 655.500,00	21%
Sicilia (I)	€ 1.400.000	€ 1.230.660,00	12%
Toscana	€ 791.667	€ 476.520,00	40%
Veneto (I)	€ 250.000	€ 207.500,00	17%
Veneto (II)	€ 332.000	€ 265.600,00	20%
Veneto (III)	€ 62.500	€ 51.687,50	17%

Di seguito si riporta una tavola che riassume gli enti affidatari dei progetti aggiudicati (tabella 10). Si evidenzia come nella maggioranza dei casi siano risultati aggiudicatari

dei raggruppamenti di enti, i quali hanno rafforzato la propria posizione attraverso la messa in comune di competenze, capacità tecniche e elementi di natura finanziaria. Vi sono poi dei casi in cui lo stesso ente è risultato aggiudicatario di più gare: per esempio il raggruppamento Deloitte consulting SpA, KPMG Advisory SpA e Pricewater House Coupers Advisory SRL, pur in conformazione differente, è il soggetto affidatario delle gare della Regione Puglia e della Regione Friuli Venezia Giulia, mentre, senza Pricewater House è aggiudicatario della gara della Regione Piemonte. Deloitte consulting SpA, inoltre, in partenariato con Pricewater House Coupers Advisory SRL e Archidata SRL risulta essere affidatario della gara bandita dalla Regione Emilia Romagna. Il raggruppamento Ernst Young Financial Business Advisors Spa, Emme & Erre SpA ¹¹, Fondazione Alma Mater E Wbt.It Srl risulta invece aggiudicatario della prima gara della Regione Veneto, della seconda della Regione Campania e di quella della Provincia Autonoma di Bolzano, anche se in questo ultimo caso Emme & Erre SpA, presente anche nel raggruppamento aggiudicatario della gara della Regione Lombardia, è capofila del raggruppamento suddetto.

Tab. 10

Regioni	Ente affidatario	Partner
Abruzzo	Libera Università Internazionale degli Studi Sociali LUISS Guido Carli	Intersistemi Italia S.p.A. e Quality Solutions S.r.l.
Basilicata	Ernest & Young Financial-Business Advisor S.p.A.	
Campania (I)	Penelope Srl	Insiel Mercato S.p.A., Kairòs S.p.A. e Infocert S.p.A.
Campania (II)	Ernst & Young Financial-Business Advisors S.p.A.	Lattanzio e Associati S.p.A. - Fondazione Alma Mater
Emilia Romagna	Deloitte Consulting	PRICEWATERHOUSECOOPERS ADVISORY s.r.l. e ARCHIDATA s.r.l.
Friuli Venezia Giulia	RICEWATERHOUSE COOPERS ADVISORY SpA	DELOITTE consulting SpA, KPMG Advisoru SpA
Lazio	RSO	Mc Consulting
Liguria	Pricewaterhousecoopers advisory S.p.A.	Kpmg Advisory S.p.A.; Deloitte Consulting S.p.A.
Lombardia	Fondazione Politecnico di Milano	Università Commerciale "Luigi Bocconi" CERTeT – Emme & Erre S.p.A. – Ernst & Yung Financial Business Advisors S.p.A. – Fondazione Alma Mater – Fondazione IRSO
Molise	KPMG Advisory spa	PricewaterhouseCoopers Advisory spa Deloitte Cosulting spa
Piemonte	KPMG ADVISORY SPA	Deloitte Consulting
PA di Bolzano	Emme&Erre SpA	Fondazione Alma Mater Erns&Young spa
PA di Trento	Fondazione Formit	Società Formit
Puglia	KPMG ADVISORY SPA	PRICEWATER HOUSE COUPERS ADVISORY SRL, DELOITTE CONSULTING SPA
Sardegna	RSO	
Sicilia (I)	IRAPS Onlus	

¹¹ Lattanzio&Associati ha affittato nel giugno 2010 il ramo d'azienda "giustizia" da Emme&erre S.p.a., ovvero l'originario ente affidatario dei bandi regionali.

Toscana	Ernst &Young Financial-Business Advisors S.p.A.	
Veneto (I)	ERNST YOUNG FINANCIAL BUSINESS ADVISORS Spa	EMME & ERRE S.p.A, FONDAZIONE ALMA MATER e WBT.IT srl
Veneto (II)	Libera Università Internazionale degli Studi Sociali LUISS Guido Carli	Intersistemi Italia S.p.A. e Quality Solutions S.r.l.
Veneto (III)	Ernst &Young Financial-Business Advisors S.p.A.	

La presenza degli stessi soggetti nei raggruppamenti aggiudicatari delle gare regionali, tuttavia, non stupisce considerato che per accedere alle gare era necessario possedere caratteristiche adeguate sia in termini di capacità tecnica e professionale che di solidità economica e finanziaria: tali criteri hanno ridotto notevolmente il numero dei soggetti in grado di accedere alle gare, in quanto i soggetti con una significativa esperienza in materia di miglioramento organizzativo e di gestione del cambiamento (change management) nel settore pubblico sono effettivamente limitati sul mercato.

2.2 Il livello attuazione dei progetti aggiudicati

Di seguito si riporta uno schema relativo allo stato dei progetti aggiudicati.

Le 8 Regioni i cui progetti si trovano in uno stato più avanzato delle attività (Abruzzo, Emilia-Romagna, Friuli Venezia Giulia, Lombardia, Puglia, Sardegna, P.A. di Trento e P.A. di Bolzano) saranno di seguito oggetto di un approfondimento che mostra lo stato di avanzamento e un quadro d'insieme degli interventi.

I progetti presi in considerazione sono quelli il cui livello di attuazione è più avanzato, essendo possibile per essi effettuare un'analisi dei progressi realizzati e del conseguimento degli obiettivi prefissati.

Tab. 11

Regioni	Stato progetti	
	In preparazione/ in fase di avvio	In corso
Abruzzo (1)		
Basilicata		
Campania (1)		
Campania (2)		
Emilia-Romagna		
Friuli Venezia Giulia		
Lazio		
Liguria		
Lombardia		
Molise		

P.A. Bolzano (1)		
P.A. Trento		
Piemonte		
Puglia		
Sardegna		
Sicilia (1)		
Toscana		
Veneto (1)		
Veneto (2)		
Veneto (3)		

Al fine di rendere più efficace la raccolta e l'elaborazione delle informazioni, la metodologia di analisi ha tenuto conto, necessariamente, della sequenzialità logico-temporale delle fasi che compongono il percorso, come definito dai documenti di indirizzo messi a disposizione delle amministrazioni a seguito della firma del protocollo di intesa. Pertanto, l'attuazione del monitoraggio è strutturata sulle 6 linee di attività previste dal progetto:

Linea 1 - Analisi e riorganizzazione dell'ufficio giudiziario 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 - La costruzione della Carta dei servizi

Linea 4 - Accompagnamento alla certificazione di Qualità ISO 9001:2000

Linea 5 - Costruzione del Bilancio Sociale

Linea 6 - Comunicazione con la cittadinanza e comunicazione istituzionale: realizzazione e gestione sito WEB, rapporti con i media e organizzazione convegno finale con pubblicazione dei risultati del progetto.

Per ciascuna linea di attività è stato realizzato un approfondimento attraverso la messa in atto di una ricognizione dello stato dell'arte delle azioni con l'utilizzo di specifici descrittori sintetici, costruiti a seguito dell'invio della scheda di monitoraggio. Quest'ultima ha ripreso l'impostazione sintetica dei progetti (soggetti attuatori, destinatari, prodotti, metodi e strumenti) in modo da permettere, con il progetto iniziale alla mano, una verifica puntuale di quanto è già stato fatto e di quanto va ancora realizzato. Grazie alla scheda di monitoraggio è stato possibile procedere all'elaborazione delle informazioni riferite alla quantità delle attività generate dagli interventi e al livello di realizzazione delle stesse, permettendo in tal modo di misurare l'andamento del progetto in generale.

I progetti sono di seguito riportati facendo riferimento alla Regione/Provincia Autonoma che li finanzia.

Tra i progetti presi in considerazione quello promosso dalla Provincia autonoma di Bolzano è il primo ad essere partito, a settembre 2009, anche se tra la fine del 2009 e l'inizio del 2010 il Tribunale di Bolzano ha richiesto di bloccare l'avanzamento dei lavori

sul progetto a causa di una Ispezione Ministeriale¹² e delle successive attività di adeguamento che il Tribunale ha dovuto mettere in atto (Tab. 12).

Il progetto della Regione Lombardia è partito a gennaio 2010, seguito da quelli della Sardegna, del Friuli Venezia Giulia e della Provincia autonoma di Trento, partiti a febbraio dello stesso anno. La Puglia e l'Abruzzo hanno avviato i lavori a marzo, l'Emilia Romagna a maggio e la Liguria a luglio. Alla fine del 2010 sono partiti, invece, i progetti del Piemonte e della Campania (I). Nel 2011, infine, ha preso avvio il secondo progetto della regione Campania a marzo e il primo della Sicilia a novembre.

Tab. 12
Mese di avvio dei progetti regionali

	2009				2010								2011															
	settembre	ottobre	novembre	dicembre	gennaio	febbraio	marzo	aprile	maggio	giugno	luglio	agosto	settembre	ottobre	novembre	dicembre	gennaio	febbraio	marzo	aprile	maggio	giugno	luglio	agosto	settembre	ottobre	novembre	
PA di Bolzano	▶																											
Lombardia				▶																								
Friuli Venezia Giulia					▶																							
PA di Trento					▶																							
Sardegna						▶																						
Puglia							▶																					
Abruzzo								▶																				
Veneto (I)									▶																			
Emilia Romagna										▶																		
Liguria											▶																	
Piemonte													▶															
Campania (I)																												
Campania (II)																												
Lazio																												
Sicilia (I)																												▶

Rispetto al livello attuazione delle linee di azione nell'ambito dei progetti presi in considerazione, la tabella 13 mostra come, delle 6 linee di azione previste in ciascuno dei progetti, al 30 aprile 2011 la maggior parte risulti oramai attivata (77%). Solo i progetti partiti dalla seconda metà del 2010 non hanno avviato tutte le linee previste (Campania, Liguria e Piemonte), dimostrando uno stato di avanzamento decisamente avanzato del progetto interregionale preso nel suo complesso.

¹² In corso dal 17 novembre al 19 dicembre 2009.

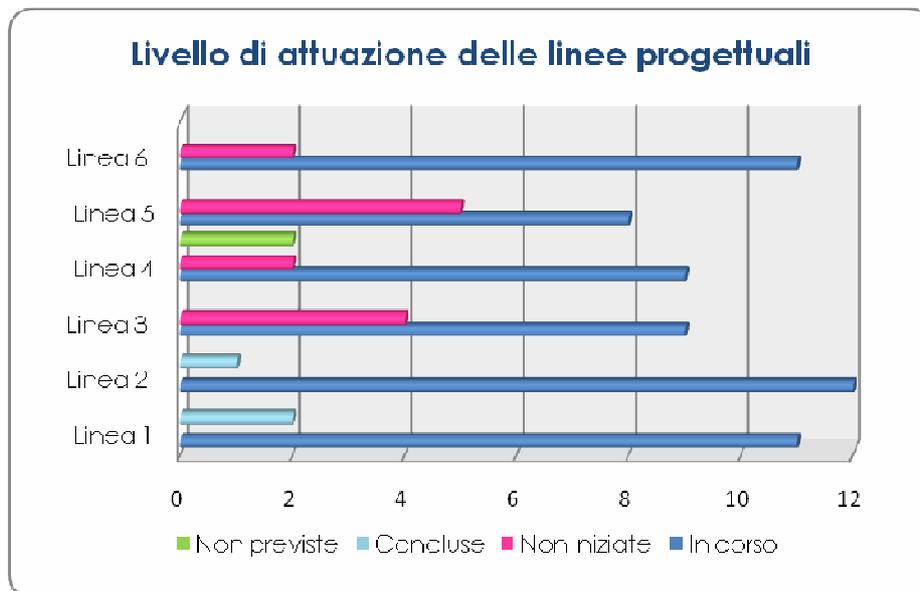
Tab. 13
Linee di attività attivate

Regione	In corso		Non iniziata		Non prevista		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Abruzzo	6	100%		0%			6	100%
Campania 1	3	50%	3	50%			6	100%
Campania 2	2	33%	4	67%			6	100%
Emilia Romagna	5	83%		0%			6	100%
Friuli Venezia Giulia	6	100%		0%			6	100%
Liguria	3	50%	2	33%	1	17%	6	100%
Lombardia	6	100%		0%			6	100%
Piemonte	5	83%	1	17%			6	100%
Provincia Autonoma di Bolzano	6	100%		0%			6	100%
Provincia Autonoma di Trento	6	100%		0%			6	100%
Puglia	6	100,0%		0,0%			6	100,0%
Sardegna	6	100%		0%			6	100%
Veneto 1	2	33%	3	50%	1	17%	6	100%
Totale complessivo	60	77%	13	17%	2	3%	78	100%

In tutti i casi presi in analisi sono state avviate le attività della linea 1 e della linea 2 (grafico 7). Questo dato non stupisce, se si considera che si tratta di attività propedeutiche alle altre, essendo la linea 1 diretta all'analisi e riorganizzazione dell'ufficio giudiziario al fine di migliorarne l'efficienza operativa e l'efficacia delle prestazioni rivolte agli utenti interni ed esterni e la linea 2 all'analisi dell'utilizzo delle tecnologie, adozione ed utilizzazione delle stesse per il miglioramento organizzativo. Rispetto alle due linee prese in considerazione, inoltre, emerge come esse siano in alcuni casi state già portate a compimento: la Regione Puglia, infatti, le ha oramai concluse entrambe, mentre la Regione Emilia Romagna ha portato a compimento per il momento la prima.

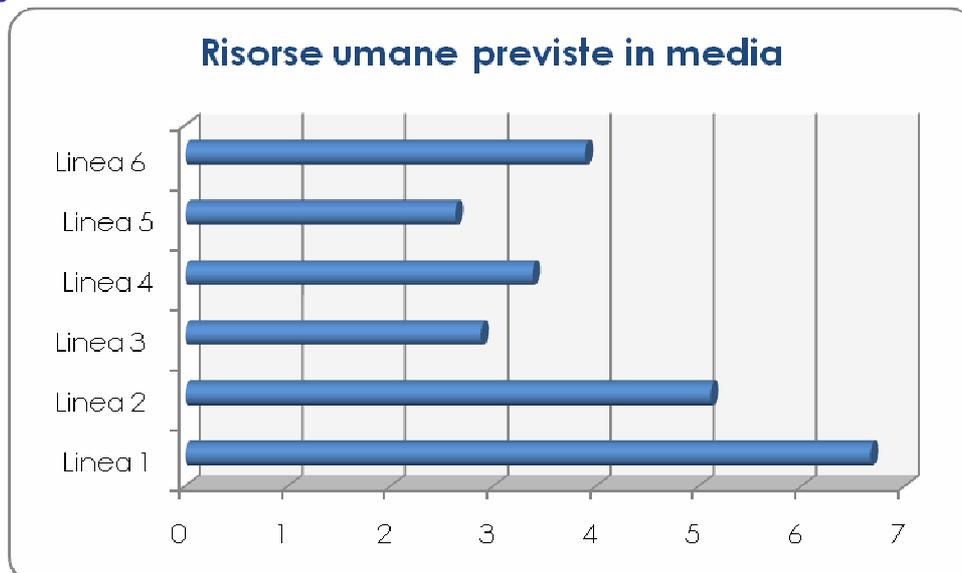
La maggioranza dei progetti (11 su 13, pari all'84,6% del totale) ha inoltre avviato la linea 6, relativa alla comunicazione con la cittadinanza e alla comunicazione istituzionale: tra le altre cose la linea prevede, infatti, la realizzazione e gestione di un sito WEB, la presentazione del progetto e l'attivazione di rapporti con i media, elementi di comunicazione attivati quasi sempre all'avvio del progetto per promuoverlo e farlo conoscere alle realtà locali. Le attività dirette alla costruzione della Carta dei servizi (linea 3), devono ancora partire in 4 delle 13 realtà prese in considerazione, mentre quelle relative alla costituzione del Bilancio Sociale (linea 5) sono state avviate in 8 casi (61,5%). Le attività relative all'accompagnamento alla certificazione di Qualità ISO 9001:2000 (linea 4), infine, non sono iniziate in due casi, ma risultano non essere proprio previste nei casi della Liguria e del Veneto.

Graf. 7



Rispetto alle risorse umane previste in media¹³ per la realizzazione di ciascuna linea di azione, il grafico 8 mostra come sia la linea 1 quella per la quale è previsto un numero maggiore di risorse (6,7 in media). Per la linea 2 si utilizzano 5,1 risorse in media, mentre per la linea 6 3,9. Per la linea 4 vengono previste mediamente 3,4 risorse a progetto, per la linea 3 ne vengono previste poco meno di 3 e per la linea 5, infine, 2,6. In totale, dunque, sono mediamente previste 24,5 risorse umane a progetto.

Graf. 8



¹³ Il progetto della Regione Lombardia non è stato preso in considerazione in questo caso, avendo calcolato le risorse in giornate uomo.

Da un'analisi complessiva si evidenzia come le Regioni abbiano scelto di far avviare dei progetti molto vicini a quanto previsto dal capitolato standard, che elenca linee d'attività e sottoazioni condivise¹⁴.

In particolare, come sintetizzato nella tabella 14, si nota come rispetto alla linea 1 in tre casi non sono previste tutte le azioni da capitolato standard: i progetti del Piemonte e della Campania (I) non prevedono infatti l'azione d, relativa al supporto al processo di acquisizione da parte dei responsabili dell'ufficio giudiziario delle competenze gestionali necessarie; il progetto della Sardegna, invece, non prevede un'azione, la e, relativa al monitoraggio dei risultati di miglioramento raggiunti e dei punti critici ancora da affrontare.

Rispetto alla linea 2, in quattro casi (quello della Lombardia, del Friuli Venezia Giulia, del Piemonte e quello della Provincia Autonoma di Bolzano) non è prevista la messa in atto dell'azione b, che prevede l'implementazione dello sportello virtuale e del sistema richiesta certificati. Nel caso del primo progetto della Campania, invece, non è prevista l'analisi e definizione di una road map per l'adozione delle nuove tecnologie messe a disposizione dall'amministrazione (azione c) e la definizione della matrice delle competenze informatiche dei dipendenti (azione d).

Rispetto alla linea di azione 3 sono 3 i progetti (Emilia Romagna, Puglia e Campania II) in cui non è prevista la costruzione di un profilo di qualità del servizio (azione b) e 2 progetto (Lombardia e Campania II) che non prevede la definizione e costruzione di un sistema di monitoraggio sulle prestazioni e sugli impegni assunti nella Carta dei servizi (azione c).

Rispetto alla linea 4, si evidenziano numerose differenze rispetto al capitolato standard. Pertanto, per semplificare l'analisi, per ciascuna azione di seguito si riportano i progetti che *non* l'hanno prevista:

azione a - Incontri con i Responsabili Interni del Sistema Qualità (RISQ) e con i vertici dell'Ufficio giudiziario per poter condividere l'impostazione della Linea e selezionare quali sono i processi fondamentali: Liguria, Veneto 1;

azione b - Definizione del Profilo Qualità con i referenti di dipartimento: Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia, Puglia, Liguria, Veneto 1, Campania 1, Campania 2;

azione c - Formazione di un numero di responsabili interni del sistema qualità (RISQ) idonei a gestire il progetto sulla norma ISO 9001 e la sua adozione nei servizi pubblici: Liguria, Veneto 1, Campania 1;

azione d - Consulenza per la definizione di una mappa dei processi in cui verranno descritti i processi caratteristici e quelli di supporto, oltre a mettere in evidenza le azioni

¹⁴ In linea con la diversa articolazione dei bandi della Regione Campania rispetto alla struttura proposta dal capitolato standard (vedi pag. 19 del presente rapporto), nel caso del secondo progetto della Regione Campania (cui si fa riferimento con "Campania II"), il monitoraggio ha evidenziato delle differenze tra le azioni previste da Disciplinare Tecnico / Piano Operativo del RTI e quanto previsto da capitolato standard. Tuttavia, al fine dell'elaborazione le linee attivate sono state ricondotte a quelle condivise. Per un approfondimento, si rimanda alla sezione seguente, relativa allo stato di avanzamento dei singoli progetti.

di controllo-preventive per evitare il verificarsi di non conformità: Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia, Puglia, Liguria, Veneto 1, Campania 1;
azione e - Focus e incontri di gruppo e singoli per la definizione degli indicatori: Liguria, Veneto 1, Piemonte, Campania 1, Campania 2;
azione f - Tutoring sui RISQ e assistenza nella fase di diffusione all'interno dell'Ufficio: Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia, Puglia, Liguria, Veneto 1, Piemonte, Campania 1;
azione g - Stesura fisica di una prima bozza di manuale: Liguria, Veneto 1;
azione h - Presentazione e validazione da parte della Direzione: Emilia Romagna, Puglia, Liguria, Veneto 1, Piemonte;
azione i - Presentazione ai collaboratori: Emilia Romagna, Puglia, Liguria, Veneto 1, Piemonte;
azione l - Assistenza nella fase di implementazione del sistema: Liguria, Veneto 1, Piemonte;
azione m - Aggiornamento del modello organizzativo dell'ufficio al fine di consentire il presidio continuativo della qualità delle prestazioni certificate: Emilia Romagna, Puglia, Liguria, Veneto 1, Piemonte.

Rispetto alla linea 5 i progetti delle Regioni Friuli Venezia Giulia, Emilia Romagna Piemonte e Puglia non hanno previsto la definizione del piano di miglioramento nel percorso di costruzione del Bilancio sociale (azione c); il progetto della Regione Piemonte, inoltre, non ha previsto anche l'azione d, relativa alla discussione interna all'ufficio del Bilancio e alla sistemazione finale per la pubblicazione, e l'azione f, relativa all'analisi ed aggiornamento del sistema informativo dell'ufficio giudiziario al fine di consentire la redazione ed il monitoraggio del bilancio sociale annuale. Quest'ultima non è stata prevista anche nel caso di Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia, Lombardia, Puglia e Campania 2.

Rispetto alla linea 6, infine, solo il progetto della provincia Autonoma di Bolzano non ha previsto la realizzazione dell'azione 1, relativa alla realizzazione e gestione del sito WEB (e/o di un'apposita sezione all'interno del sito web esistente), anche se comunque è stata prevista la progettazione della struttura e lo sviluppo dei contenuti.

La Regione Abruzzo e la Provincia autonoma di Trento, tra quelle in analisi, sono le uniche amministrazioni il cui progetto in corso prevede tutte le azioni proposte dal capitolato standard.

Tab. 14

Linea	Azione																					
	a		b		c		d		e		f		g		h		i		l		m	
	N.P.	P.	N.P.	P.	N.P.	P.	N.P.	P.	N.P.	P.	N.P.	P.	N.P.	P.	N.P.	P.	N.P.	P.	N.P.	P.	N.P.	P.
Linea 1		13		13		13	2	11	1	12												
Linea 2		13	4	9	1	12	1	12														
Linea 3		13	3	10	2	11		13														
Linea 4*		11	5	6	1	10	4	7	3	8	5	6		11	3	8	3	8	1	10	3	8
Linea 5		13		13	4	9	1	12		13	6	7										
Linea 6	1	12		13																		

Legenda: N.P.: Non Prevista; P.: Prevista

* I progetti della Regione Liguria e del Veneto non prevedono la linea 4

Infine si riporta un approfondimento relativo a ciascuno dei progetti presi in considerazione.

2.2.1 Regione Abruzzo

Progetto Regione Abruzzo. Stato delle attività

Linea	Stato attività	Data inizio	Data fine	Risorse umane previste da progetto approvato	Risorse umane impiegate	Prodotti previsti totali	Prodotti realizzati totali
Linea 1	In corso	01/03/2010	22/05/2011	11	11	3	2
Linea 2	In corso	29/03/2010	22/05/2011	11	11	6	5
Linea 3	In corso	28/06/2010	22/05/2011	6	6	3	2
Linea 4	In corso	23/03/2010	22/05/2011	3	3	4	3
Linea 5	in corso	29/03/2010	22/05/2011	2	2	4	3
Linea 6	in corso	23/03/2010	22/05/2011	5	5	6	5

Rispetto all'ultimo monitoraggio del 30 settembre 2010, si evince come il progetto abbia portato a termine la maggioranza delle azioni di ciascuna linea, portando alla realizzazione di quasi tutti i prodotti previsti in fase di programmazione. Al 30 aprile 2011 le 6 linee d'azione, già attivate tutte al 30 settembre 2010 sono ancora tutte in corso, anche se sono oramai in fase conclusiva. Le 38 risorse umane previste dal progetto, infatti, sono state attivate nel corso delle attività ed è stato realizzato oltre il 76% dei prodotti previsti (20 su 26).

Per quanto concerne, nello specifico, i prodotti previsti e realizzati al 30 aprile 2011, si rimanda alla tabella riportata di seguito.

Progetto Regione Abruzzo. Prodotti

Linee	Prodotti previsti da progetto approvato/piano operativo	Prodotti realizzati
Linea 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rapporto sulla situazione organizzativa esistente 2. Riprogettazione dei processi 3. Rapporto sulla realizzazione dell'intervento 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rapporto sulla situazione organizzativa esistente 2. Riprogettazione dei processi
Linea 2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relazione sullo stato dell'arte delle tecnologie 2. Roadmap 3. Relazione sul Benchmark 4. Matrice delle competenze informatiche 5. Piano della formazione informatica 6. Realizzazione Front Office e piazzetta telematica 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relazione sullo stato dell'arte delle tecnologie 2. Roadmap 3. Relazione sul Benchmark 4. Matrice delle competenze informatiche 5. Per Tribunale AQ, Procura Generale AQ, Procura di TE, Procura di Avezzano: Documento Programmatico della Sicurezza, regolamento informatico, informative varie.
Linea 3	<ol style="list-style-type: none"> 1. Progetto di dettaglio della Carta 2. Produzione della Carta 3. Pubblicazione sul sito web della Carta 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Progetto di dettaglio della Carta 2. Produzione della Carta
Linea 4	Per ogni Ufficio Giudiziario <ol style="list-style-type: none"> 1: Pianificazione dell'intervento 2: Progettazione e realizzazione 3: Valutazione e certificazione 4: Relazione sull'intervento 	Per ogni Ufficio Giudiziario <ol style="list-style-type: none"> 1: Pianificazione dell'intervento 2: Progettazione e realizzazione 3: Valutazione e Certificazione

Linea 5	<ol style="list-style-type: none">1. Piano dell'intervento;2. Analisi del contesto;3. Progettazione del bilancio sociale;4. Primo bilancio sociale	<ol style="list-style-type: none">1. Piano dell'intervento;2. Analisi del contesto;3. Progettazione del bilancio sociale;
Linea 6	<ol style="list-style-type: none">1. Benchmark sui principali siti di uffici giudiziari2. Architettura del sito da realizzare3. Sviluppo ed avviamento del sito4. Manutenzione ed aggiornamento del sito5. Divulgazione mediatica del progetto6. Convegno finale	<ol style="list-style-type: none">1. Benchmark sui principali siti di uffici giudiziari2. Architettura del sito da realizzare3. Sviluppo ed avviamento del sito4. Manutenzione ed aggiornamento del sito5. Divulgazione mediatica del progetto

2.2.2 Regione Campania

La Regione Campania ha bandito e avviato 2 differenti progetti nell'ambito del progetto interregionale, diretti all'assistenza organizzativa, il primo, del Tribunale di Salerno, del Tribunale per i Minorenni di Salerno e della Procura della Repubblica presso il Tribunale di Sant'Angelo dei Lombardi e, il secondo, del Tribunale di Torre Annunziata, della Corte d'appello di Salerno, della Procura della Repubblica presso Tribunale per i minorenni di Napoli, della Procura della Repubblica presso Tribunale di Sala Consilina, del Tribunale di Sala Consilina e del Tribunale per i minorenni di Napoli.

Per quanto concerne il primo progetto, le attività sono state avviate a novembre 2010 e la sua conclusione è prevista, come contemplato dal bando di gara, al termine dei 18 mesi di attività, a maggio 2012.

Progetto Regione Campania 1. Stato delle attività

Linea	Stato attività	data inizio	data fine	Risorse umane previste da progetto approvato	Risorse umane impiegate	Prodotti previsti totali	Prodotti realizzati totali
Linea 1	In corso	01/12/2010	01/07/2011	10	10	12	3
Linea 2	In corso	01/01/2011	01/06/2011	2	2	3	
Linea 3	Non iniziata	01/08/2011	01/01/2012	3		3	
Linea 4	Non iniziata	01/06/2011	01/05/2012	6		3	
Linea 5	Non iniziata	01/06/2011	01/05/2012	3		3	
Linea 6	In corso	01/01/2011	01/05/2012	3		1	3

Come mostra la tabella riportata sopra, al 30 aprile 2011 risultano avviate le prime 2 linee di azione, relative rispettivamente all'analisi dell'ufficio giudiziario e all'analisi dell'utilizzo delle tecnologie, attività necessarie all'avvio delle altre. Risultano inoltre in corso anche le attività previste dalla Linea 6, la quale, relativa alle attività di comunicazione, risulta in tutti i casi presi in considerazione avviata con la partenza delle attività.

Riguardo alle risorse umane attivate, si nota come siano state previste 27 risorse, di cui al momento ne risultano attivate in concreto 12, di cui la maggior parte sull'azione 1.

Dei 25 prodotti totali, al 30 aprile 2011 ne risultano realizzati 6, di cui, come mostra con maggiore dettaglio la tabella relativa ai prodotti riportata sotto, 3 sono relativi alla linea 1 e riguardano la documentazione della situazione attuale degli uffici giudiziari coinvolti e 3 sono relativi alla linea 6 e riguardano la costituzione dei siti web, rispettivamente, della Procura di S. Angelo dei Lombardi, del Tribunale per i minorenni Salerno e del Tribunale Salerno.

Progetto Regione Campania 1. Prodotti

Linee	Prodotti previsti da progetto approvato/piano operativo	Prodotti realizzati
Linea 1	Documentazione della situazione attuale Nuova struttura organizzativa per gli Uffici Giudiziari Check del modello proposto con le linee guida CAF Mappatura dei processi della nuova struttura	Documentazione della situazione attuale (x3)
Linea 2	Piano d'Azione per l'adeguamento al "modello ideale"	
Linea 3	Carta Servizi della Procura di S. Angelo dei Lombardi Carta Servizi del Tribunale per i minorenni di Salerno Carta Servizi per il Tribunale di Salerno	
Linea 4	Manuale Qualità Procura S. Angelo dei Lombardi Manuale Qualità Tribunale per i minorenni Salerno Manuale Qualità Tribunale di Salerno	
Linea 5	Bilancio Sociale Procura S. Angelo dei Lombardi Bilancio Sociale Tribunale per i minorenni Salerno Bilancio Sociale Tribunale di Salerno	
Linea 6	Sito web	Sito web Procura S. Angelo dei Lombardi Sito web Tribunale per i minorenni Salerno Sito web Tribunale Salerno

Con riguardo al secondo progetto attivato dalla regione Campania¹⁵, invece, le attività previste sono dirette a ben 6 differenti uffici giudiziari: Tribunale di Torre Annunziata, Corte d'appello di Salerno, Procura della Repubblica presso Tribunale per i minorenni di Napoli, Procura della Repubblica presso Tribunale di Sala Consilina, Tribunale di Sala Consilina, Tribunale per i minorenni di Napoli.

La tabella riportata di seguito mostra come le attività abbiano preso avvio a aprile 2011 con l'attivazione della linea 1 e come la conclusione delle attività sia prevista a settembre 2012, con la conclusione della linea 5 relativa all'elaborazione del Bilancio sociale.

Per l'attuazione delle attività sono state previste 37 risorse umane, di cui la maggior parte inserite nell'ambito delle attività previste per la linea 1 e la linea 2. Nel conteggio sono stati presi in considerazione anche il coordinatore metodologico previsto per ogni linea di azione e il coordinatore del programma, il referente della Cabina di Regia e i tre Membri del Comitato Scientifico, inseriti nella linea 1

Rispetto ai prodotti, infine, ne sono previsti in totale 11 , di cui 6 (compreso il report di monitoraggio trimestrale) tutti relativi alla linea 1.

¹⁵ Vedi nota n. 13.

Progetto Regione Campania 2. Stato delle attività

Linea	Stato attività	data inizio	data fine	Risorse umane previste da progetto approvato	Risorse umane impiegate	Prodotti previsti totali	Prodotti realizzati totali
Linea 1	in corso	16/04/2011	30/04/2012	14	Come da Team di Progetto previsto in OT	5 (+ report monitoraggio trimestrale)	n.a.
Linea 2	in corso	09/05/2011	30/04/2011	9	Come da Team di Progetto previsto in OT	3 (di cui 1 output già previsto nei precedenti prodotti di Linea 1)	n.a.
Linea 3	Non iniziata	01/06/2011	01/04/2012	3	Come da Team di Progetto previsto in OT	1	n.a.
Linea 4	Non iniziata	01/10/2011	30/09/2011	4	Come da Team di Progetto previsto in OT		
Linea 5	Non iniziata	15/09/2011	30/09/2012	3	Come da Team di Progetto previsto in OT	1	n.a.
Linea 6	Non iniziata	09/05/2011	30/10/2011	4	Come da Team di Progetto previsto in OT	1	n.a.

2.2.3 Regione Emilia Romagna

Progetto Regione Emilia Romagna. Stato delle attività

Linea	Stato attività	data inizio	data fine	Risorse umane previste da progetto approvato	Risorse umane impiegate	Prodotti previsti totali	Prodotti realizzati totali
Linea 1	Conclusa	10/05/2010	31/01/2011	6	6	3 per Ufficio Giudiziario	3 per Ufficio Giudiziario
Linea 2	In corso	10/05/2010	31/01/2011	6	6	3 per Ufficio Giudiziario	3 per Ufficio Giudiziario
Linea 3	In corso	01/12/2010	06/05/2011	3	3	2	-
Linea 4	In corso	01/01/2011	31/07/2011	2	2	1 per Ufficio Giudiziario	-
Linea 5	In corso	01/05/2011	30/09/2011	2	2	2	-
Linea 6	In corso	01/06/2010	30/04/2012	3	3	3	-

Il progetto della Regione Emilia Romagna relativo alla riorganizzazione dei processi lavorativi e di ottimizzazione delle risorse di 7 uffici giudiziari del territorio regionale (Tribunale di Reggio Emilia, Tribunale di Ravenna, Tribunale di Modena, Ufficio Giudice di pace di Bologna, Procura della Repubblica di Ravenna, Procura Gen. della Repubblica di Bologna, Tribunale di Ferrara) è stato avviato a maggio 2010, con l'attivazione delle azioni previste dalla linea 1 e dalla linea 2, che prevedono, rispettivamente l'analisi dell'ufficio giudiziario e l'analisi dell'utilizzo delle tecnologie. Rispetto al monitoraggio 2010, si nota come al 30 aprile 2011 siano state attivate tutte le linee di azione previste e si sia proceduto alla conclusione della linea 1, relativa agli aspetti preliminari del progetto. La fine delle attività è prevista per settembre 2011, con la chiusura della linea 5, relativa alla costruzione del Bilancio Sociale.

Il progetto, che ha previsto e attivato in totale 22 risorse umane, ne ha impiegate la metà per le prime due linee di azione, necessarie e propedeutiche all'avvio delle altre.

Per quanto concerne i prodotti previsti e realizzati al 30 aprile 2011, si nota come, rispetto al monitoraggio del 30 settembre 2010, ci sia stato un forte avanzamento delle attività, con la realizzazione di tutti i prodotti previsti per la linea 1 e la linea 2 del progetto. A riguardo, per un dettaglio maggiore, si rimanda alla tabella riportata di seguito.

Progetto Regione Emilia Romagna. Prodotti

Linee	Prodotti previsti da progetto approvato/piano operativo	Prodotti realizzati
Linea 1	<ul style="list-style-type: none"> - Analisi AS IS - Documento TO BE - Monitoraggio 	<ul style="list-style-type: none"> - Analisi AS IS - Documento TO BE - Monitoraggio
Linea 2	<ul style="list-style-type: none"> - Mappa dei sistemi - Mappa delle competenze IT - Road map 	<ul style="list-style-type: none"> - Mappa dei sistemi - Mappa delle competenze IT - Road map
Linea 3	<ul style="list-style-type: none"> - Carta dei Servizi degli Uffici Giudiziari - Organizzazione evento di diffusione della Carta dei Servizi 	-
Linea 4	<ul style="list-style-type: none"> - Definizione dei processi oggetto di certificazione - Piano formativo sui concetti della Norma ISO 9001:2000 - Definizione degli indicatori di qualità - Manuale della qualità degli Uffici Giudiziari - Formazione agli operatori 	-
Linea 5	<ul style="list-style-type: none"> - Documento relativo alle procedure per la realizzazione del Bilancio Sociale e per la revisione annuale - Primo Bilancio Sociale degli Uffici Giudiziari 	-
Linea 6	<ul style="list-style-type: none"> - Messa on line del sito o eventuale aggiornamento di siti web già esistenti - Organizzazione di un convegno finale per la promozione del progetto - Documento contenente la struttura del sito 	-

2.2.4 Regione Friuli Venezia Giulia

Progetto Regione Friuli Venezia Giulia. Stato delle attività

Linea	Stato attività	data inizio	data fine	Risorse umane previste da progetto approvato	Risorse umane impiegate	Prodotti previsti totali	Prodotti realizzati totali
Linea 1	In corso	10/02/2010	non pervenuta	4	4	6	6
Linea 2	In corso	10/02/2010	non pervenuta	2	2	2	2
Linea 3	In corso	01/11/2010	01/06/2011	2	2	3	3
Linea 4	In corso	01/11/2010	01/06/2011	2		3	
Linea 5	In corso	01/12/2010	01/05/2011	2	2	6	6
Linea 6	In corso	*	01/12/2011	2	2	4	

*Per GdPace novembre 2010; per procura e Tribunale febbraio 2011

Per quanto concerne il progetto attivato dalla Regione Friuli Venezia Giulia, relativo alla riorganizzazione e all'ottimizzazione delle risorse di 3 uffici giudiziari, la Procura della Repubblica di Trieste, l'Ufficio Giudice di pace di Trieste e il Tribunale ordinario di Trieste, è partito con l'avvio della prima e della seconda linea di azione, a febbraio 2010. Successivamente tra febbraio 2010 e febbraio 2011 sono partite tutte le altre linee di azione. Per ciascuna linea è prevista all'attivazione di 2 risorse umane, tranne che per la linea 1, per la quale sono state attivate 4 risorse. In totale, da progetto approvato sono state previste e attivate 14 risorse umane.

Per quanto concerne i prodotti previsti e realizzati, il progetto del Friuli Venezia Giulia prevede la realizzazione di 24 prodotti in totale, di cui al 30 aprile 2011 ne risultano realizzati 17. Per la linea 1 è previsto il maggior numero di prodotti, un report, un documento relativo alla rappresentazione dei processi di lavoro, un'ipotesi di riorganizzazione, una revisione della struttura organizzativa, una simulazione dei nuovi processi (per testarne i benefici ed i gap da colmare) e l'individuazione di eventuali alternative. Nell'ambito della linea 2 è prevista un'analisi dell'utilizzo delle nuove tecnologie, un'analisi relativa alle potenzialità tecnologiche dell'ufficio e la stesura della road map tecnologica. La linea 3 prevede la realizzazione della Carta servizi integrale e multilingue per ciascuno dei 3 uffici, mentre la linea 4 prevede, nell'ambito dell'accompagnamento alla certificazione di Qualità ISO 9001:2000, la redazione di un Report iniziale, un manuale di qualità, un manuale con procedure ed istruzioni operative e un report finale. La linea 5 prevede la stesura del documento "Bilancio Sociale" e del manuale con le procedure per la realizzazione e la revisione annuale. Linea 6, infine, consiste nella realizzazione, gestione ed aggiornamento fino al 31.12.2011 del sito web, nonché le altre attività di comunicazione, tra cui la presentazione al pubblico di Carta Servizi e Bilancio Sociale e l'organizzazione di un convegno finale sui risultati del progetto.

Co riguardo ai prodotti si rimanda, inoltre, alla tabella riportata sotto.

Progetto Regione Friuli Venezia Giulia. Prodotti

Linee	Prodotti previsti da progetto approvato/piano operativo	Prodotti realizzati
Linea 1	Report AS IS Documento contenente la rappresentazione dei processi di lavoro Ipotesi di riorganizzazione (documento) Revisione della struttura organizzativa Simulazione dei nuovi processi (per testarne i benefici ed i gap da colmare) Individuazione di eventuali alternative	Report AS IS Documento contenente la rappresentazione dei processi di lavoro Ipotesi di riorganizzazione (documento) Revisione della struttura organizzativa Simulazione dei nuovi processi (per testarne i benefici ed i gap da colmare) Individuazione di eventuali alternative
Linea 2	Analisi utilizzo nuove tecnologie/analisi potenzialita'tecnologiche/road map tecnologica	Analisi utilizzo nuove tecnologie/analisi potenzialita'tecnologiche/road map tecnologica
Linea 3	Carta servizi integrale e multilingue x ciascuno dei 3 uffici	Carte dei servizi dei tre uffici giudiziari (in bozza)
Linea 4	Report iniziale/manuale di qualità/manuale con procedure ed istruzioni operative /report finale	Sono in corso di realizzazione le bozze dei documenti
Linea 5	Documento "Bilancio Sociale " Manuale con le procedure per la realizzazione/revisione annuale	Bilancio sociale di ciascun ufficio giudiziario + kit di elaborazione dei dati a beneficio delle future edizioni
Linea 6	Realizzazione/gestione ed aggiornamento (fino al 31.12.2011) del sito web; Presentazione al pubblico di Carta Servizi e Bilancio Sociale; Convegno finale sui risultati del progetto	Documenti di supporto per presentazioni e conferenze stampa

2.2.5 Regione Liguria

Progetto Regione Liguria. Stato delle attività

Linea	Stato attività	data inizio	data fine	Risorse umane previste da progetto approvato *	Risorse umane impiegate*	Prodotti previsti totali	Prodotti realizzati totali
Linea 1	in corso	30/12/2010	31/07/2011	10	7	3 per Ufficio Giudiziario	1 per Ufficio Giudiziario
Linea 2	In corso	30/12/2010	31/07/2011	10	9	3 per ufficio giudiziario	1 di base comune ai due uffici
Linea 3	Non iniziata	02/05/2010	30/10/2011			2	0
Linea 4	Non prevista						
Linea 5	Non iniziata	15/05/2011	28/02/2011			2	0
Linea 6	In corso	30/12/2010	27/07/2012	7	7	3	-

Il progetto messo in atto dalla Regione Liguria, relativo alla riorganizzazione dei processi lavorativi e all'ottimizzazione delle risorse di 2 uffici giudiziari presenti in regione (Corte di Appello di Genova e Procura Generale della Repubblica di Genova) ha preso avvio alla fine di dicembre 2010 e la sua conclusione è prevista a luglio 2012, al termine dei 18 mesi di attività previsti da bando.

Come mostra la tabella riportata sopra, al 30 aprile 2011 risultano avviate le prime 2 linee di azione, relative rispettivamente all'analisi dell'ufficio giudiziario e all'analisi dell'utilizzo delle tecnologie, attività necessarie all'avvio delle altre. Risultano inoltre in corso anche le attività previste dalla Linea 6, la quale, relativa alle attività di comunicazione, risulta in tutti i casi presi in considerazione avviata con la partenza delle attività. Interessante notare come il progetto della Regione Liguria non preveda le attività della linea 4, relativa all'introduzione della certificazione ISO 9001.

Riguardo alle risorse umane attivate, si nota come siano state previste 27 risorse, di cui al momento ne risultano attivate in concreto 23, distribuite tra le azioni attivate.

Dei 19 prodotti totali, al 30 aprile 2011 ne risultano realizzati 3, di cui, come mostra con maggiore dettaglio la tabella relativa ai prodotti riportata sotto, i primi due sono relativi alla linea 1 (1 per ufficio giudiziario) e riguardano la stesura di un documento d'analisi organizzativa che ricostruisce anche i maggiori processi di lavoro dell'ufficio e il terzo riguarda la costituzione di una mappa dei sistemi in comune ad entrambi gli uffici giudiziari.

Progetto Regione Liguria. Prodotti

Linee	Prodotti previsti da progetto approvato/piano operativo	Prodotti realizzati
Linea 1	<ul style="list-style-type: none"> - Documento d'analisi organizzativa che ricostruisce anche i maggiori processi di lavoro dell'ufficio - Documento di progettazione della riorganizzazione - Rapporto di Monitoraggio 	- Documento d'analisi organizzativa che ricostruisce anche i maggiori processi di lavoro dell'ufficio
Linea 2	<ul style="list-style-type: none"> • Documento di analisi IT in cui sono inclusi <ul style="list-style-type: none"> - Mappa dei sistemi - Mappa delle competenze IT • Progetto dello sportello Virtuale • Road map per l'adozione delle nuove tecnologie comprensivo del piano di formazione 	Mappa dei sistemi
Linea 3	<ul style="list-style-type: none"> - Carta dei Servizi degli Uffici Giudiziari 	0
Linea 5	<ul style="list-style-type: none"> - Documento relativo alle procedure per la realizzazione del Bilancio Sociale e per la revisione annuale - Primo Bilancio Sociale degli Uffici Giudiziari 	0
Linea 6	<ul style="list-style-type: none"> - Messa on line del sito o eventuale aggiornamento di siti web già esistenti - Organizzazione di un convegno finale per la promozione del progetto - Documento contenente la struttura del sito 	-

2.2.6 Regione Lombardia¹⁶

Progetto Regione Lombardia. Stato delle attività

Linea	Stato attività	data inizio	data fine	Risorse umane previste da progetto approvato *	Risorse umane impiegate*	Prodotti previsti totali	Prodotti realizzati totali
Linea 1	in corso	01/01/2010	01/01/2012	2070*	1433*	21	9
Linea 2	in corso	01/01/2010	01/01/2012	712*	346*	7	2
Linea 3	in corso	01/03/2010	01/01/2012	370*	166*	6	0
Linea 4	in corso	01/08/2010	01/01/2012	484*	46*	6	0
Linea 5	in corso	01/03/2010	01/01/2012	538*	186*	11	2
Linea 6	in corso	01/01/2010	01/01/2012	425*	164*	4	1

* gg. Uomo

Per quanto concerne la Lombardia, il grafico sopra mostra come a gennaio 2010 e agosto 2010 siano state attivate tutte le linee di azione, che al 30 aprile 2011 risultano essere tutte ancora in corso.

Il progetto lombardo, diretto alla riorganizzazione dei processi lavorativi e all'ottimizzazione delle risorse di 7 Uffici Giudiziari (Tribunale di Monza, Procura della Repubblica di Monza, Tribunale di Brescia, Tribunale di Varese, Corte d'Appello di Milano, Tribunale di Crema, Tribunale di Cremona), ha previsto un impegno di risorse umane pari a 4599 giornate uomo, di cui al momento ne sono state impiegate 2341. L'impegno previsto per la linea 1, come negli altri casi sopra analizzati, è stato nettamente superiore a quello previsto per le altre linee, sia in termini di risorse umane, sia in termini di prodotti previsti e realizzati.

Rispetto ai prodotti, infatti, si nota come dei 55 prodotti previsti in totale, la linea 1 ne abbia previsti oltre il 40%, prevalentemente report di analisi, linee guida e workshop da realizzarsi per ciascuno degli uffici coinvolti. Per l'attuazione della linea 2 è stata prevista la realizzazione di una serie di prodotti trasversali agli uffici, quali il censimento e analisi dei sistemi informativi degli Uffici Giudiziari, il Rapporto criticità di utilizzo della strumentazione informatica a disposizione, il Rapporto sullo stato di attuazione dei piani di informatizzazione, il Documento di analisi dei gap informatici per ciascun intervento organizzativo, la Scheda con linee d'azione da seguire per adeguare i sistemi informativi (per ciascun intervento organizzativo individuato in ogni Cantiere), gli Studi di fattibilità intranet e la Predisposizione piani formativi. Per quanto concerne la linea 3, è stata prevista la realizzazione di un progetto di fattibilità per la guida e per la carta dei servizi, la stesura di una Guida ai servizi (interventi prioritari, in particolare Volontaria Giurisdizione) e di tre Guide ai servizi del Tribunale, ciascuno in relazione ad uno degli uffici coinvolti.

¹⁶ In questa sezione viene presa in considerazione solo la parte relativa all'appalto iniziale. L'andamento degli uffici inseriti a seguito degli ampliamenti del contratto alla Procura della Repubblica di Crema, al Tribunale Lecco, alla Procura Lecco e alla Procura Milano verrà analizzato nel rapporto successivo.

Rispetto alla linea 4 è stata prevista l'attivazione di piani lavoro, una mappa delle competenze e dei comportamenti attesi e la condivisione con i RISQ delle modalità di gestione del progetto.

La linea 5 prevede, invece, per la realizzazione del Bilancio sociale, in primo luogo una serie di attività di preparazione, quali la definizione di un progetto di fattibilità per la stesura di un bilancio consuntivo, l'autovalutazione CAF iniziale, attività di informazione e formazione sul metodo di costruzione BRS, la definizione di un progetto di sistema di rendicontazione e, in secondo luogo, la realizzazione effettiva del Bilancio preventivo e del Sistema di rendicontazione.

La linea 6, infine, comporta la realizzazione di numerosi prodotti per la pubblicizzazione degli interventi, tra cui si ricordano la realizzazione del sito e il suo rilascio in area pubblica, il servizio di ufficio stampa, un Convegno iniziale e due report semestrali per il 2010. Al 30 aprile risultano realizzati 14 prodotti su 55.

2.2.7 Regione Piemonte

Progetto Regione Piemonte. Stato delle attività

Linea	Stato attività	data inizio	data fine	Risorse umane previste da progetto approvato	Risorse umane impiegate	Prodotti previsti totali	Prodotti realizzati totali
Linea 1	in corso	15/10/2010	31/07/2011	2	3	3 per U.G.	1 per U.G.
Linea 2	in corso	15/10/2010	31/07/2011	2	2	4 per U.G.	2 per U.G.
Linea 3	in corso	01/03/2011	30/11/2011	2	2	2 per U.G.	Nessuno
Linea 4	in corso	01/03/2011	31/01/2012	2	2	3 per U.G.	nessuno
Linea 5	Non iniziata	15/05/2011	31/01/2012	2	2	2 per U.G.	Nessuno
Linea 6	in corso	22/10/2010	31/01/2012	2	2	2 per U.G.	0

Il progetto messo in atto dalla Regione Piemonte, originariamente relativo alla riorganizzazione dei processi lavorativi e all'ottimizzazione delle risorse di 4 uffici giudiziari presenti in regione (Tribunale di Mondovì, Procura della Repubblica di Torino, Procura Generale della Repubblica di Torino, Procura di Pinerolo) è stato esteso successivamente al Tribunale Ordinario di Torino, attraverso la modalità dell'affidamento di servizi complementari all'aggiudicatario. Il progetto ha preso avvio ad ottobre 2010 e la sua conclusione è prevista a gennaio 2012.

Come mostra la tabella riportata sopra, al 30 aprile 2011 non risulta avviata solo la linea 5, la cui partenza è comunque prevista a maggio 2011.

Riguardo alle risorse umane attivate, si nota invece come da progetto approvato siano state previste 12 risorse e come in fase attuativa si sia scelto di introdurre una risorsa in più per la Linea 1.

Per quanto concerne i prodotti, la tabella mostra come ne siano previsti per ciascun ufficio giudiziario 16, per cui in totale ne risultano previsti ben 80. Al 30 aprile 2011 ne risultano realizzati 15, di cui 1 per ufficio giudiziario relativamente alla linea 1 e 2 per ufficio relativamente alla linea 2.

Per quanto concerne, nello specifico, i prodotti previsti e realizzati al 30 aprile 2011, si rimanda alla tabella riportata di seguito.

Progetto Regione Piemonte. Prodotti

Linee	Prodotti previsti da progetto approvato/piano operativo	Prodotti realizzati
Linea 1	<p>Rapporto di rilevazione in cui saranno evidenziati:</p> <ul style="list-style-type: none"> * I risultati dell'analisi dell'attuale sistema di azione degli Uffici Giudiziari sui processi di lavoro precedentemente individuati e condivisi * Una proposta di miglioramento dei processi di lavoro degli Uffici Giudiziari precedentemente esaminati e relativo piano di intervento di massima * Le evidenze del monitoraggio dei risultati raggiunti attraverso le attività svolte 	<ul style="list-style-type: none"> * I risultati dell'analisi dell'attuale sistema di azione degli Uffici Giudiziari sui processi di lavoro precedentemente individuati e condivisi
Linea 2	<p>Rapporto di rilevazione in cui saranno evidenziati:</p> <ul style="list-style-type: none"> * I risultati dell'analisi dello stato dell'arte degli Uffici Giudiziari in termini di stato di avanzamento del processo di informatizzazione * I risultati dell'attività di benchmarking degli Uffici Giudiziari * La matrice delle competenze informatiche * Il piano di diffusione delle nuove tecnologie 	<ul style="list-style-type: none"> * I risultati dell'analisi dello stato dell'arte degli Uffici Giudiziari in termini di stato di avanzamento del processo di informatizzazione * La matrice delle competenze informatiche
Linea 3	<ul style="list-style-type: none"> * Carta dei Servizi degli Uffici Giudiziari * Organizzazione di un evento di diffusione della Carta dei Servizi. 	Nessuno
Linea 4	<p>Rapporto in cui saranno evidenziati:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Il Piano di Lavoro costruito con il Responsabile Interno del Sistema di Qualità (RISQ) e la Direzione * Il Piano formativo sui concetti della Norma ISO 9001:2008 * La definizione dei processi oggetto di certificazione con relativa analisi dei rischi * La definizione degli indicatori di qualità 	
Linea 5	<p>un Documento in cui saranno evidenziati:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Le procedure per la realizzazione del Bilancio Sociale * Le procedure per la revisione annuale del bilancio Sociale <p>Il Raggruppamento redigerà il primo Bilancio Sociale degli Uffici Giudiziari</p>	
Linea 6	<p>Messa on line del sito o dell'eventuale aggiornamento di siti web già esistenti e organizzazione di un convegno finale per la promozione del progetto</p> <p>A supporto del sito sarà predisposto un documento contenente la struttura del sito</p>	

2.2.8 Provincia Autonoma di Bolzano

Progetto Provincia Autonoma di Bolzano. Stato delle attività

Linea	Stato attività	data inizio	data fine	Risorse umane previste da progetto approvato	Risorse umane impiegate	Prodotti previsti totali	Prodotti realizzati totali
Linea 1	In corso	01/09/2009	01/09/2011	5	5	13	9
Linea 2	in corso	01/09/2009	30/09/2010	2	2	6	5
Linea 3	In corso	01/10/2010		2	2	1	1
Linea 4	In corso	01/02/2011	01/09/2011	5	5	2	0
Linea 5	In corso	01/12/2009	01/09/2011	3	3	2	0
Linea 6	In corso	01/11/2010		6	2	8	0

Per quanto concerne il progetto finanziato dalla Provincia autonoma di Bolzano, relativo alla riorganizzazione dei processi lavorativi e all'ottimizzazione delle risorse del Tribunale di Bolzano ha preso avvio a settembre 2009 e si concluderà, presumibilmente, a settembre 2011, a due anni dall'effettiva partenza delle attività, come previsto peraltro dal bando di gara. Considerato lo stato avanzato di attuazione del progetto, al 30 aprile 2011 risultano attivate tutte le 6 linee d'azione previste, delle quali la linea 1, la 2 e la 5 sono partite nel 2009, mentre la linea 3 e la linea 6 sono state attivate a circa un anno dalla partenza del progetto. Il progetto ha previsto l'attivazione di 23 risorse umane, di cui al momento ne sono state attivate 19, pari a più dell'82% di quelle previste. Un numero più alto di risorse umane risulta essere concentrato nelle linee di azione 1, 4 e 6.

Rispetto ai prodotti si nota come dei 32 prodotti previsti in totale, ne siano al 30 aprile stati realizzati 14.

Per quanto concerne, nello specifico, i prodotti previsti e realizzati al 30 aprile 2011, si rimanda alla tabella riportata di seguito.

Progetto Provincia Autonoma di Bolzano.Prodotti

Linee	Prodotti previsti da progetto approvato/piano operativo	Prodotti realizzati
Linea 1	<p><u>1. Start up:</u> a) kick-off meeting b) piano di azione di fase c) workshop introduttivo d) Indice della documentazione raccolta</p> <p><u>2. Diagnosi:</u> a) Mappatura dei processi "as is" b) Individuazione delle attività qualificanti e critiche c) Individuazione dei principali quick win d) Analisi delle principali evidenze sia interne che esterne al progetto</p> <p><u>3. Elaborazione del nuovo modello organizzativo:</u> a) Proposta di miglioramento dell'organizzazione e delle procedure di lavoro b) Documento descrittivo del nuovo modello organizzativo c) Piano di cambiamento organizzativo</p> <p><u>4. Attuazione:</u> a) Supporto e assistenza al processo di riorganizzazione (a partire dal tredicesimo mese di progetto); b) Presentazione dei risultati (a conclusione del progetto);</p>	1a, 1b, 1c, 1d - 2a, 2b, 2c, 2d - 3a
Linea 2	<p>a) Relazione sullo stato dell'arte; b) Relazione sul Benchmark c) Piano formativo delle competenze informatiche del personale d) Piano di diffusione delle nuove tecnologie; e) Report sui prodotti e servizi automatizzabili f) Rapporto sullo stato attuale dei sistemi digitali e sulle strategie di miglioramento connesse alla adozione di nuovi strumenti digitali (road map) in relazione ai processi di lavoro</p>	a, b, d, e, f
Linea 3	Carta dei Servizi del Tribunale stampata in 1000 (mille) copie.	
Linea 4	<ul style="list-style-type: none"> • Manuale Qualità (area penale). • Rapporto sullo stato del sistema e sulle proposte di riorganizzazione e miglioramento 	
Linea 5	<p>a) Bilancio Sociale del Tribunale stampata in 500 (cinquecento) copie. b) Evento di presentazione del Bilancio sociale</p>	
Linea 6	<p>a) Logo e altri materiali divulgativi di progetto (brochure, depliant, ecc.) b) Schemi di bozze e struttura finale della pagina/sito web c) Messa on line della pagina/sito web d) Evento di lancio del progetto; e) Evento finale di progetto; f) Pubblicazione dei risultati e del materiale di progetto (a fine progetto); g) Relazioni intermedie (secondo la tempistica concordata con il Committente); h) Relazione finale (a conclusione del progetto).</p>	

2.2.9 Provincia Autonoma di Trento

Provincia Autonoma di Trento. Stato delle attività

Linea	Stato attività	data inizio	data fine	Risorse umane previste da progetto approvato	Risorse umane impiegate	Prodotti previsti totali	Prodotti realizzati totali
Linea 1	Linea 1	in corso	15/02/2010	5	5	4	3
Linea 2	Linea 2	in corso	15/02/2010	5	5	8	7
Linea 3	Linea 3	in corso	01/02/2011	3	3	1	1
Linea 4	Linea 4	in corso	19/07/2010	4	4	8	4
Linea 5	Linea 5	in corso	25/05/2010	4	4	5	4
Linea 6	Linea 6	in corso	15/02/2010	4	4	12	10

Per quanto concerne il progetto finanziato dalla Provincia autonoma di Trento diretto alla riorganizzazione dei processi lavorativi e di ottimizzazione delle risorse della Procura della Repubblica di Trento, la tabella riportata sotto mostra come le attività siano partite a febbraio 2010, con l'attivazione delle linee 1, 2 e 6 e siano proseguite con l'avvio delle attività legate alla costituzione del Bilancio sociale (linea 5) a maggio 2010 e della certificazione di qualità (linea 4) a luglio 2010. Nel febbraio 2011, inoltre, ha preso avvio anche l'attività relativa alla costruzione della Carta dei servizi, prevista nella linea 3. Le 25 risorse umane previste per la realizzazione del progetto risultano al momento tutte attivate. Le risorse sono distribuite abbastanza equamente tra le linee, con differenze non particolarmente marcate tra una linea e l'altra, cosa che accade con più evidenza in altri progetti.

I prodotti previsti sono in totale 38, di cui al momento ne sono stati già realizzati 29, pari al 76% del totale. Per quanto concerne, nello specifico, i prodotti previsti e realizzati al 30 aprile 2011, si rimanda alla tabella riportata di seguito.

Progetto Provincia Autonoma di Trento. Prodotti

Linee	Prodotti previsti da progetto approvato/piano operativo	Prodotti realizzati
Linea 1	Rapporto di analisi dell'attuale sistema organizzativo Proposta di miglioramento della organizzazione e delle procedure di lavoro Training on the job: supporto al processo di acquisizione delle competenze Monitoraggio dei risultati dal punto di vista dell'efficacia e dell'efficienza dei servizi	Rapporto di analisi dell'attuale sistema organizzativo Proposta di miglioramento della organizzazione e delle procedure di lavoro Training on the job: supporto al processo di acquisizione delle competenze
Linea 2	Road Map Studio di fattibilità Pubblicazione Sportello virtuale Matrice delle Competenze Piano Formativo Proposta formativa su PEC e Firma digitale Predisposizione di "linee guida" per garantire la	Road Map Studio di fattibilità Pubblicazione Sportello virtuale Matrice delle competenze Proposta formativa su PEC e Firma digitale Predisposizione di "linee guida" per garantire la continuità operativa

	continuità operativa Definizione di procedure contro gli incidenti di sicurezza	Definizione di procedure contro gli incidenti di sicurezza
Linea 3	Carta dei servizi	Carta dei servizi
Linea 4	Piano di lavoro Formazione ai concetti della Norma Definizione dei processi di interesse Sistema documentale Auditing interno e Riesame della Direzione Supporto al processo di Certificazione Sperimentazione sistema	Piano di lavoro Formazione ai concetti della Norma Definizione dei processi di interesse Sistema documentale (bozza preliminare)
Linea 5	Report interni Report aperti verso stakeholder Bozza del Bilancio Sociale Primo Bilancio Sociale Procedure per la realizzazione del Bilancio Sociale Procedure per la revisione annuale dello stesso	Report Interni Bozza del Bilancio Sociale Primo Bilancio Sociale Procedure per la realizzazione del Bilancio Sociale Procedure per la revisione annuale dello stesso (bozza)
Linea 6	Piano di Comunicazione Piano Editoriale del Sito Web Materiali divulgativi Comunicati stampa e rapporti con i media Demo Sito WEB Pubblicazione Sito WEB Workshop di presentazione del progetto Seminario interno sul sito web Seminario interno sulla Carta dei Servizi Seminario interno sul Bilancio Sociale Convegno finale Pubblicazione Finale	Piano di Comunicazione Piano Editoriale del Sito Web Materiali divulgativi Comunicati stampa e rapporti con i media Demo Sito WEB Pubblicazione Sito WEB Workshop di presentazione del progetto Seminario interno sul sito web Seminario interno sulla Carta dei Servizi Seminario interno sul Bilancio Sociale

2.2.10 Regione Puglia

Progetto Regione Puglia. Stato delle attività

Linea	Stato attività	data inizio	data fine	Risorse umane previste da progetto approvato	Risorse umane impiegate	Prodotti previsti totali	Prodotti realizzati totali
Linea 1	Conclusa	12/03/2010	31/01/2011	7	7	3	3
Linea 2	Conclusa	12/03/2010	31/01/2011	6	6	4	4
Linea 3	In corso	01/09/2010	31/05/2011	2	2	2	1
Linea 4	In corso	01/09/2010	29/07/2011	3	3	5	3
Linea 5	In corso	15/11/2010	29/07/2011	3	3	2	-
Linea 6	In corso	12/03/2010	18/01/2012	3	3	3	1

Per quanto concerne il progetto della Regione Puglia, relativo riorganizzazione dei processi lavorativi e di ottimizzazione delle risorse del Tribunale di Taranto, della Procura di Foggia, del Tribunale di Foggia, della Corte d'Appello di Bari, del Tribunale di Bari e della Corte d'Appello di Lecce, ai quali sono stati aggiunti la Procura Generale di Bari, il Tribunale per i Minorenni di Bari e il Giudice di Pace di Taranto, le attività sono state avviate a marzo 2010, con l'avvio della linea 1, della linea 2 e della linea 6. La linea 3 e la linea 4 sono state avviate a settembre 2010, mentre l'attivazione delle attività relative alla linea 5 è avvenuta a novembre 2011. Al 30 aprile 2011 risultano concluse le attività previste dalla linea 1 e dalla linea 2.

Le risorse umane previste in totale sono 24 e risultano tutte attivate, in considerazione dello stato di avanzamento delle attività. Rispetto alla distribuzione delle risorse tra le linee di azione si evidenzia, come in quasi tutti i casi già presi in analisi, una prevalenza nelle prime due linee, che insieme impiegano di oltre il 50% delle risorse

Rispetto ai prodotti previsti nell'ambito dell'attuazione del progetto pugliese, questi in totale sono 19 e risultano esserne stati portati a compimento 12, pari al 63% del totale. Per quanto concerne, nello specifico, i prodotti previsti e realizzati al 30 aprile 2011, si rimanda alla tabella riportata di seguito.

Progetto Regione Puglia. Prodotti

Linee	Prodotti previsti da progetto approvato/piano operativo	Prodotti realizzati
Linea 1	1- Analisi dell'attuale sistema di azione dell'ufficio giudiziario; 2- Elaborazione di una proposta di miglioramento 3- Evidenze del monitoraggio dei risultati raggiunti	1- Analisi dell'attuale sistema di azione dell'ufficio giudiziario 2- Elaborazione di una proposta di miglioramento 3- Evidenze del monitoraggio dei risultati raggiunti
Linea 2	- Stato dell'arte - Benchmarking dei sistemi informativi - Matrice competenze informatiche - Road map	- Stato dell'arte - Benchmarking dei sistemi informativi - Matrice competenze informatiche - Road map

Linea 3	<ul style="list-style-type: none"> - Carta dei Servizi degli Uffici Giudiziari - Organizzazione evento di diffusione della Carta dei Servizi 	- Carta dei Servizi degli Uffici Giudiziari
Linea 4	<ul style="list-style-type: none"> - Piano di Lavoro - Piano formativo sui concetti della Norma ISO 9001:2000 - Definizione dei processi oggetto di certificazione - Definizione degli indicatori di qualità - Manuale della qualità degli Uffici Giudiziari 	<ul style="list-style-type: none"> - Piano di Lavoro - Piano formativo sui concetti della Norma ISO 9001:2000 - Definizione dei processi oggetto di certificazione
Linea 5	<ul style="list-style-type: none"> - Procedure per la realizzazione e revisione del Bilancio Sociale - Primo Bilancio Sociale degli Uffici Giudiziari 	-
Linea 6	<ul style="list-style-type: none"> - Messa on line del sito o eventuale aggiornamento di siti web già esistenti - Organizzazione di un convegno finale per la promozione del progetto - Documento contenente la struttura del sito 	- Documento contenente la struttura del sito

2.2.11 Regione Sardegna

Progetto Regione Sardegna. Stato delle attività

Linea	Stato attività	data inizio	data fine	Risorse umane previste da progetto approvato	Risorse umane impiegate	Prodotti previsti totali	Prodotti realizzati totali
Linea 1	in corso	01/03/2010	28/02/2011	non applicabile	5	non applicabile	non applicabile
Linea 2	in corso	01/03/2010	29/02/2012	non applicabile	4	non applicabile	non applicabile
Linea 3	in corso	01/06/2010	31/07/2011	non applicabile	3	non applicabile	non applicabile
Linea 4	in corso	15/06/2010	29/02/2012	non applicabile	4	non applicabile	non applicabile
Linea 5	in corso	20/10/2010	31/01/2012	Non applicabile	4	non applicabile	non applicabile
Linea 6	in corso	01/02/2010	29/02/2012	non applicabile	4	non applicabile	non applicabile

Per quanto concerne, infine, il progetto finanziato dalla Regione Sardegna, diretto alla riorganizzazione dei processi lavorativi e di ottimizzazione delle risorse del Tribunale Ordinario di Cagliari, della Procura della Repubblica di Cagliari e del Tribunale di Sorveglianza di Sassari, la tabella sotto mostra come le attività siano state avviate a febbraio 2010, con l'attivazione delle azioni relative alla comunicazione degli interventi (linea 6). A marzo dello stesso anno sono state poi avviate le azioni relative alla linea 1 e alla linea 2 e a giugno quelle relative alla linea 3 e alla linea 4. Le attività relative alla costruzione del Bilancio sociale (linea 5) sono state attivate nel mese di ottobre 2010.

Per quanto concerne le risorse umane, per la realizzazione dell'intero progetto sono state attualmente impiegate 24 risorse, articolate abbastanza uniformemente tra le linee di azione.

Numerosi sono i prodotti previsti per l'attuazione delle linee di azione. Nello specifico, per quanto concerne i prodotti previsti e realizzati al 30 aprile 2011, si rimanda alla tabella riportata di seguito.

Progetto Regione Sardegna. Prodotti

Linee	Prodotti previsti da progetto approvato/piano operativo	Prodotti realizzati
Linea 1	§ Mappa di posizionamento strategico § Schede descrittive dei servizi § Elenco processi gestiti § Schede descrittive processi "as is" § Schede di analisi organizzativa § Elenco criticità organizzative e dei processi § Proposta di nuovo assetto organizzativo § Schede descrittive processi "to be" § Piano di attuazione § Nuovo Organigramma § Manuale delle procedure operative § Sperimentazione del nuovo modello § Schede descrittive ruoli lavorativi § Inventario competenze del personale	§ Mappa di posizionamento strategico § Schede descrittive dei servizi § Elenco processi gestiti § Schede descrittive processi "as is" § Schede di analisi organizzativa § Elenco criticità organizzative e dei processi § Proposta di nuovo assetto organizzativo (Tribunali) § Piano di attuazione (Trib. CA) § Nuovo Organigramma (Tribunali) § Sperimentazione del nuovo modello (Trib. CA) § Giornate formative erogate

	<ul style="list-style-type: none"> § Gap competenze professionali § Giornate formative erogate § Materiali didattici § Progetto di un ufficio ad hoc § Manuale delle procedure operative 	<ul style="list-style-type: none"> § Materiali didattici
Linea 2	<ul style="list-style-type: none"> § Documento di analisi sullo stato dell'arte § Documento di raccolta di business requirement e di requisiti funzionali § Documento di benchmark § Il sistema di profilazione § Il modello dei servizi e dei processi on-line § Documento su componenti tecniche § Documento su componenti funzionali § Sportello virtuale § Documento di visione strategica IT § Documento di strategia IT § Transformation Roadmap IT (orizzonte temporale di 3-5 anni); § KPI di performance e criteri per il reporting. § Matrice ruoli – competenze § Report su gap analysis § Piano di formazione 	<ul style="list-style-type: none"> § Documento di analisi sullo stato dell'arte § Documento di benchmark
Linea 3	<ul style="list-style-type: none"> § Indice del documento § Linee di servizio § Gruppi di utenti § Macro obiettivi § Piano dei requisiti di qualità e degli obiettivi di performance § Set indicatori di qualità e performance § Set indicatori valorizzati con gli standard § Carta dei servizi § Sistema di monitoraggio § Seminari di diffusione § Flyer di presentazione § Conferenza stampa § Convegno finale di presentazione 	<ul style="list-style-type: none"> § Indice del documento (Trib. CA) § Linee di servizio (Trib. CA) § Gruppi di utenti (Trib. CA) § Macro obiettivi (Trib. CA) § Piano dei requisiti di qualità e degli obiettivi di performance (Trib. CA) § Set indicatori di qualità e performance (Trib. CA) § Set indicatori valorizzati con gli standard (Trib. CA)
Linea 4	<ul style="list-style-type: none"> § Piano di lavoro § Profilo atteso RISQ § Piano di formazione per i RISQ § Mappa processi (Linea 1) § Mappa dei flussi di comunicazione interni § Set indicatori § Standard di misurazione § Mappa dei rischi § Piano di gestione dei rischi § Piano di diffusione interno del Sistema di Gestione Qualità § Bozza del manuale di qualità e procedure gestionali § Manuale di qualità e procedure gestionali § Piano delle verifiche ispettive interne § Verbal di verifica ispettiva § Elenco non conformità § Elenco azioni correttive e azioni preventive § Certificato § Masterplan degli interventi di riallineamento delle non conformità § Nuovo assetto organizzativo (eventuale) 	<ul style="list-style-type: none"> § Piano di lavoro § Profilo atteso RISQ (Trib. SS) § Piano di formazione per i RISQ (Trib. SS) § Mappa processi (Linea 1)
Linea 5	<ul style="list-style-type: none"> § Architettura documento § Bozza del Bilancio Sociale § Procedure per la redazione del Bilancio § Strumenti di concertazione § Piano delle attività di miglioramento § Procedure per la revisione del Bilancio § Bilancio Sociale § Volumi del Bilancio Sociale § Evento di presentazione del Bilancio Sociale § Conferenza stampa 	<ul style="list-style-type: none"> § Architettura documento (Tribunali) § Piano delle attività di miglioramento (Trib. CA)

	<ul style="list-style-type: none"> § Tool di gestione 	
Linea 6	<ul style="list-style-type: none"> § Incontri di Gruppo § Presentazione del Progetto in formato elettronico § Piano di comunicazione § Seminario di presentazione del sito web e di avvio del progetto § Viaggio studio § Web community Giustizia – Efficienze § Convegno finale § Carta dei Servizi § Bilancio Sociale § Atti di convegno § Conferenza stampa di presentazione del sito web § Conferenze stampa in itinere § Conferenza stampa finale 	<ul style="list-style-type: none"> § Incontri di Gruppo § Presentazione del Progetto in formato elettronico § Piano di comunicazione § Seminario di presentazione di avvio del progetto § Convegno intermedio

2.2.12 Regione Veneto

Veneto 1

Linea	Stato attività	% sviluppo	data inizio	data fine	Risorse umane previste da progetto approvato	Risorse umane impiegate	Prodotti previsti totali	Prodotti realizzati totali
Linea 1	in corso	60	01/07/2010	fine progetto	9	4	3	1
Linea 2	in corso	60	01/11/2010	fine progetto	5	3	3	1
Linea 3	in corso	70	15/02/2011	30/09/2011	7	3	2	0
Linea 4	Non prevista							
Linea 5	in corso	10	15/02/2011	30/11/2011	4	2	2	0
Linea 6	in corso	10	15/02/2011	fine progetto	5	1	6	0

Per quanto concerne il progetto della Regione Veneto che risulta essere stato avviato, quello relativo alla riorganizzazione dei processi lavorativi e di ottimizzazione delle risorse della Procura della Repubblica presso il Tribunale di Venezia, le attività risultano partite a luglio 2010, con l'avvio della linea 1. Successivamente risultano essere state avviate tutte le altre linee di azione previste: la linea 2 è stata avviata a novembre 2010, mentre le linee 3, 5 e 6 sono state avviate a febbraio 2011. La linea 4, relativa alla certificazione di Qualità ISO 9001:2000 non è prevista dal progetto in questione. Al 30 aprile 2011 non risulta conclusa alcuna attività, anche se, come si evince dalla tabella riportata sopra, le linee 1, 2 e 3 risultano avere uno stato di avanzamento superiore al 50%.

Le risorse umane previste in totale sono 30 e di esse al 30 aprile 2011 risultano esserne state attivate 13, coerentemente con lo stato di avanzamento delle attività. Rispetto alla distribuzione delle risorse tra le linee di azione si evidenzia un'articolazione abbastanza uniforme, con una prevalenza della linea 1 e della linea 3.

Rispetto ai prodotti previsti nell'ambito dell'attuazione del progetto veneto, questi in totale sono 16 e risultano esserne stati portati a compimento 2, pari al 12,5% del totale. Per quanto concerne, nello specifico, i prodotti previsti e realizzati al 30 aprile 2011, si rimanda alla tabella riportata di seguito.

Progetto 1 Regione Veneto. Prodotti

Linee	Prodotti previsti da progetto approvato/piano operativo	Prodotti realizzati
Linea 1	1. Rapporto di analisi 2. Documento di indirizzo strategico 3. Rapporto finale di monitoraggio dei risultati	Rapporto di analisi
Linea 2	1. Relazione sullo stato dell'arte 2. Matrice delle competenze 3. Piano di diffusione delle nuove tecnologie	Relazione sullo stato dell'arte
Linea 3	1. Documento Layout Guida dei Servizi 2. Guida dei Servizi	
Linea 5	1. Documento Layout Bilancio Sociale 2. Bilancio Sociale	
Linea 6	1. Format di comunicazione 2. Progetto Sito web 3. Comunicati stampa, documenti redazionali 4. Presentazione evento di lancio 5. Presentazione Guida dei Servizi 6. Presentazione evento di fine progetto	