



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

IV RAPPORTO DI MONITORAGGIO

**STATO DI AVANZAMENTO DEL DELLE GARE E DEI PROGETTI
REGIONALI**

DATI AL 31 GENNAIO 2012

EUROPÄISCHER SOZIALFONDS - FONDO SOCIALE EUROPEO



INDICE

PREMESSA	3
1. CARATTERISTICHE E STATO DELLE GARE REGIONALI	5
1.1 Bandi emanati e uffici giudiziari coinvolti	5
1.2 Caratteristiche dei bandi emanati	20
2. LO STATO D'AVANZAMENTO DEI PROGETTI	34
2.1 Uno sguardo di insieme	34
2.2 Il livello attuazione dei progetti aggiudicati.....	38
2.2.1 Regione Abruzzo	47
2.2.2 Regione Basilicata	50
2.2.3 Regione Calabria.....	52
2.2.4 Regione Campania.....	53
2.2.5 Regione Emilia Romagna.....	57
2.2.6 Regione Friuli Venezia Giulia.....	59
2.2.7 Regione Lazio	61
2.2.8 Regione Liguria.....	64
2.2.9 Regione Lombardia.....	66
2.2.10 Regione Molise	68
2.2.11 Regione Piemonte	70
2.2.12 Regione Puglia	73
2.2.13 Regione Sardegna.....	75
2.2.14 Regione Veneto.....	78
2.2.15 Regione Toscana	83
2.2.16 Provincia Autonoma di Bolzano	85

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 31 gennaio 2012, che dà conto dello stato di avanzamento dei progetti regionali e dei primi risultati delle attività poste in essere nelle singole Regioni. Nello specifico, 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 gennaio 2012 rappresenta il quarto resoconto relativo all'andamento del progetto interregionale, oramai per molte regioni concluso o in fase conclusiva. Per le informazioni di ordine generale relative al progetto interregionale, si rimanda al I Rapporto di monitoraggio, con dati al 31 marzo 2010.

Si precisa, infine, che le informazioni riportate nel presente rapporto sono frutto dell'aggiornamento delle schede di monitoraggio da parte delle Regioni. In questa tornata, tuttavia, la Regione Sicilia non ha fornito alcun aggiornamento, per cui nella

sezione dedicata allo stato di avanzamento dei progetti, la Regione Sicilia non è riportata. Per l'ultimo aggiornamento disponibile si rimanda al III Rapporto di monitoraggio, con dati aggiornati al 30 aprile 2011.

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, hanno aderito al progetto le 19 Regioni e le 2 Province autonome di Trento e Bolzano, per un totale di 21 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 209 uffici giudiziari, di tipologie differenti e variamente distribuiti tra le Regioni italiane, di cui, al 31 gennaio 2012, 160 risultano essere stati concretamente coinvolti dalle Amministrazioni regionali e provinciali, attraverso la messa a bando o lo stanziamento di risorse aggiuntive, 18 risultano essere stati inseriti in bandi in procinto di essere emanati e 31 risultano aver presentato la propria candidatura. 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 7 bandi differenti per i suoi 27 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

¹ La Regione Autonoma della Valle D'Aosta ha aderito al Protocollo d'Intesa nel 2011, pertanto nell'analisi non viene ancora tenuta in considerazione.

la Regione Abruzzo e la provincia Autonoma di Bolzano, che hanno rimesso alla 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 (esteso successivamente per alcune attività a ben 18 uffici) e a 1 ufficio.

In diversi casi inoltre, come si vedrà meglio di seguito, si è proceduto all'ampliamento del numero degli uffici giudiziari coinvolti dal progetto, procedendo ad un'estensione degli incarichi già aggiudicati.

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 (B=banditi; DB=da bandire)	Candidati
Abruzzo	Procura di Avezzano	B	
	Tribunale dell'Aquila		
	Procura di Teramo		
	Tribunale di Chieti		
	Procura Generale dell'Aquila		
	Corte di Appello di L'Aquila	B	
	Procura Generale di L'Aquila		
	Tribunale di L'Aquila (per l'estensione alle impugnazioni)		
	Tribunale dei Minori di L'Aquila		
	Tribunale di Sulmona		
	Tribunale di Avezzano		
	Tribunale di Chieti (per l'estensione alle impugnazioni)		
	Tribunale di Chieti - Sezione distaccata di Ortona (per l'estensione alle impugnazioni)		
	Procura della Repubblica presso il Tribunale di Chieti (in via sperimentale)		
	Tribunale di Vasto		
	Tribunale di Lanciano		
	Tribunale di Lanciano - Sezione distaccata di Atesa		
	Tribunale di Pescara		
Tribunale di Pescara - Sezione distaccata di San Valentino in Abruzzo Citeriore			
Tribunale di Pescara - Sezione distaccata di Penne			
Tribunale di Teramo			
Tribunale di Teramo - Sezione distaccata di Giulianova			
Tribunale di Teramo - Sezione distaccata di Atri			
Procura di Pescara		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.

Regione	Ufficio Giudiziario	Selezionati (B=banditi; DB=da bandire)	Candidati
Basilicata	Tribunale di Potenza	B	
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	B	
Campania	Tribunale di Salerno Tribunale per i minorenni di Salerno Procura di S. Angelo dei Lombardi	B	
	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	B	
	Procura della Repubblica di Napoli Tribunale di Napoli Tribunale di Ariano Irpino Procura di Avellino Procura di Benevento Corte di appello di Napoli Tribunale di Nocera Inferiore Tribunale di Nola Procura di Salerno Procura Generale Salerno Procura minorenni di Salerno Tribunale Sorveglianza Salerno Procura S.M. Capua Vetere Procura di Nola Procura Torre Annunziata	DB	
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	B	
Friuli Venezia Giulia	Tribunale di Ferrara	B	
	Procura della Repubblica di Trieste Ufficio Giudice di pace di Trieste Tribunale di Trieste	B	
Lazio	Corte di Appello di Roma	B	
	Corte Suprema di Cassazione Procura Generale c/o Corte di cassazione Tribunale di Roma		x
	Corte di Appello di Genova Procura Generale della Repubblica di Genova	B	

Regione	Ufficio Giudiziario	Selezionati (B=banditi; DB=da bandire)	Candidati
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	B	
	Procura della Repubblica di Brescia Procura Generale di Milano Corte d'Appello di Brescia Procura Generale presso la Corte d'Appello di Brescia Procura della Repubblica presso il Tribunale dei Minorenni di Milano Tribunale Minorenni di Milano Tribunale di Mantova Procura della Repubblica di Mantova Tribunale di Sondrio Procura della Repubblica di Sondrio Tribunale di Bergamo Tribunale di Lodi Procura della Repubblica di Pavia Tribunale Sorveglianza di Brescia Tribunale Minorenni di Brescia Procura della Repubblica di Busto Arsizio Tribunale di Busto Arsizio Tribunale di Sorveglianza di Milano Procura della Repubblica di Varese	B	
Marche	Procura della Repubblica di Macerata Corte di Appello di Ancona	B	
Molise	Procura per i Minori di Campobasso Procura di Campobasso Procura generale di Campobasso	B	
	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	B	
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	B	
	Procura Generale di Bari Tribunale per i Minorenni di Bari Giudice di Pace di Taranto	B	
	Procura della Repubblica di Bari Procura Generale di Lecce Procura della Repubblica di Taranto Tribunale di Lecce		X

Regione	Ufficio Giudiziario	Selezionati (B=banditi; DB=da bandire)	Candidati
	Procura della Repubblica di Lecce Tribunale di Trani Procura della Repubblica di Trani Tribunale di Brindisi Tribunale Minorenni di Lecce Procura Generale di Taranto Procura della Repubblica di Lucera Corte d'Appello di Taranto		
	Tribunale di Sorveglianza di Sassari Procura della Repubblica di Cagliari Tribunale di Cagliari	B	
Sardegna	Corte d'Appello di Cagliari Procura Generale di Cagliari Tribunale di Sassari Procura della Repubblica di Sassari Procura della Repubblica di Nuoro Corte d'Appello di Sassari Tribunale Sorveglianza di Sassari Procura Minorenni di Sassari Tribunale di Oristano Procura Generale Sassari	B	
	Tribunale di Oristano Procura Generale Sassari		X
	Corte di Appello di Catania e Tribunale Procura della Repubblica di Palermo	B	
	Tribunale dei minori di Palermo Procura generale di Palermo Procura Repubblica Messina	B	
	Tribunale di Siracusa Procura Repubblica di Siracusa Procura Repubblica di Catania	B	
	Procura della Repubblica di Sciacca Tribunale di Gela Procura della Repubblica di Gela Tribunale di Sciacca Tribunale di Modica Procura della Repubblica di Caltagirone	B	
Sicilia	Corte d'Appello di Palermo Procura della Repubblica di Marsala Procura della Repubblica di Trapani Procura della Repubblica di Termini Imerese Tribunale di Marsala	B	
	Corte d'Appello di Caltanissetta Procura della Repubblica di Enna Procura della Repubblica di Caltanissetta Procura Generale di Caltanissetta Tribunale di Caltanissetta	B	
	Tribunale di Messina Tribunale di Palermo	B	
	Procura della Repubblica di Ragusa Procura della Repubblica di Barcellona Pozzo di Gotto Procura della Repubblica di Agrigento Procura Minorenni di Palermo Tribunale Sorveglianza di Palermo Tribunale di Agrigento Procura Modica		X

Regione	Ufficio Giudiziario	Selezionati (B=banditi; DB=da bandire)	Candidati
Toscana	Procura della Repubblica di Livorno Procura della Repubblica di Lucca Tribunale di Firenze	B	
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	B	
	Tribunale di Perugia Procura Generale di Perugia		x
Veneto	Corte di Appello di Venezia	B	
	Procura della Repubblica di Venezia	B	
	Ufficio del Giudice di Pace di Vicenza	B	
PA di Bolzano	Tribunale di Bolzano	B	
	Corte d'Appello di Trento Sezione Distaccata di Bolzano	DB	
PA di Trento	Procura della Repubblica di Trento	B	
	Tribunale di Rovereto	B	
	Procura della Repubblica di Rovereto	B	
	Corte di Appello di Trento	B	
Valle D'Aosta	Tribunale di Aosta Procura di Aosta Giudice di pace di Aosta	DB	

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 Lombardia che, attraverso l'emanazione di 2 bandi e l'estensione del primo dei due, ha coinvolto ben 31 uffici giudiziari nel suo processo di riorganizzazione. Segue la Regione Sicilia, che, attraverso l'emanazione di 7 bandi differenti, ha coinvolto, 27 uffici pari al 16,9% del totale dei bandi coinvolti dal progetto interregionale. L'Abruzzo ha, invece, coinvolto 21 uffici giudiziari a seguito dell'estensione del contratto all'aggiudicatario del bando originario, diretto a 5 uffici giudiziari. A riguardo, tuttavia, è necessario sottolineare che l'estensione del progetto di riorganizzazione degli Uffici Giudiziari della Regione Abruzzo ha riguardato esclusivamente le sentenze al visto della Procura Generale presso la Corte di Appello di L'Aquila, con un'estensione territoriale del servizio informatizzato a tutti i Tribunali ed alle Sezioni di Tribunale del distretto della Corte di Appello di L'Aquila e un'estensione applicativa alla trasmissione ed alla gestione delle impugnazioni avverso le sentenze di primo grado.

Continuando l'analisi, si evidenzia come la Sardegna abbia avviato alla riorganizzazione 12 uffici giudiziari presenti in regione e come la Campania e la Puglia ne abbiano coinvolti, rispettivamente, 9, pari al 5,6%. Segue la Calabria, con 8 uffici, pari al 5% del totale. Per l'Emilia Romagna sono coinvolti 7 uffici, mentre per l'Umbria ne sono stati coinvolti 6. La Provincia Autonoma di Trento, con tre bandi distinti e l'estensione di uno di loro ha coinvolto 4 uffici giudiziari, pari al 2,5% del totale. Per il Piemonte, dopo l'ampliamento della commessa, risultano 5 uffici e per il Friuli Venezia

Giulia, il Molise, la Toscana e il Veneto 3. Due sono, infine, gli uffici coinvolti per la Liguria e le Marche, mentre un solo ufficio è stato individuato per la Basilicata, il Lazio e la PA di Bolzano .

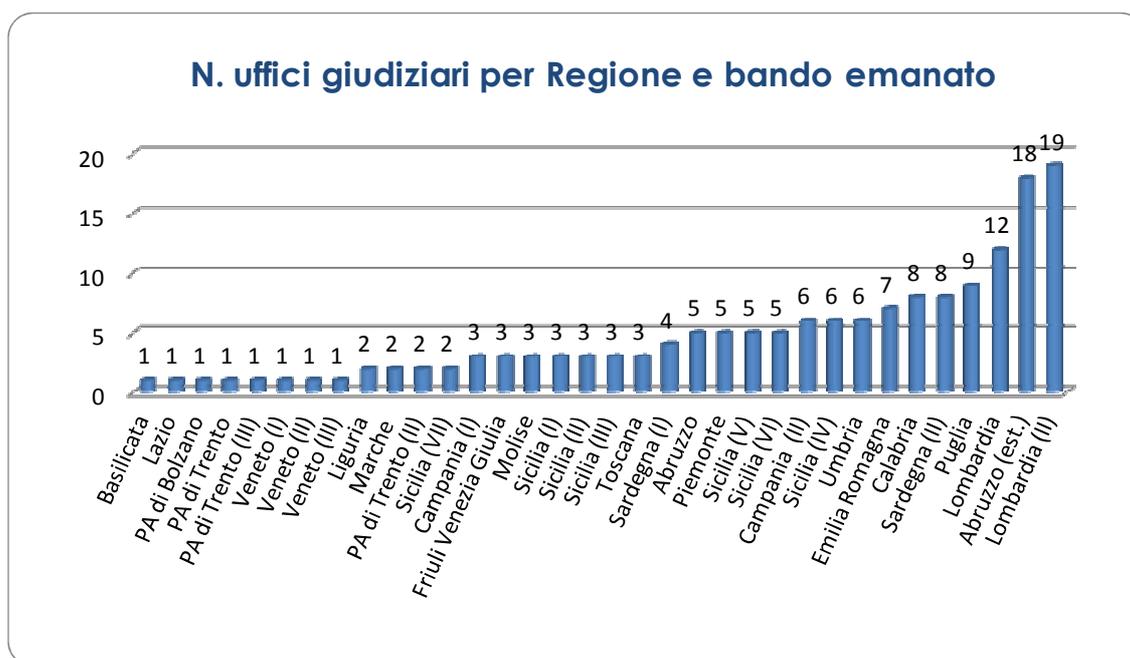
Tab. 2

Regioni	n. uffici coinvolti	
	v.a.	%
Abruzzo	23	14,4%
Basilicata	1	0,6%
Calabria	8	5,0%
Campania	9	5,6%
Emilia Romagna	7	4,4%
Friuli Venezia Giulia	3	1,9%
Lazio	1	0,6%
Liguria	2	1,3%
Lombardia	31	19,4%
Marche	2	1,3%
Molise	3	1,9%
Piemonte	5	3,1%
PA di Bolzano	1	0,6%
PA di Trento	4	2,5%
Puglia	9	5,6%
Sardegna	12	7,5%
Sicilia	27	16,9%
Toscana	3	1,9%
Umbria	6	3,8%
Veneto	3	1,9%
Totale	160	100,0%

Si ratta, come si è visto, 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. Infatti, oltre all'Abruzzo, che, come si è già visto, ha esteso parte delle sperimentazioni avviate a ulteriori 18 uffici presenti in regione, sono 7 le Regioni che hanno proceduto con l'estensione dei servizi già affidati. 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. 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, con l'introduzione del Tribunale Lecco, della Procura Lecco e della Procura Milano. Anche il Piemonte ha provveduto ad un'estensione 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, mentre la Regione Puglia ha affidato lo svolgimento dei servizi complementari al RTI aggiudicatario, prevedendo l'introduzione

della Procura Generale di Bari, del Tribunale per i Minorenni di Bari e del Giudice di Pace di Taranto. La Regione Sardegna, attraverso procedura negoziata, ha esteso i servizi già affidati all'aggiudicatario per il Tribunale Ordinario di Cagliari, la Procura della Repubblica di Cagliari e il Tribunale di Sorveglianza di Sassari, al Tribunale di Cagliari. La Provincia Autonoma di Trento, infine, ha esteso il suo secondo bando diretto al Tribunale di Rovereto alla Procura della Repubblica di Rovereto.

Graf. 1



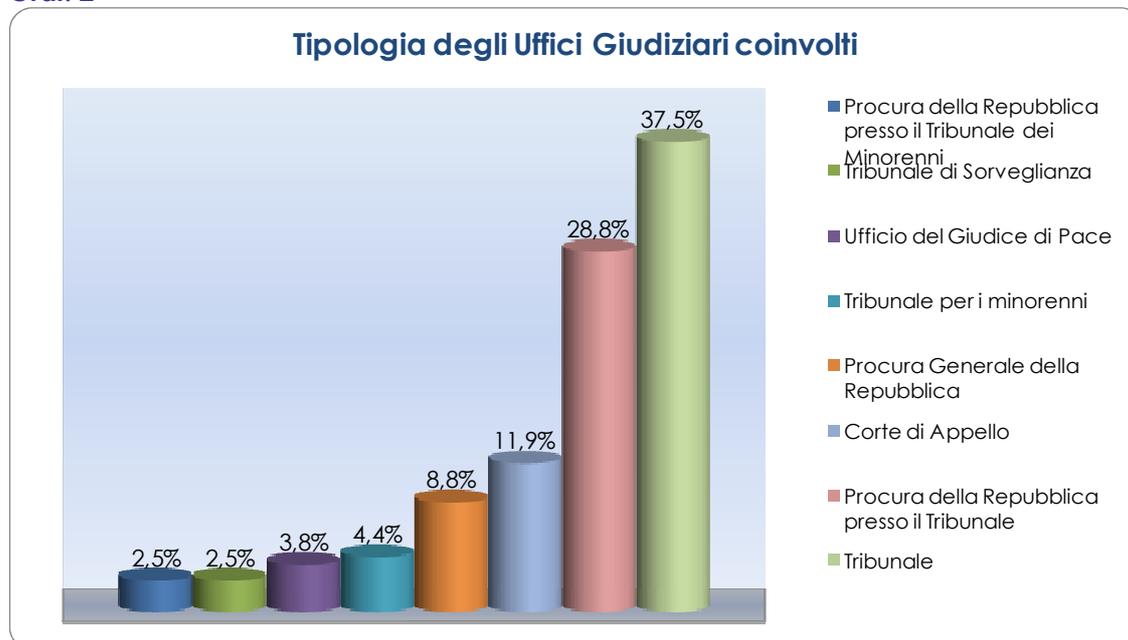
Bisogna tuttavia sottolineare che tale distribuzione, come si vedrà meglio successivamente, non corrisponde sempre ad un eguale peso economico, che dipende, chiaramente, non solo dal numero degli uffici coinvolti ma anche dalla loro tipologia, dimensione e caratteristiche.

Rispetto alla tipologia degli uffici individuati dal MdG, si rileva infatti 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 (35,5%) e Procure della Repubblica presso i Tribunali (28,8%). Gli altri sono Corti d'Appello (11,9%), Procure Generali della Repubblica (8,5%), Tribunali per i minorenni

(4,4%) e Uffici dei Giudici di Pace (3,8%). Vi sono, infine, 4 Procure della Repubblica presso il Tribunale per i minorenni (2,5%) e 4 Tribunali di sorveglianza (2,5%).

Graf. 2



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 10% 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 31 gennaio 2012 risultano infatti essere stati coinvolti dal MdG, grazie alla messa a disposizione delle risorse del FSE da parte delle Regioni, il 66% delle Corti d'Appello presenti nel territorio italiano, il 48% delle Procure Generali della Repubblica, il 26% delle Procure presso i Tribunali, il 24% dei Tribunali per i Minorenni e il 16% dei Tribunali ordinari. 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 22%.

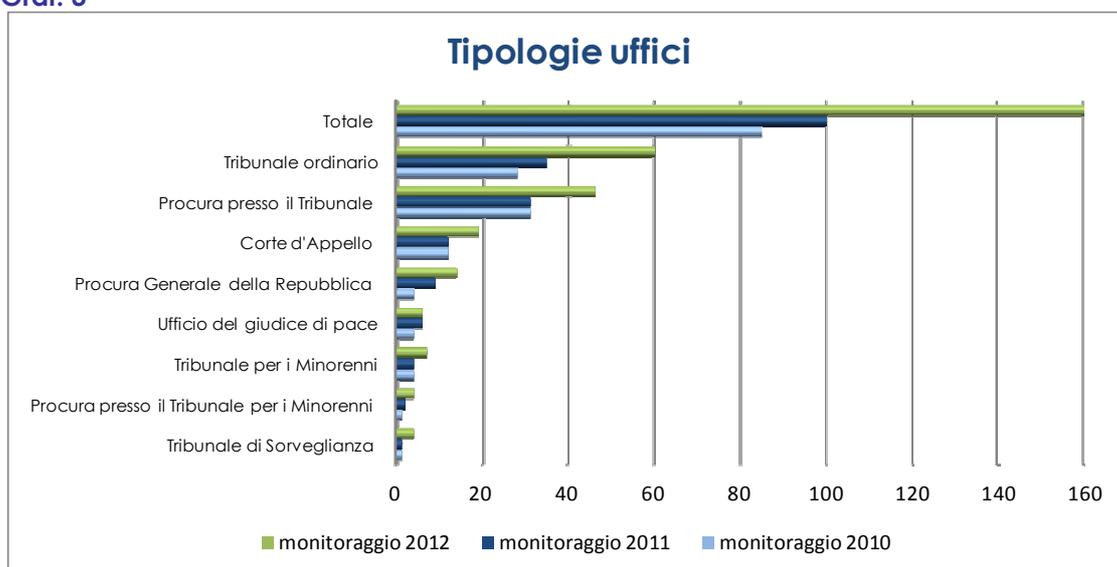
Tab. 3

Tipologie uffici	Uffici totali	Uffici indicati dal MdG	
		v.a.	%
Corte d'Appello	29	19	66%
Procura Generale della Repubblica	29	14	48%
Procura presso il Tribunale	166	43	26%
Tribunale per i Minorenni	29	7	24%
Tribunale ordinario	386	60	16%
Procura presso il Tribunale per i Minorenni	29	4	14%
Tribunale di Sorveglianza	29	4	14%
Ufficio del giudice di pace	846	6	1%
Totale	1543	157	10%

Nota: il Tribunale dell'Aquila, il Tribunale di Chieti e il Tribunale di Cagliari sono inseriti anche nelle estensioni (per attività non previste nel primo bando). Per correttezza del dato, non sono stati inseriti nel calcolo sopra riportato

Rispetto al monitoraggio del progetto interregionale effettuato nel 2011 e a quello effettuato nel 2010, il grafico riportato sotto mostra chiaramente come vi sia un numero crescente di uffici giudiziari coinvolti dalle Regioni, su spinta del Ministero della Giustizia. Si è infatti passati da 85 uffici totali del 2010 a 100 nel 2011 e a 160 nel 2012: gli effetti positivi del progetto generano senza dubbio un interesse crescente da parte degli uffici giudiziari, che hanno espresso la propria candidatura a partecipare in maniera crescente. L'aumento de casi di estensione dei contratti già stipulati, con l'introduzione di nuovi uffici, è chiara espressione di questo fenomeno.

Graf. 3



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 31 gennaio 2012 siano state bandite 33 gare, di cui 25 risultano essere già state aggiudicate, 3 in valutazione e 5 nella fase di ricezione delle offerte. Si

aggiunga, inoltre, che al 31 gennaio 2012 risultano essere in via di emanazione anche altre 2 gare: la terza gara della Campania, che coinvolgerà altri 15 uffici giudiziari presenti in regione e la prima gara della Regione Valle D'Aosta, che includerà 3 uffici giudiziari.

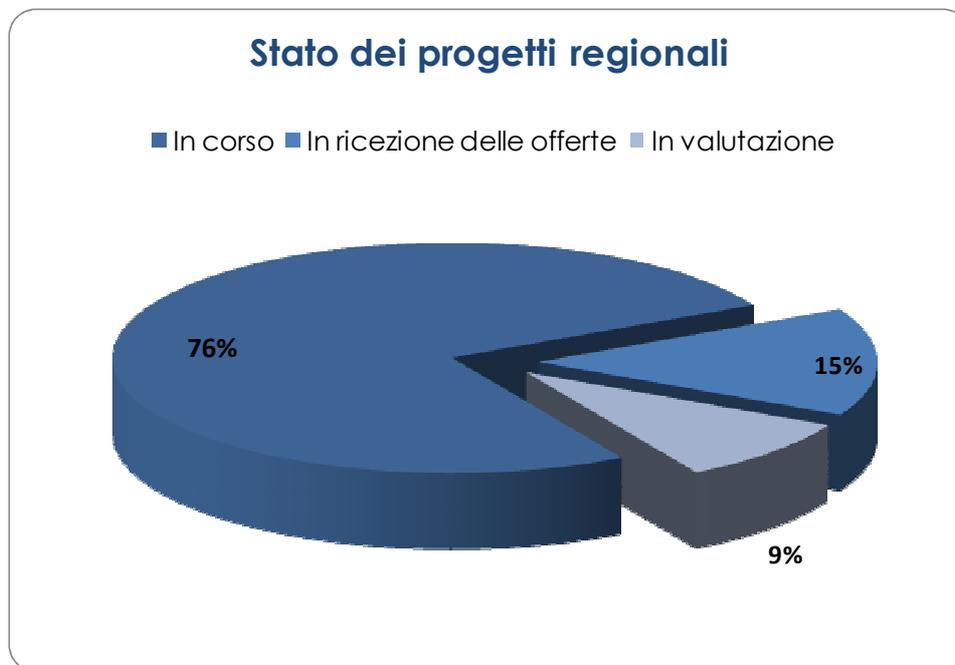
Tab. 4

Regioni	Stato gare		
	Aggiudicata	In valutazione	In ricezione delle offerte
Abruzzo			
Basilicata			
Calabria			
Campania (1)			
Campania (2)			
Emilia-Romagna			
Friuli Venezia Giulia			
Lazio			
Liguria			
Lombardia			
Lombardia (II)			
Marche			
Molise			
Piemonte			
Puglia			
Sardegna			
Sardegna (II)			
Sicilia (1)			
Sicilia (2)			
Sicilia (3)			
Sicilia (4)			
Sicilia (5)			
Sicilia (6)			
Sicilia (7)			
Toscana			
Umbria			
Veneto (1)			
Veneto (2)			
Veneto (3)			
P.A. Bolzano (1)			
P.A. Trento (1)			
P.A. Trento (2)			
P.A. Trento (3)			

Il grafico 4, di seguito riportato, riassume graficamente l'andamento delle gare del progetto interregionale, descritto nel dettaglio dalla tabella 4. Emerge, dunque, come

al 31 gennaio 2012 il 76% delle gare previste sia stata ormai aggiudicata, il 9% sia nella fase della valutazione delle offerte e il 15% sia nella fase di ricezione delle offerte.

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 160 uffici giudiziari un importo totale pari a 30.074.379,60 euro. Tale importo, tuttavia, prende in considerazione anche gli ampliamenti degli incarichi di cui si diceva sopra: se, infatti, si prende in considerazione esclusivamente l'importo messo a bando dalle Regioni, emerge come l'ammontare inizialmente impegnato dalle regioni sia pari a 28.229.783 euro.

La Regione Lombardia, infatti, ha ampliato l'incarico iniziale di 750.000 euro, il Piemonte ha provveduto ad un'estensione di euro 230.000 del contratto originario, attraverso la modalità dell'affidamento di servizi complementari. La Regione Emilia Romagna, inoltre, ha esteso il suo appalto per un valore di € 216.666 e la Regione Puglia ha affidato lo svolgimento dei servizi complementari al RTI aggiudicatario, attraverso l'integrazione del contratto di € 275.000. La Sardegna, attraverso procedura negoziata, ha assegnato all'aggiudicatario del bando ulteriori € 928.250. La Provincia Autonoma di Trento, infine, ha ampliato il secondo contratto stipulato per un importo di 45.589 euro.

Prendendo in considerazione il dato dell'impegno iniziale, dunque, emerge come sia la Lombardia che, con un appalto di 3 milioni di euro, ha messo a bando l'importo maggiore, per la riorganizzazione di 19 uffici giudiziari.

Al di là delle estensioni, comunque, anche la Regione Puglia e la Regione Calabria hanno superato i 2 milioni di euro di appalto, rispettivamente, per 6 e per 8 uffici giudiziari, mentre la Campania (II), l'Emilia Romagna e la Sicilia (V) hanno superato 1 milione di euro. Tutte le altre Regioni e Province autonome hanno messo in appalto importi inferiori al milione di euro, con cifre comprese tra gli 950.000 euro della Sicilia (VII) e i 62.000 euro messi a bando dalla Regione Veneto per l'Ufficio del Giudice di pace di Vicenza.

Tab. 5

Regioni (dettaglio bandi)	n. uffici coinvolti	Importo dell'appalto (IVA esclusa)
BANDI		
Abruzzo	5	€ 625.000,00
Basilicata	1	€ 300.000,00
Calabria	8	€ 2.025.000,00
Campania (I)	3	€ 700.000,00
Campania (II)	6	€ 1.300.000,00
Emilia Romagna	6	€ 1.250.000,00
Friuli Venezia Giulia	3	€ 575.000,00
Lazio	1	€ 650.000,00
Liguria	2	€ 600.000,00
Lombardia	8	€ 2.400.000,00
Lombardia (II)	19	€ 3.000.000,00
Marche	2	€ 300.000,00
Molise	3	€ 250.000,00
Piemonte	4	€ 729.166,67
Provincia Autonoma di Bolzano	1	€ 200.000,00
Provincia autonoma di Trento	1	€ 166.500,00
Provincia autonoma di Trento (II)	1	€ 125.000,00
Provincia autonoma di Trento (III)	1	€ 119.700,00
Puglia	6	€ 2.450.000,00
Sardegna (I)	3	€ 825.000,00
Sardegna (II)	8	€ 928.250,00
Sicilia (I)	3	€ 1.400.000,00
Sicilia (II)	3	€ 750.000,00
Sicilia (III)	3	€ 900.000,00
Sicilia (IV)	6	€ 725.000,00
Sicilia (V)	5	€ 1.150.000,00
Sicilia (VI)	5	€ 900.000,00
Sicilia (VII)	2	€ 950.000,00
Toscana	3	€ 791.666,67
Umbria	6	€ 500.000,00
Veneto (I)	1	€ 250.000,00
Veneto (II)	1	€ 332.000,00
Veneto (III)	1	€ 62.500,00
Totale	131	€ 28.229.783,34

ESTENSIONI		
Abruzzo	18	€ 123.966,00
Emilia Romagna	1	€ 216.666,00
Lombardia (a)	1	€ 75.000,00
Lombardia (b)	3	€ 700.000,00
Piemonte	1	€ 230.000,00
Provincia autonoma di Trento (II)	1	€ 45.589,26
Puglia	3	€ 274.500,00
Sardegna	1	€ 178.875,00
Totale	29	€ 1.844.596,26
TOTALE COMPLESSIVO	160	€ 30.074.379,60

Rispetto ai precedenti monitoraggi, la tabella 6 mostra come ci sia stato un notevole incremento del numero degli uffici e del relativo ammontare messo a bando tra marzo 2010 e gennaio 2012: escludendo le estensioni, si è passati, infatti, da 63 uffici con un importo complessivo degli appalti di euro 16.777.666,67 a 131 uffici (senza contare le estensioni), con un importo complessivo degli appalti di euro 28.229.783,34.

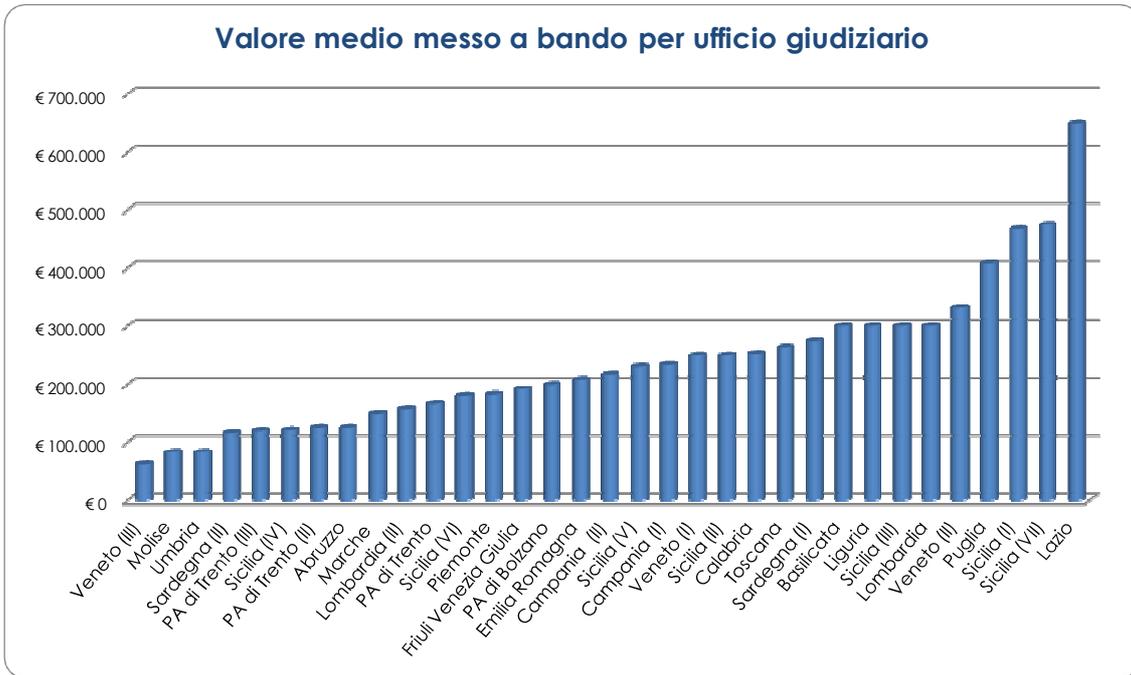
Tab. 6

MONITORAGGIO	N. UFFICI INSERITI NEI BANDI	Importo dell'appalto (IVA esclusa)
mar-10	63	€ 16.777.666,67
sett. 2010	70	€ 17.881.333,34
30-apr-11	84	€ 20.381.833,67
gen-12	131	€ 28.229.783,34

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 si attesti intorno ai 215 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

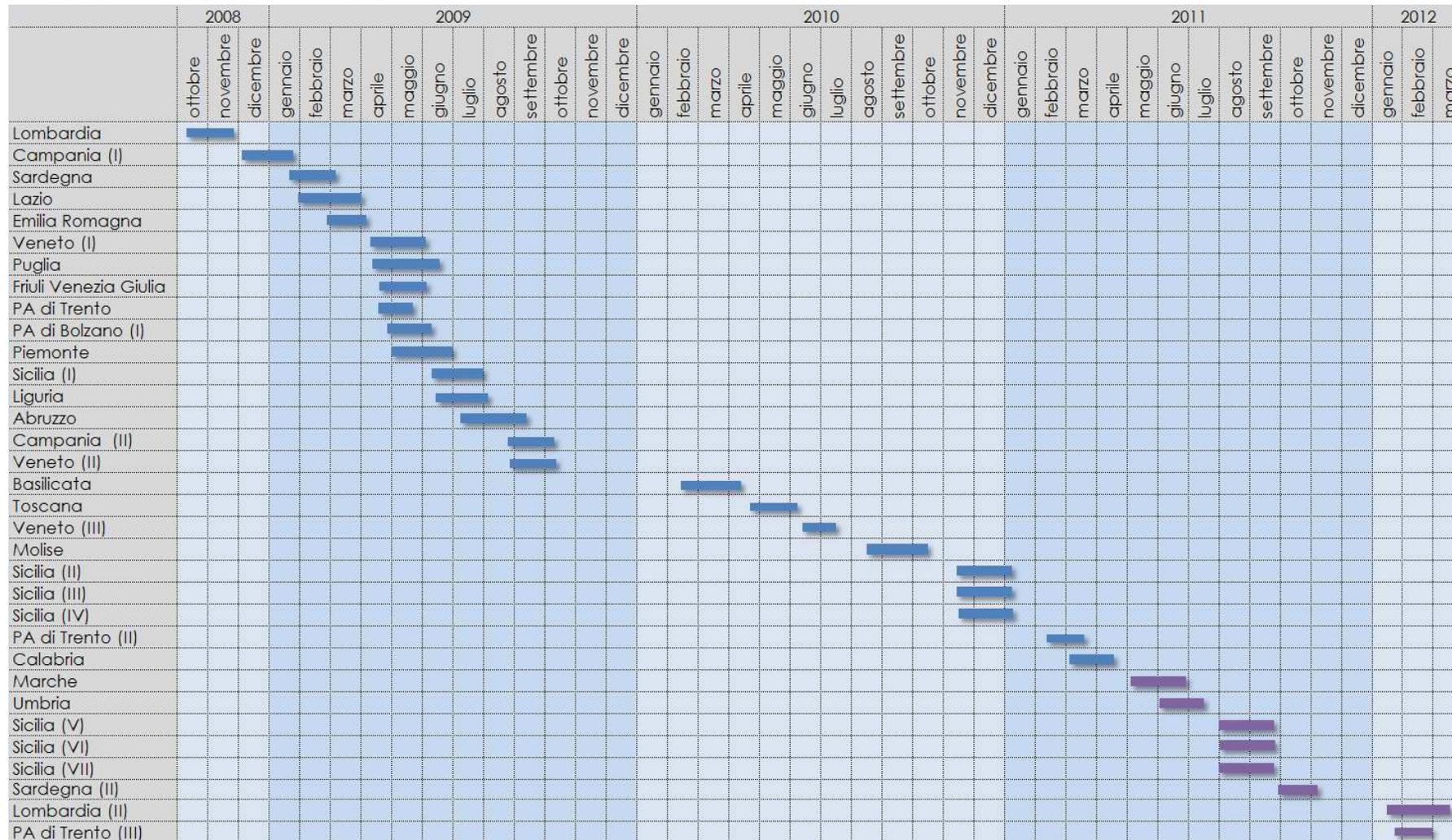
Il grafico 6 descrive graficamente la dinamica di emissione dei bandi. La data di emissione del bando presa in considerazione per ciascuna regione è stata la data di pubblicazione sulla Gazzetta Ufficiale della Comunità Europea³.

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 è stata emanata a marzo la nuova gara della Regione Calabria, dopo che l'annullamento della gara precedentemente emanata a novembre del 2009. Sempre nel 2011 sono state emanate la gara della regione Toscana (aprile), delle Marche (maggio), dell'Umbria (giugno) e ulteriori 3 gare della Regione Sicilia (agosto). A gennaio 2012, infine, sono state emanate la terza gara della Provincia Autonoma di Trento, relativa alla Corte di Appello, e la seconda della Regione Lombardia.

³ 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.

Graf. 6

La dinamica di emissione dei bandi



◆ bando aggiudicato ◆ bando ancora non aggiudicato

Gli avvisi pubblici sono rimasti aperti da un minimo di poco più di 2 settimane (Provincia Autonoma di Trento)⁴, 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 8): 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.).

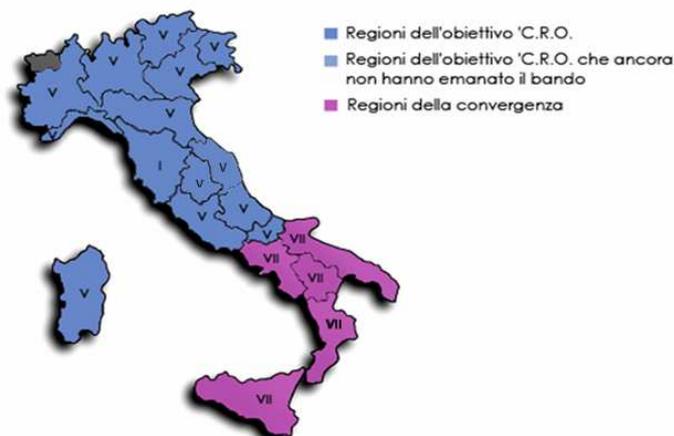
Delle 17 Amministrazioni rientranti nell'obiettivo C.R.O. che hanno già emanato il bando, 16 hanno finanziato l'iniziativa attraverso risorse rientranti nell'asse V Transnazionalità e Interregionalità, mentre soltanto 1, la Regione Toscana, ha scelto di finanziare il progetto attraverso l'Asse 1 Adattabilità 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 31 gennaio 2012 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.

⁴ In tutte le gare della Provincia Autonoma di Trento trattasi del periodo della raccolta delle domande di invito nell'ambito di procedura sotto soglia.

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

Graf. 7



I 33 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 (69,7 %) 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 18,2% dei casi, invece, all'offerta tecnica sono stati assegnati 70 punti su 100 e in tre casi (pari al 3%) 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, la Sardegna (in entrambe le sue gare) e la Sicilia (in una sola delle sue gare emanate) che hanno conferito un peso particolarmente rilevante all'offerta tecnica rispetto a quella

⁶ Si sottolinea come la provincia Autonoma di Trento abbia emanato i propri bandi mediante la procedura del confronto concorrenziale, in considerazione dell'importo messo a bando sotto soglia comunitaria e delle procedure connesse a tale fattispecie.

economica, pari a 90 punti su 100, assegnando, in tal modo, un valore ancora più preponderante agli aspetti qualitativi dell'offerta.

Tab. 7

Peso offerta tecnica	Totale bandi	
	v.a.	%
70/100	6	18,18%
75/100	1	3,03%
80/100	23	69,70%
90/100	3	9,09%
Totale complessivo	33	100,00%

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

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

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.

mainstreaming (linea 6). E' interessante, infine, notare come sia presente anche la progettazione di un sistema di segnaletica interna che favorisca l'accesso e 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, il Veneto nella prima e nell'ultima gara emessa, la provincia Autonoma di Trento nel terzo bando e la Sardegna nel secondo bando 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.

Il Piemonte, invece, limitatamente all'estensione del progetto al Tribunale di Torino, ha attivato solo le prime tre linee di intervento, focalizzandone l'attenzione al settore penale.

L'estensione del progetto di riorganizzazione degli Uffici Giudiziari della Regione Abruzzo, infine, ha riguardato esclusivamente le sentenze al visto della Procura Generale presso la Corte di Appello di L'Aquila, con un'estensione territoriale del servizio informatizzato a tutti i Tribunali ed alle Sezioni di Tribunale del distretto della

Corte di Appello di L'Aquila e un'estensione applicativa alla trasmissione ed alla gestione delle impugnazioni avverso le sentenze di primo grado.

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. 8).

Tab. 8

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
Lombardia (II)	si	si	si	si	si	si
Marche	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	si	si	si	si	si	si
PA di Trento (II)	si	si	si	si	si	si
PA di Trento (III)	si	si	si	no	si	si
Puglia	si	si	si	si	si	si
Sardegna	si	si	si	si	si	si
Sardegna (II)	si	si	si	no	si	si
Sicilia (I)	si	si	si	si	si	si
Sicilia (II)	si	si	si	si	si	si
Sicilia (III)	si	si	si	si	si	si
Sicilia (IV)	si	si	si	si	si	si
Sicilia (V)	si	si	si	si	si	si
Sicilia (VI)	si	si	si	si	si	si
Sicilia (VII)	si	si	si	si	si	si
Toscana	si	si	si	si	si	si
Umbria	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

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 condivise¹⁰. La tabella 9 mostra la presenza nei progetti regionali avviati delle azioni previste da capitolato standard per ciascuna linea di azione.

Tab. 9

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		24	1	23		24	3	21	3	21	1											
Linea 2		23	5	18	1	22	1	22	1													
Linea 3		23	4	19	4	19		23	1													
Linea 4*	1	18	5	14	1	18	5	14	2	17	5	14	1	18	3	16	3	16	2	17	5	14
Linea 5		22	1	20	5	16	1	21		22	7	15	1									
Linea 6	1	21		22	1																	

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

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

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 10) 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.

¹⁰ In linea con la diversa articolazione dei bandi della Regione Campania rispetto alla struttura proposta dal capitolato standard, 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 Disciplina Tecnica / 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.

Tab. 10

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 ritature 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 (I e II)	<p>Due strutture:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 	<p>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.</p>
Marche	Non specificato	
Molise	<p>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.</p>	<p>Coordinamento delle attività e verifica delle prestazioni fornite dall'Impresa</p>
Piemonte	<p>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</p>	<p>Supervisione tecnico-scientifica e del coordinamento dell'intera iniziativa</p>
PA di Bolzano	Non specificato	
PA di Trento (I, II e III)	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 (I e II)	<p>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</p>	<p>Valuta l'attuazione degli stati di avanzamento del Piano Operativo di dettaglio delle attività anche al fine di un suo miglioramento tramite variazioni, integrazioni, modifiche</p>
Sicilia (I -II- III -IV-V-VI-VII)	<p>Cabina di Regia formata da n° 2 Referenti dell'amministrazione, n° 1 Rappresentante per ciascun Ufficio Giudiziario e n° 1 Rappresentante dell'aggiudicatario</p>	<p>Valuta l'attuazione degli stati di avanzamento trimestrali del Piano Operativo di dettaglio delle attività anche al fine di un suo miglioramento tramite variazioni, integrazioni, modifiche</p>
Toscana	<p>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.</p>	<p>Supervisione tecnico-scientifica</p>

Umbria	Cabina di Regia formata da funzionari dell'Amministrazione Regionale e rappresentanti degli Uffici Giudiziari coinvolti	Valuta l'attuazione degli stati di avanzamento semestrali delle attività anche al fine di un loro miglioramento tramite variazioni, integrazioni e modifiche.
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 stati 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 preveista dalle riunioni del Comitato di Pilotaggio e non essendo stata richiesta dal MdG.

Tab. 11

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
Marche	Dato mancante
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 del l'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-V-VI-VII)	Dato mancante
Toscana	Non ci sono stati coinvolgimenti degli uffici prima dell'emanazione del bando
Umbria	Il Capitolato è stato inviato agli Uffici Giudiziari coinvolti. La Corte d'Appello di Perugia, a nome di tutti gli Uffici interessati, ha chiesto di poter apportare alcune integrazioni e modifiche; le stesse sono state sottoposte all'attenzione del Ministero di Giustizia il quale non ha ritenuto opportuno che fossero recepite
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

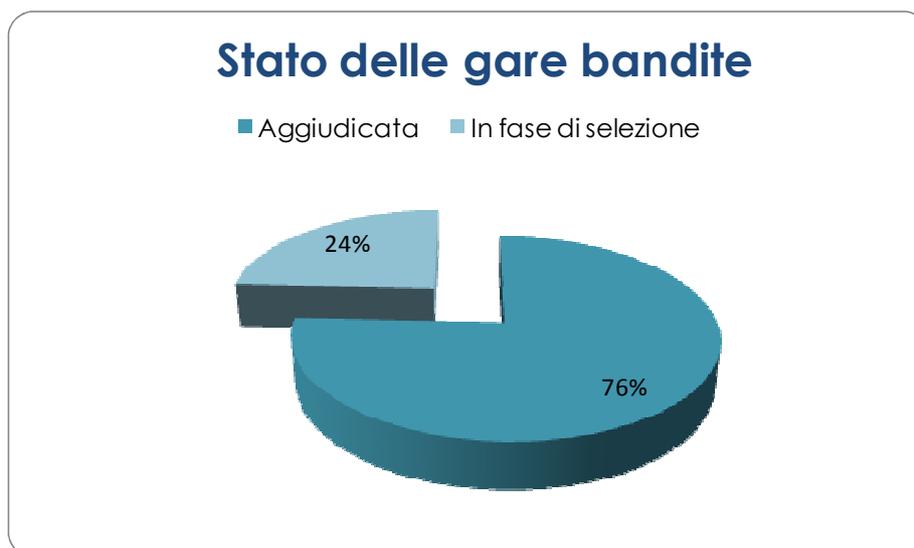
2. Lo stato d'avanzamento dei progetti

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 il bando pubblico.

Dei 33 bandi di gara attualmente emanati, ne sono stati aggiudicati 25, pari all'76% del totale (grafico 9). Le Amministrazioni che ancora devono aggiudicare sono l'Umbria, le Marche¹¹, la provincia Autonoma di Trento per il suo terzo bando, la Lombardia e la Sardegna per il loro secondo bando e la Sicilia, per i tre bandi emanati a gennaio 2012. La maggioranza dei progetti aggiudicati sono in fase di attuazione, ma numerosi sono i progetti oramai in fase di chiusura delle attività.

Graf. 9



Per quanto concerne l'importo dell'assegnazione, la tabella 12 mostra come solo nel caso della Lombardia¹² 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 aggiudicatarie hanno offerto dei ribassi che variano dal 4%, nel caso della 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,

¹¹ La Regione Marche, il 15 marzo 2012, ha aggiudicato i lavori al R.T.I. Pricewaterhouse Coopers Advisory S.p.A./Deloitte Consulting S.p.A./KPMG Advisory S.p.A.. Essendo tuttavia il presente rapporto aggiornato al 31 gennaio 2012, tale aggiudicazione verrà presa in considerazione nello stato di avanzamento successivo.

¹² 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.

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 dell'Abruzzo, con l'estensione di una parte delle attività a 18 uffici giudiziari per un importo di euro 123.966, 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 € 274.500 per l'inserimento della Procura Generale di Bari, del Tribunale per i Minorenni di Bari e del Giudice di Pace di Taranto).

Tab. 12

Regioni (dettaglio bandi)	Importo dell'appalto (IVA esclusa)	Importo dell'assegnazione (IVA esclusa)	Ribasso %
	€ 625.000	€ 500.000	20,0%
Abruzzo		€ 123.966	
Basilicata	€ 300.000	€ 198.900	33,7%
Calabria	€ 2.025.000	€ 1.211.000	40,2%
Campania (I)	€ 700.000	€ 670.000	4,3%
Campania (II)	€ 1.300.000	€ 1.300.000	0,0%
	€ 1.250.000	€ 790.000	36,8%
Emilia Romagna		€ 216.666	
Friuli Venezia Giulia	€ 575.000	€ 399.000	30,6%
Lazio	€ 650.000	€ 357.446	45,0%
Liguria	€ 600.000	€ 403.650	32,7%
Lombardia	€ 2.400.000	€ 2.400.000	0,0%
		€ 75.000	
Lombardia (est.)		€ 700.000	
Molise	€ 250.000	€ 162.600	35,0%
Piemonte	€ 729.167	€ 473.958	35,0%
Piemonte (est.)		€ 230.000	100,0%
Provincia Autonoma di Bolzano	€ 200.000	€ 180.950	9,5%
Provincia autonoma di Trento	€ 166.500	€ 123.735	25,7%
	€ 125.000	€ 91.800	26,6%
Provincia autonoma di Trento (II)		€ 45.589	
	€ 2.450.000	€ 1.760.000	28,2%
Puglia		€ 274.500	
Sardegna	€ 825.000	€ 655.500	20,5%
Sicilia (I)	€ 1.400.000	€ 1.230.660	12,1%
Sicilia (II)	€ 750.000	€ 562.350	25,0%
Sicilia (III)	€ 900.000	€ 594.000	34,0%
Sicilia (IV)	€ 725.000	€ 542.300	25,2%
Toscana	€ 791.667	€ 496.375	37,3%
Veneto (I)	€ 250.000	€ 207.500	17,0%
Veneto (II)	€ 332.000	€ 265.600	20,0%
Veneto (III)	€ 62.500	€ 51.688	17,3%
TOTALE	€ 20.501.533	€ 17.294.733	

Di seguito si riporta una tavola che riassume gli enti affidatari dei progetti aggiudicati (tabella 13). 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, della Regione Molise, della Regione Lombardia 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, Lattanzio e associati SpA ¹³, 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 Lattanzio e associati SpA, presente anche nel raggruppamento aggiudicatario della gara della Regione Lombardia, è capofila del raggruppamento suddetto.

Tab. 13

Regioni (dettaglio bandi)	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.	
Calabria	Lattanzio e Associati S.p.A	Business Integration Partners 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 – Lattanzio e associati 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
Provincia Autonoma di	Lattanzio e associati S.p.A.	Fondazione Alma Mater -

¹³ 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.

Regioni (dettaglio bandi)	Ente affidatario	Partner
Bolzano		Erns&Young spa
Provincia autonoma di Trento	Fondazione Formit	Società Formit
Provincia autonoma di Trento (II)	RICEWATERHOUSE COOPERS ADVISORY SpA	
Puglia	KPMG ADVISORY SPA	PRICEWATER HOUSE COUPERS ADVISORY SRL, DELOITTE CONSULTING SPA
Sardegna	RSO	
Sicilia (I)	IRAPS Onlus	
Sicilia (II)	KPMG ADVISORY SPA	
Sicilia (III)	ASPI Information Technology Srl	
Sicilia (IV)	SOLCO S.r.l.	
Toscana	Ernst &Young Financial-Business Advisors S.p.A.	
Veneto (I)	ERNST YOUNG FINANCIAL BUSINESS ADVISORS Spa	Lattanzio e associati 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. Come si è visto, al 31 gennaio 2012 la maggior parte dei progetti ha avviato le attività e molti si trovano in una fase avanzata di attuazione. I progetti dell'Abruzzo, del Friuli Venezia Giulia, del Veneto (1 progetto), della Provincia Autonoma di Bolzano, della Puglia e della Lombardia sono stati conclusi¹⁴.

Di seguito si riporta un approfondimento che mostra lo stato di avanzamento e un quadro d'insieme degli interventi per le Regioni i cui progetti si trovano in uno stato più avanzato delle attività. 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 prefissati¹⁵.

Graf. 10



¹⁴ I progetti della Provincia Autonoma di Bolzano, della Puglia e della Lombardia risultano dal monitoraggio al 31 gennaio 2012 ancora in corso, anche se lo stato di avanzamento delle attività è talmente avanzato (tutte le linee sono state portate a termine) che nella trattazione verranno considerati come conclusi.

¹⁵ Per la Regione Sicilia e la Regione Basilicata non si disponeva di dati aggiornati al 31 gennaio 2012. Pertanto, ai fini di una valutazione generale dello stato di attività, per la Regione Sicilia si è preso in considerazione il dato relativi al 2011 e per la Regione Basilicata si sono considerate tutte le linee di azione in corso.

Tab. 14

Regioni	Stato progetti	
	In corso	Conclusi
Abruzzo		
Abruzzo (est.)		
Basilicata		
Calabria		
Campania 1		
Campania 2		
Emilia Romagna		
Friuli Venezia Giulia		
Lazio		
Liguria		
Lombardia		
Molise		
Piemonte		
PA di Bolzano		
PA di Trento I		
PA di Trento II		
Puglia		
Sardegna		
Sicilia I		
Sicilia II		
Sicilia III		
Sicilia IV		
Toscana		
Veneto I		
Veneto II		
Veneto III		

Il grafico riportato sotto e la tabella 15 che mostra il dettaglio per regione, mostrano lo stato di avanzamento dei progetti tra il 2010 e il 2012. Si è passati dagli 8 progetti già avviati nel 2010 ai 14 del 2011 e ai 25 del 2012.

Graf. 11



Tab. 15

	Monitoraggio 2010	Monitoraggio 2011	Monitoraggio 2012
Abruzzo	○	○	☒
Basilicata			○
Calabria			○
Campania 1		○	○
Campania 2		○	○
Emilia Romagna	○	○	○
Friuli Venezia Giulia	○	○	☒
Lazio			○
Liguria		○	○
Lombardia	○	○	☒
Marche			
Molise			○
Piemonte		○	○
PA di Bolzano	○	○	☒
PA di Trento I	○	○	☒
PA di Trento II			○
PA di Trento III			
Puglia	○	○	☒
Sardegna	○	○	○
Sicilia I		○	○
Sicilia II			○
Sicilia III			○
Sicilia IV			○
Toscana			○
Umbria			
Veneto I		○	○
Veneto II			○
Veneto III			○

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 Ministeriale¹⁶ 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).

Ad aprile 2011 ha preso avvio l'estensione del Piemonte e il progetto del Lazio, a maggio il secondo progetto della regione Campania e il progetto della Toscana. Nella seconda metà dell'anno hanno preso avvio, inoltre, il secondo e il terzo progetto del veneto, il secondo progetto della Provincia Autonoma di Trento, il progetto del Molise e il primo della Sicilia. Nel 2012, infine, è stato avviato il progetto della Calabria a gennaio.

¹⁶ In corso dal 17 novembre al 19 dicembre 2009.

Tab. 16
Mese di avvio dei progetti regionali

	2009				2010				2011				2012				
	settembre	ottobre	novembre	dicembre	gennaio	febbraio	marzo	aprile	maggio	giugno	luglio	agosto	settembre	ottobre	novembre	dicembre	gennaio
PA di Bolzano	→																
Sicilia (I)		→															
Lombardia			→														
Friuli Venezia Giulia				→													
PA di Trento					→												
Sardegna						→											
Puglia							→										
Abruzzo								→									
Veneto (I)									→								
Emilia Romagna										→							
Piemonte											→						
Campania (I)												→					
Liguria													→				
Lazio														→			
Campania (II)															→		
Toscana																→	
Basilicata																	→
Veneto 2 CA																	→
Veneto 3 GP																	→
PA di Trento (II)																	→
Molise																	→
Calabria																	→

Rispetto al livello attuazione delle linee di azione nell'ambito dei progetti presi in considerazione, la tabella 17 mostra come, delle 6 linee di azione previste in ciascuno dei progetti, al 31 gennaio 2012 la maggior parte risulti oramai attivata (84%), di cui, mediamente, il 36% risulta conclusa e il 48% risulta attualmente in corso. Lo stato di avanzamento decisamente avanzato del progetto interregionale preso nel suo complesso si evidenzia chiaramente: sono 8 i progetti che hanno concluso oppure che sono in fase conclusiva, mancando la chiusura di una sola linea di azione (nella maggior parte la linea 6 relativa alla comunicazione, non essendo stato realizzato soltanto convegno finale di progetto). Pochi sono i progetti che ancora non avviano la maggioranza delle azioni (Calabria e Molise), ma si tratta, come si è visto, di progetti avviati nel 2011.

Tab. 17
Linee di attività attivate

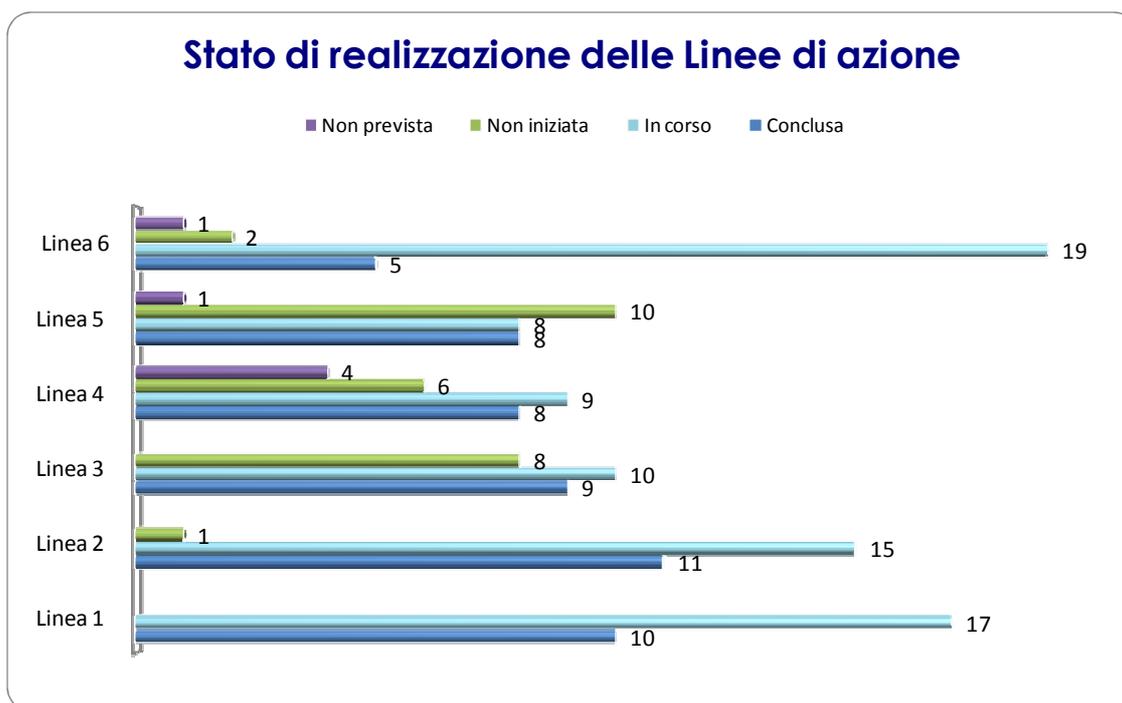
	Concluse		In corso		Non iniziate		Non previste		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Abruzzo	6	100%							6	100%
Abruzzo (est.)			1	100%					1	
Basilicata			5	83%	1	17%			6	100%
Calabria			1	17%	5	83%			6	100%
Campania 1	1	17%	4	67%	1	17%			6	100%
Campania 2			5	83%	1	17%			6	100%
Emilia Romagna	5	83%	1	17%					6	100%
Friuli Venezia Giulia	6	100%							6	100%
Lazio			4	67%	2	33%			6	100%
Liguria	3	50%	2	33%			1	17%	6	100%
Lombardia	5	83%	1	17%					6	100%
Molise			3	50%	3	50%			6	100%
Piemonte	5	56%	1	11%					3	100%
Piemonte (est.)			3	50%			3	50%	6	100%
PA di Bolzano	5	83%	1	17%					6	100%
PA di Trento I	6	100%							6	100%
PA di Trento II			3	50%	3	50%			6	100%
PA di Trento II (est.)			4	67%	2	33%			6	100%
Puglia	5	83%	1	17%					6	100%
Sardegna			6	100%					6	100%
Sicilia I	3	50%	3	50%					6	100%
Sicilia II			6	100%					6	100%
Sicilia III			6	100%					6	100%
Sicilia IV			6	100%					6	100%
Toscana			6	100%					6	100%
Veneto I	2	33%	3	50%			1	17%	6	100%
Veneto II			4	67%	2	33%			6	100%
Veneto III			3	50%	2	33%	1	17%	6	100%
TOTALE MEDIO	2,2	36%	2,9	48%	0,8	13%	0,2	3%	6	

Nella maggior parte dei 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 diversi casi state già portate a compimento.

La maggioranza dei progetti (24 su 27, pari all'88,8% 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 solo in 8 delle 27 realtà prese in considerazione, mentre quelle relative alla costituzione del Bilancio Sociale (linea 5) sono state avviate in 16 casi (59,2%). Le attività relative all'accompagnamento alla certificazione di Qualità ISO 9001:2000 (linea 4), infine, non sono iniziate in 17 casi, ma risultano non essere proprio previste in 4 progetti.

Graf. 11

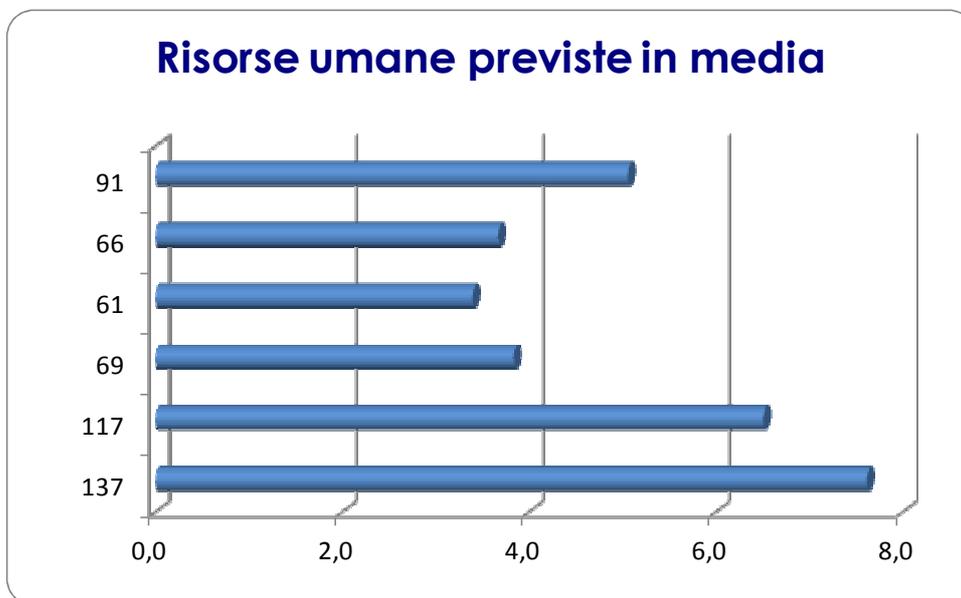


Rispetto alle risorse umane previste in media¹⁷ per la realizzazione di ciascuna linea di azione, il grafico 8 mostra come sia la linea 1 quella per la quale è previsto un numero maggiore di risorse (7,6 in media). Per la linea 2 si utilizzano 6,5 risorse in media, mentre

¹⁷ Il progetto della Regione Lombardia e quello della Regione Lazio non sono presi in considerazione nell'approfondimento relativo alle risorse umane previste, dato che il primo ha calcolato le risorse in giornate uomo e il secondo non ha inserito nella scheda di monitoraggio le risorse previste da offerta tecnica/piano operativo, ma solo quelle al momento della rilevazione già attivate.

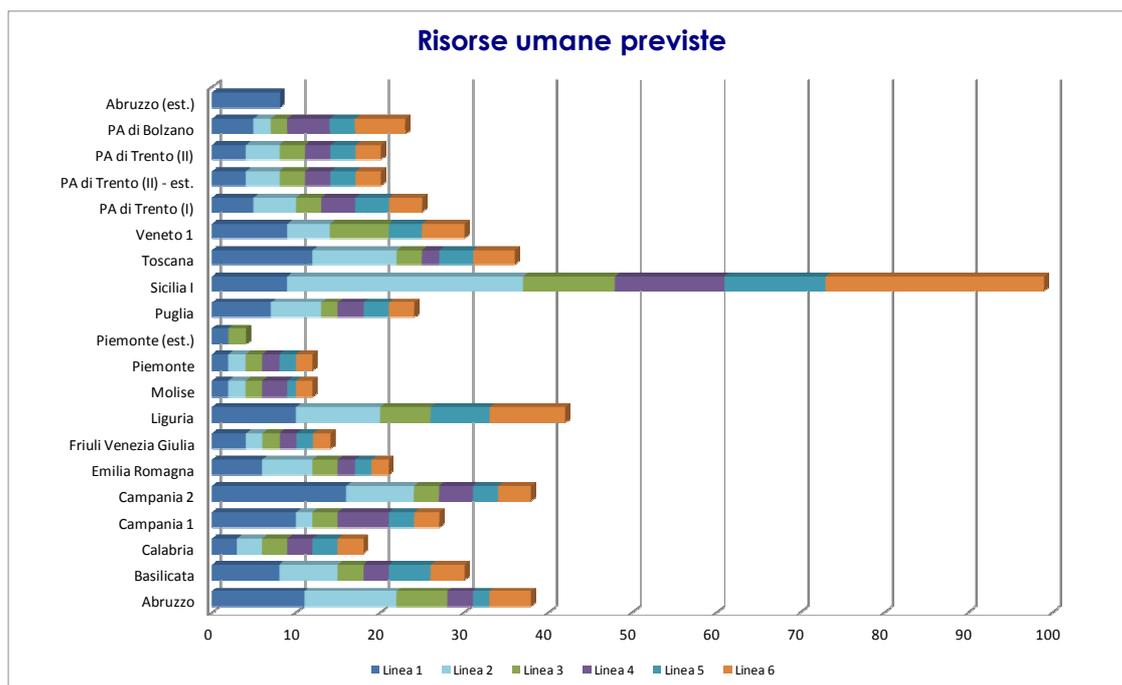
per la linea 6 5,1 risorse. Per la linea 4 vengono previste mediamente 3,4 risorse a progetto, per la linea 3 ne vengono previste 3,8 e per la linea 5, infine, 3,7. In totale, dunque, sono mediamente previste 30,1 risorse umane a progetto.

Graf. 12



Se si prendono in considerazione le risorse umane previste per la realizzazione di ciascuna linea di attività nell'ambito dei progetti, si evidenzia, come mostra il grafico riportato di seguito, come sia la Sicilia nel suo primo progetto ad aver previsto il maggior numero di risorse. Con 99 risorse umane previste in totale, distribuite tra le linee di azione con una maggiore incidenza nell'ambito della linea 2 e della linea 6, spicca tra gli altri progetti, che hanno previsto un numero di risorse decisamente inferiore. Il progetto che segue quello della Sicilia in termini di risorse umane previste è infatti quello della Liguria, che tuttavia ne prevede meno della metà, 42 in totale. Segue l'Abruzzo, con 38 risorse per la realizzazione del suo progetto, più 8 per l'estensione agli ulteriori uffici previsti. Ad incidere sul numero di risorse, comunque, è sicuramente anche il numero degli uffici coinvolti nei progetti, la complessità delle attività da mettere in atto negli stessi, nonché la presenza di numerose variabili non valutabili se non singolarmente.

Graf. 13



Infine si riporta un approfondimento relativo a ciascuno dei progetti presi in considerazione¹⁸.

¹⁸ Si ricorda che le informazioni riportate nel presente rapporto sono frutto dell'aggiornamento delle schede di monitoraggio da parte delle Regioni. In questa tornata, tuttavia, la Regione Sicilia non ha fornito alcun aggiornamento, per cui nella sezione dedicata allo stato di avanzamento dei progetti, la Regione Sicilia non è riportata. Per l'ultimo aggiornamento disponibile si rimanda al III Rapporto di monitoraggio, con dati aggiornati al 30 aprile 2011.

2.2.1 Regione Abruzzo

Il progetto di Riorganizzazione dei processi lavorativi e ottimizzazione delle risorse degli Uffici Giudiziari della Regione Abruzzo si è concluso a maggio 2011, dopo circa 14 mesi dal suo inizio.

Il progetto ha coinvolto 5 uffici giudiziari - Tribunale Ordinario di Chieti, Tribunale Ordinario di L'Aquila, Procura della Repubblica presso il Tribunale di Teramo, Procura della Repubblica presso il Tribunale di Avezzano, Procura Generale presso la Corte d'Appello di L'Aquila – andando ad agire a favore di un concreto miglioramento della qualità dei servizi erogati mediante la realizzazione di tutte le linee di attività di riorganizzazione e comunicazione previste dal progetto.

Ad ottobre 2011, inoltre, su richiesta della Procura Generale di L'Aquila, la Regione Abruzzo, visti i benefici introdotti attraverso il progetto, ha deciso di estendere la nuova procedura di gestione delle sentenze e impugnazioni a tutti i Tribunali Ordinari rimanenti e in via sperimentale alla Procura della Repubblica di Chieti, oltre che alla Corte d'Appello di L'Aquila e al Tribunale dei Minori di L'Aquila, raggiungendo così in totale 18 Uffici Giudiziari.

Per quanto concerne il progetto principale, la tabella riportata di seguito mostra come tutte le 6 linee previste siano state portate a termine, mediante l'impiego di 38 risorse umane totali, come previsto da piano progettuale iniziale.

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	Conclusa	29/03/2010	22/05/2011	11	11	3	3
Linea 2	Conclusa	29/03/2010	22/05/2011	11	11	6	6
Linea 3	Conclusa	28/06/2010	22/05/2011	6	6	3	3
Linea 4	Conclusa	23/03/2010	22/05/2011	3	3	4	4
Linea 5	Conclusa	29/03/2010	22/05/2011	2	2	4	4
Linea 6	Conclusa	23/03/2010	22/05/2011	5	5	6	6

La riorganizzazione ha riguardato principalmente una messa a sistema del flusso delle sentenze tra il primo e il secondo grado attraverso l'uso della PEC. Inoltre, per alcuni Uffici Giudiziari sono stati avviati i primi uffici per il pubblico e sono stati redatti il primo bilancio di sostenibilità e la prima carta dei servizi. La Procura di Avezzano ha ottenuto la certificazione di qualità ISO 9001.

La metodologia utilizzata è stata caratterizzata da un grande coinvolgimento dei referenti degli uffici coinvolti, attraverso riunioni, affiancamento e formazione del personale. Interessante, nell'ambito della Linea 4, finalizzata all'accompagnamento

alla certificazione di Qualità ISO 9001:2000, risulta l'utilizzo della metodologia del ciclo Plan-Do-Check-Act (PDCA), modello di problem setting e problem solving diretto al miglioramento continuo della qualità in un'ottica a lungo raggio, molto utilizzato nella definizione di procedure di gestione delle attività e di processi per la soluzione di problemi.

Per quanto concerne i prodotti realizzati, al termine del progetto ne risultano 26, anche in questo caso in totale coerenza con quanto previsto. Per un maggiore dettaglio si veda la 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 3. Rapporto sulla realizzazione dell'intervento
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. Piano della formazione informatica 6. 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 3. Pubblicazione sul sito web della Carta
Linea 4	<p>Per ogni Ufficio Giudiziario</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pianificazione dell'intervento 2. Progettazione e realizzazione 3. Valutazione e Certificazione 4. Relazione sull'intervento 	<p>Per ogni Ufficio Giudiziario</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pianificazione dell'intervento 2. Progettazione e realizzazione 3. Valutazione e Certificazione 4. Relazione sull'intervento
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; 4. Primo bilancio sociale
Linea 6	<ol style="list-style-type: none"> 1. Benchmark sui principali siti di uffici giudiziari 2. Architettura del sito da realizzare 3. Sviluppo ed avviamento del sito 4. Manutenzione ed aggiornamento del sito 5. Divulgazione mediatica del progetto 6. Convegno finale 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Benchmark sui principali siti di uffici giudiziari 2. Architettura del sito da realizzare 3. Sviluppo ed avviamento del sito 4. Manutenzione ed aggiornamento del sito 5. Divulgazione mediatica del progetto 6. Convegno finale

Per quanto concerne l'estensione del progetto, essa è diretta alla diffusione territoriale del servizio informatizzato a tutti i tribunali ed alle sezioni di tribunale del distretto di Corte di appello di L'Aquila. Nello specifico si tratta di un'estensione applicativa dei sistemi di trasmissione ed di gestione di sentenze e provvedimenti digitalizzati.

Lo stato di attuazione delle attività al 31 gennaio 2012 risulta circa a metà rispetto a quanto previsto: risultano essere stati realizzati per la Procura di Chieti, i Tribunali di Vasto e di Lanciano e il Tribunale minori di L'Aquila i seguenti prodotti:

1. Soluzione tecnica
2. Formazione delle risorse da destinare al servizio.

3. Supporto e assistenza per l'avvio in esercizio
E' previsto che il progetto termini a giugno 2012.

Linea	Stato attività	Data inizio	Data fine	Risorse umane previste	Risorse umane impiegate	Prodotti previsti totali	Prodotti realizzati totali
Estensione	In corso	09/11/2011	05/06/2012	8	5	6	3

2.2.2 Regione Basilicata

Per quanto concerne il progetto finanziato dalla Regione Basilicata diretto alla riorganizzazione dei processi lavorativi e di ottimizzazione delle risorse e sviluppo della qualità dei servizi del Tribunale di Potenza, la tabella riportata sotto mostra come le attività siano partite a giugno 2011, con l'attivazione della delle prime 4 linee di azione. A settembre 2011 ha preso avvio anche l'attività relativa alla stesura Bilancio sociale (linea 5), che verrà portata a termine attraverso la mappatura degli stakeholder di riferimento del Tribunale, la raccolta di dati statistici per analisi volume d'affari del Tribunale e specifici Focus Group e Workshop con tutti gli stakeholder del Tribunale. Risulta avviata sin da luglio 2011, infine, anche la linea 6, relativa alle attività di comunicazione, che prevederà attività di benchmark sui "siti web best in class" selezionati tra i siti attivi presso altri UU.GG. in Italia, analisi "as-is" (punti di forza / punti di debolezza) del sito web Tribunale di Potenza e analisi del Piano di Comunicazione e del Modello di servizio del sito web to-be.

Il progetto, che, per il raggiungimento degli obiettivi prefissati, ha attivato tutte le 30 risorse umane previste, dovrebbe giungere a compimento a 24 mesi dall'avvio, come previsto da bando.

Regione Basilicata. 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-giu-11	01-giu-13	8	8	5	3
Linea 2	In corso	01-giu-11	01-giu-13	7	7	4	1
Linea 3	In corso	01-giu-12	01-giu-13	3	3	2	0
Linea 4	In corso	01-giu-12	01-giu-13	3	3		3
Linea 5	In corso	01-set-12	01-giu-13	5	5	2	0
Linea 6	In corso	01-lug-11	01-giu-13	4	4	3	1

I prodotti previsti sono in totale 16, di cui al momento ne sono stati realizzati 8, pari al 50% del totale. Per quanto concerne, nello specifico, i prodotti previsti e realizzati al 31 gennaio 2012, si rimanda alla tabella riportata di seguito.

Progetto Regione Basilicata. Prodotti

Linee	Prodotti previsti da progetto approvato/piano operativo	Prodotti realizzati
Linea 1	<ul style="list-style-type: none"> - Documento di Analisi Preliminare - Workshop Strategico - Report di Analisi Organizzativa - Documento di Monitoraggio Strategico - Piano di Ottimizzazione Organizzativa 	<ul style="list-style-type: none"> - Documento di Analisi Preliminare - Workshop Strategico - Report di Analisi Organizzativa
Linea 2	<ul style="list-style-type: none"> - Rilevazione stato dell'arte - Documento di sportello virtuale e servizi automatizzabili - Matrice competenze tecnologiche - Piano diffusione nuove tecnologie 	<ul style="list-style-type: none"> - Rilevazione stato dell'arte

Linea 3	<ul style="list-style-type: none"> - 1° Bozza della Carta dei Servizi - Carta dei Servizi 	
Linea 4	<ul style="list-style-type: none"> - Condivisione con il Comitato Guida degli obiettivi perseguibili attraverso la Certificazione di Qualità - Individuazione Processi di lavoro interni da sottoporre a Certificazione di Qualità - Processi e Procedure di Total Quality Management 	<ul style="list-style-type: none"> - Piano d'azione - Mappa processi (pilota) - Manuale Qualità
Linea 5	<ul style="list-style-type: none"> - Mappa processi in ambito - Modello di Bilancio di Responsabilità Sociale 	
Linea 6	<ul style="list-style-type: none"> - Report "as-is" sito web - Piano di Comunicazione e del Modello di servizio del sito web to-be - Convegno finale 	<ul style="list-style-type: none"> - Report "as-is" sito web

2.2.3 Regione Calabria

La Regione Calabria ha avviato i servizi di riorganizzazione dei processi lavorativi e di ottimizzazione delle risorse degli 8 uffici giudiziari regionali coinvolti (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) a gennaio 2012. Lo stato di avanzamento del progetto, pertanto, risulta ancora all'inizio, con una sola linea in corso, la prima.

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	01/01/2012	31/05/2012	3		3	
Linea 2	Non iniziata	01/01/2012	31/12/2012	3		3	
Linea 3	Non iniziata	01/07/2012	15/05/2013	3		3	
Linea 4	Non iniziata	01/07/2012	15/05/2013	3		3	
Linea 5	Non iniziata	01/05/2012	30/04/2013	3		1	
Linea 6	Non iniziata	01/05/2012	30/04/2013	3		4	

Il progetto, la cui conclusione è prevista ad aprile 2013, ha previsto 18 risorse umane, equamente distribuite tra le linee di azione, che tuttavia ancora non risultano attivate .

Dei 17 prodotti totali, inoltre, al 31 gennaio 2012 chiaramente non ne risulta realizzato ancora nessuno, essendo le attività appena avviate. I prodotti previsti, comunque, sono riportati nella tabella di seguito.

Linee	Prodotti previsti da progetto approvato/piano operativo
Linea 1	Report di analisi organizzativa, proposta di miglioramento, report conclusivo dell'intervento
Linea 2	relazione sullo stato dell'arte tecnologie informatiche, matrice competenze informatiche, piano miglioramento infrastruttura ICT
Linea 3	guida servizi, carta dei servizi
Linea 4	manuali della qualità e altri documenti SGQ, manuale delle procedure
Linea 5	bilancio sociale
Linea 6	sito web, piano di comunicazione, relazione benchmark, convegno finale

2.2.4 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	Conclusa	01/12/2010	01/07/2011	10	12	3	3
Linea 2	In corso	01/01/2011	01/06/2011	2	2	1	1
Linea 3	In corso	01/08/2011	01/03/2012	3	3	3	1
Linea 4	In corso	01/06/2011	01/05/2012	6	6	3	
Linea 5	Non iniziata	01/11/2011	01/05/2012	3	4	3	
Linea 6	In corso	01/01/2011	01/05/2012	3	6	1	3

Come mostra la tabella riportata sopra, al 31 gennaio 2012 non risulta avviata solo la linea 5, relativa alla costruzione del bilancio sociale. Tutte le altre linee risultano in corso e la linea 1, avviata all'inizio del progetto, risulta portata a termine, con la realizzazione di tutti i tre prodotti previsti. Proprio con riguardo ai prodotti, la tabella mostra come al 31 gennaio 2012 ne risultano realizzati 8 su 14 previsti, quasi il 60% del totale, di cui, come mostra con maggiore dettaglio la tabella 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. Nell'ambito della linea 2, inoltre, risulta poi realizzato il Piano d'Azione per l'adeguamento al "modello ideale" relativo all'utilizzo delle tecnologie e nell'ambito della linea 3 si evidenzia la stesura e la pubblicazione della Carta Servizi della Procura di S. Angelo dei Lombardi, disponibile sul sito web dell'ufficio.

Per la realizzazione dei prodotti suddetti e il raggiungimento degli obiettivi prefissati, il progetto ha attivato 33 risorse umane, più di quanto previsto in fase iniziale, essendo state necessarie 6 risorse in più, in particolare per la realizzazione della linea 1 e della linea 6.

La metodologia seguita ha previsto il coinvolgimento del personale degli uffici giudiziari, attraverso la somministrazione di questionari semistrutturati, necessari per capire lo stato di organizzazione degli uffici e i passi da intraprendere. E' stata, inoltre, avviata la creazione di un sistema di monitoraggio per il controllo di dati e indicatori correlati alle prestazioni indicate nella carta dei servizi, al fine di garantire, anche dopo la fine del progetto, la misurabilità della qualità dei servizi offerti all'utenza.

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 Mappatura dei processi della nuova struttura	Documentazione della situazione attuale Nuova struttura organizzativa per gli Uffici Giudiziari Mappatura dei processi della nuova struttura
Linea 2	Piano d'Azione per l'adeguamento al "modello ideale"	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	Carta Servizi della Procura di S. Angelo dei Lombardi
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 Campania¹⁹, 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 maggio 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. Al 31 gennaio 2012 risultano in corso quasi tutte le linee di azione, restando da avviare solo la linea 4 relativa alle attività di accompagnamento alla certificazione di Qualità ISO 9001:2000.

¹⁹ 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 i totali
Linea 1	In corso	01/05/2011	01/09/2011	16	16	5	3
Linea 2	In corso	09/05/2011	30/09/2012	8	8	3	4
Linea 3	In corso	giu-11	apr-12	3	3	2	1
Linea 4	Non iniziata	ott-11	mar-12	4	4	3	0
Linea 5	In corso	set-11	set-12	3	3	2	1
Linea 6	In corso	mag-11	set-12	4	4	3	2

Per l'attuazione delle attività sono state previste 38 risorse umane, di cui la maggior parte inserite nell'ambito delle attività previste per la linea 1 e la linea 2, e si è utilizzata una metodologia di cambiamento organizzativo che prevede una diversa configurazione dei ruoli, l'utilizzo sistematico e massiccio delle tecnologie informatiche, l'adozione di metodologie di programmazione e organizzazione del lavoro che ancorino i processi di cambiamento organizzativo a modalità sistemiche di gestione improntate ad una forte accountability e trasparenza, nonché la promozione di una forte leadership istituzionale. L'esperienza maturata dal RTI presso altri uffici giudiziari nell'ambito dello stesso progetto ha permesso, inoltre, di seguire una metodologia di Assessment tecnologico già sperimentata e consolidata, che ha previsto, tra le altre cose, anche la somministrazione di un questionario per l'assessment delle tecnologie e delle competenze informatiche del personale amministrativo. La forte tendenza al coinvolgimento degli attori coinvolti nel processo di riorganizzazione si evidenzia anche nella scelta di organizzare Focus Group e Workshop con tutti gli stakeholder di riferimento al fine di definire gli aspetti chiave del processo di costituzione della carta servizi degli uffici coinvolti.

Linea	Prodotti previsti da progetto approvato/piano operativo	Prodotti realizzati
Linea 1	<ul style="list-style-type: none"> -) Report di analisi organizzativa (stato attuale); -) Report scenari evolutivi, contenente: <ul style="list-style-type: none"> -) Ipotesi di Modello organizzativo (possibili scenari evolutivi); -) Mappatura processi "chiave" -) Report sui flussi di lavoro -) Documentazione a supporto dei seminari formativi/informativi; -) Report di monitoraggio dell'avanzamento attività sugli Uffici Giudiziari e del Progetto nel suo complesso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Report di analisi organizzativa - Report di Analisi dei Processi "Chiave" - Ipotesi di Modello organizzativo - Report illustrativo stato di avanzamento del Progetto
Linea 2	<ul style="list-style-type: none"> -) Report sullo stato dell'arte delle tecnologie e benchmark; -) Report sugli scenari evolutivi della tecnologia, contenente: <ul style="list-style-type: none"> -) Linee guida sui processi automatizzabili; -) Piano di sviluppo per l'automazione dei processi; -) Linee guida evolutive delle competenze informatiche per Piano formativo informatico; 	<ul style="list-style-type: none"> -) Report sullo stato dell'arte delle tecnologie e benchmark; -) Report processi automatizzabili -) Matrice competenze informatiche per Piano formativo informatico; -) Modello organizzativo di front office (appendice al report Processi "Chiave")

	-) Matrice competenze informatiche (stato attuale) - Tale Matrice sarà contenuta nel Report di analisi organizzativa - output previsto da Linea 1 - Analisi e riorganizzazione dell'ufficio;	
Linea 3	Carta dei servizi (versione preliminare) Carta dei Servizi (versione definitiva)	Carta dei servizi (versione preliminare)
Linea 4	-) Manuale del Sistema di Gestione Qualità (ISO 9000) -) Processi in qualità (selezione tra i processi "chiave") -) Certificazione qualità (da intendersi come verifiche preliminari per il corretto set-up della documentazione prodromica alla certificazione)	n.a.
Linea 5	Bilancio Sociale (prima bozza) Bilancio Sociale (versione definitiva)	Bilancio Sociale (prima bozza)
Linea 6	Linee guida evolutive al sito web Workshop di lancio Workshop conclusivo	Linee guida evolutive al sito web Workshop di lancio

2.2.5 Regione Emilia Romagna

Il progetto relativo alla riorganizzazione dei processi lavorativi e di ottimizzazione delle risorse degli uffici giudiziari della Regione Emilia Romagna è stato rivolto, in prima battuta, a 6 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), ai quali è stato aggiunto successivamente il Tribunale di Ferrara, tramite l'estensione del servizio.

Il progetto ha lo scopo di supportare la Regione Emilia Romagna nello sviluppo delle capacità organizzative, delle competenze del personale, della qualità e facilità di utilizzo dei servizi degli Uffici Giudiziari, per la creazione di una struttura organizzativa moderna, in grado di rispondere con attenzione e celerità alle sollecitazioni della cittadinanza, dei diversi utenti e portatori di interessi. Il servizio, avviato a maggio 2010, si è articolato nelle sei linee di intervento previste dal capitolato standard condiviso con le altre regioni e si trova oramai nella sua fase conclusiva.

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-gen-11 (31-mar-11 per il Tribunale di Reggio Emilia)	6	6	3 per Ufficio Giudiziario	3 per Ufficio Giudiziario
Linea 2	Conclusa	10/05/2010	31-gen-11 (31-mar-11 per il Tribunale di Reggio Emilia)	6	6	3 per ufficio Giudiziario	3 per ufficio Giudiziario
Linea 3	Conclusa	01/12/2010	06/05/2011	3	3	2	2
Linea 4	Conclusa	01/01/2011	31/07/2011	2	2	1 per Ufficio Giudiziario	1 per Ufficio Giudiziario
Linea 5	Conclusa	01/05/2011	30/09/2011	2	2	2	2
Linea 6	In corso	01/06/2010	06/04/2012	2	2	3	2

Rispetto al monitoraggio 2011, si nota come al 31 gennaio 2012 siano state concluse quasi tutte le attività previste, con la predisposizione di tutti i principali prodotti previsti nella progettazione originaria. Infatti, alla conclusione del progetto risulta mancare solo l'organizzazione del convegno finale per la promozione del progetto.

Il 2011 ha visto dunque il raggiungimento degli obiettivi previsti, con l'elaborazione dei prodotti finali di un processo avviatosi a metà del 2010. E' in particolare da segnalare l'elaborazione e la messa a disposizione sui rispettivi siti web della Carta dei Servizi per ciascuno degli Uffici Giudiziari, nonché la definizione del primo Bilancio Sociale.

Riguardo ai prodotti, 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	- Analisi AS IS - Documento TO BE - Monitoraggio	- Analisi AS IS - Documento TO BE - Monitoraggio
Linea 2	- Mappa dei sistemi - Mappa delle competenze IT - Road map	- Mappa dei sistemi - Mappa delle competenze IT - Road map
Linea 3	- Carta dei Servizi degli Uffici Giudiziari - Organizzazione evento di diffusione della Carta dei Servizi	- Carta dei Servizi degli Uffici Giudiziari - Organizzazione evento di diffusione della Carta dei Servizi
Linea 4	Report contenente: - 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	Report contenente: - 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	- Documento relativo alle procedure per la realizzazione del Bilancio Sociale e per la revisione annuale - Primo Bilancio Sociale degli Uffici Giudiziari	- Modelli per la raccolta e l'analisi dei dati - Primo Bilancio Sociale degli Uffici Giudiziari
Linea 6	- 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	- Messa on line del sito o eventuale aggiornamento di siti web già esistenti - Documento contenente la struttura del sito

Il progetto, la cui realizzazione ha necessitato di un gruppo di lavoro complessivamente composto da 21 risorse umane, ha seguito una metodologia complessa, finalizzata alla reingegnerizzazione dei processi e al rafforzamento delle competenze gestionali. Rivestono un particolare interesse la metodologia e gli strumenti messi in campo per l'elaborazione della carta servizi, con la definizione dei Key Performance Indicator per la valutazione del livello di servizio erogato ai cittadini e la realizzazione di una Customer Satisfaction Survey esterna per rilevare la soddisfazione di cittadini che si interfacciano con gli uffici relativamente ai servizi attualmente erogati.

Il coinvolgimento del personale e la condivisione con i responsabili degli Uffici Giudiziari hanno rappresentato un elemento chiave dell'intero percorso progettuale.

2.2.6 Regione Friuli Venezia Giulia

Il progetto, che si inserisce nel contesto delle iniziative avviate dall'amministrazione giudiziaria volte a migliorare attraverso la riorganizzazione dei processi lavorativi e l'ottimizzazione delle risorse coinvolte negli uffici giudiziari, è diretto a tre uffici regionali, la Procura della Repubblica di Trieste, l'Ufficio Giudice di pace di Trieste e il Tribunale ordinario di Trieste.

Il progetto, partito a febbraio 2010, si è concluso a febbraio 2012, a due anni dall'avvio delle attività.

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	conclusa	10/02/2010	01/02/2012	4	4	6	6
Linea 2	conclusa	10/02/2010	01/02/2012	2	2	2	2
Linea 3	conclusa	01/11/2010	01/06/2011	2	2	3	3
Linea 4	conclusa	01/11/2010	01/07/2011	2	2	3	3
Linea 5	conclusa	01/12/2010	01/05/2011	2	2	6	6
Linea 6	conclusa	*	01/12/2011	2	2	4	4

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

Gli obiettivi del progetto, identificabili nella riorganizzazione degli uffici giudiziari, per ottimizzare i processi interni di gestione e trattamento delle pratiche giudiziarie, nonché per migliorare il rapporto con l'utenza creando, con l'utilizzo di nuove tecnologie, uno sportello virtuale che consenta un dialogo continuo con l'esterno, sono stati ampiamente raggiunti, avendo il progetto realizzato tutti i prodotti previsti.

Nello specifico, il progetto, che ha visto l'attivazione di un gruppo di lavoro costituito da 14 risorse umane, ha realizzato 24 prodotti in totale. Tra questi sono da segnalare le Carte servizi integrali e multilingue per ciascuno dei 3 uffici, create in relazione all'esigenza di sviluppare modalità di comunicazione efficaci ed interattive nei confronti dei cittadini e degli avvocati, organizzando e rendendo noti i vari servizi offerti. Inoltre, nell'ambito della redazione del Bilancio Sociale, appare di particolare interesse l'elaborazione e la messa a disposizione di un manuale con le procedure per la realizzazione e la revisione annuale dello strumento, un vero e proprio kit di elaborazione dei dati a beneficio delle future edizioni. Il progetto in tal modo risponde ampiamente all'esigenza di elaborare e approntare una metodologia in grado di fornire agli Uffici Giudiziari gli strumenti conoscitivi necessari per poter svolgere il proprio compito istituzionale nel modo più efficace possibile e all'esigenza di metterli in grado di rendicontare indicatori di performance che siano utilizzati come strumento interno di monitoraggio e di miglioramento della qualità e dell'efficienza del servizio.

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	Report iniziale/manuale di qualità/manuale con procedure ed istruzioni operative /report finale
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

Per la realizzazione del progetto è stato fondamentale l'apporto di tutto il personale degli uffici giudiziari coinvolti, con una costante condivisione con i vertici degli uffici delle ipotesi di progettazione riorganizzativa, i quali hanno fornito un prezioso contributo che ha consentito di individuare e di rendicontare i risultati raggiunti in modo da mettere in luce l'identità degli uffici, il loro sistema di governo, le attività svolte, la gestione delle risorse economiche e le ricadute dell'attività sugli stakeholder.

2.2.7 Regione Lazio

Per quanto concerne il progetto finanziato dalla Regione Lazio diretto alla riorganizzazione dei processi lavorativi e di ottimizzazione delle risorse e sviluppo della qualità dei servizi della Corte d'Appello di Roma, la tabella riportata sotto mostra come le attività siano partite ad aprile 2011, con l'attivazione della linea 1, attraverso interviste, gruppi di Lavoro e la realizzazione di un'indagine di Customer Satisfaction, e siano proseguite con l'avvio delle attività legate all'analisi dell'utilizzo delle tecnologie e adozione ed utilizzazione delle stesse per il miglioramento organizzativo (linea 2), che hanno previsto anche un'indagine di benchmark con altri uffici giudiziari. Ad ottobre 2011 ha preso avvio anche l'attività relativa alla certificazione di qualità (linea 4), che verrà portata a termine attraverso la formazione in aula, l'analisi di casi studio e role play specifici. Risulta avviata sin da maggio 2011, infine, anche la linea 6, relativa alle attività di comunicazione, che concluderà solo a fine progetto, con l'organizzazione del convegno finale.

Risultano ancora da avviare le attività relative alla costruzione della carta servizi (linea 3), che verrà realizzata attraverso la metodologia del Service Level Agreement, con cui si definiscono le metriche di servizio che devono essere rispettate da un fornitore di servizi nei confronti dei propri clienti, e mediante le metodologie del miglioramento organizzativo continuo e la definizione del bilancio sociale (linea 5), che prevederà un'azione di condivisione e concertazione interna agli Uffici Giudiziari.

Il progetto, che al momento per il raggiungimento degli obiettivi prefissati ha attivato 17 risorse umane, dovrebbe giungere a compimento a 24 mesi dall'avvio, come previsto da bando.

Regione Lazio. 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	01/04/2011		n.a.	7	26	16
Linea 2	In corso	01/05/2011		n.a.	4	22	4
Linea 3	Non iniziata					7	
Linea 4	In corso	01/10/2011		n.a.	2	19	2
Linea 5	Non iniziata					11	
Linea 6	In corso	01/05/2011		n.a.	4	14	4

I prodotti previsti sono in totale 99, di cui al momento ne sono stati realizzati 26, pari al 26% del totale. Per quanto concerne, nello specifico, i prodotti previsti e realizzati al 31 gennaio 2012, si rimanda alla tabella riportata di seguito.

Progetto Regione Lazio.Prodotti

Linee	Prodotti previsti da progetto approvato/piano operativo	Prodotti realizzati
Linea 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mappa di governo strategico 2. Mappa di posizionamento strategico 3. Schede descrittive dei servizi 4. Requisiti di qualità e standard di performance dei servizi 5. Schede di analisi organizzativa 6. Elenco processi gestiti 7. Elenco criticità organizzative e dei processi 8. Condivisione e validazione degli ambiti prioritari 9. Mappa dei processi 10. Schede descrittive processi "as is" 11. Elenco dei partecipanti ai Gruppi di Lavoro (+ Incontri) 12. Materiale di supporto e report degli incontri 13. Proposta di miglioramento dell'assetto organizzativo 14. Schede descrittive processi "to be" 15. Piano di attuazione 16. Schede descrittive ruoli lavorativi 17. Inventario competenze del personale 18. Matrice dei gap delle competenze professionali 19. Attività formativa e materiale di supporto 20. Check list di autovalutazione 21. Elenco dei partecipanti al Gruppo 22. Prima autovalutazione 23. Report di autovalutazione 24. Piano di Miglioramento 25. Seconda autovalutazione 26. Report di autovalutazione 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mappa di governo strategico 2. Mappa di posizionamento strategico 3. Schede descrittive dei servizi 4. Analisi degli indicatori di performance 5. Schede di analisi organizzativa 6. Elenco processi gestiti 7. Elenco criticità organizzative e di processo 8. Mappa dei processi dell'Ufficio del Personale 9. Schede descrittive processi "as is" dell'Ufficio del Personale 10. Proposta di miglioramento dell'assetto organizzativo dell'Ufficio del Personale 11. Schede descrittive processi "to be" dell'Ufficio del Personale 12. Check list di autovalutazione 13. Gruppo di autovalutazione 14. Report della 1a autovalutazione 15. Customer satisfaction 16. Elenco partecipanti ai Gruppi di Lavoro
Linea 2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relazione sullo stato dell'arte 2. Documento di raccolta di user requirements e di requisiti funzionali necessari al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'ufficio e della soddisfazione degli utenti 3. Documento di analisi dei cambiamenti normativi e dei relativi impatti sui sistemi informativi 4. Raccomandazioni sui servizi da proporre per uno studio di fattibilità 5. Documento di benchmarking 6. Situazione attuale: Obiettivi 7. Progetto di massima: requisiti, specifiche, modalità realizzative 8. Analisi del rischio 9. Piano di massima, indicazioni per realizzazione 10. Analisi costi-benefici 11. Matrice ruoli – competenze 12. Inventario competenze del personale 13. Report su gap analysis 14. Piano di formazione 15. Documento di visione strategica IT 16. Documento di strategia IT 17. Transformation Roadmap IT (orizzonte temporale di 3-5 anni) 18. KPI di performance e criteri per il reporting 19. Stima costi revisionali 20. Analisi AS-IS dei servizi 21. Ricognizione stato dei servizi post introduzione 22. Rapporto sui servizi erogati 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relazione sullo stato dell'arte 2. Mappa dei Sistemi Informativi 3. Elenco criticità dei Sistemi Informativi 4. Bozza questionario di autovalutazione delle competenze informatiche
Linea 3	<ol style="list-style-type: none"> 1. Carta dei Servizi 2. Sistema di monitoraggio 3. Seminari di diffusione 4. Flyer di presentazione 5. Conferenza stampa 6. Convegno finale di presentazione 	

	7. Report stato implementazione	
Linea 4	<ol style="list-style-type: none"> 1. Piano di Lavoro 2. Profilo atteso RISQ 3. Piano di formazione per RISQ 4. Mappa processi 5. Mappa dei flussi di comunicazione 6. Set indicatori 7. Standard di misurazione 8. Mappa dei rischi 9. Piano di gestione e dei rischi 10. Piano di diffusione interno del SGQ 11. Bozza del manuale di qualità e procedure 12. Manuale di qualità e procedure 13. Piano delle verifiche ispettive interne 14. Verbali di verifica ispettiva 15. Elenco non conformità 16. Elenco azioni correttive e azioni preventive 17. Certificato 18. Masterplan degli interventi di riallineamento delle non conformità 19. Nuovo assetto organizzativo (eventuale) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Piano di Lavoro 2. Profilo atteso RISQ
Linea 5	<ol style="list-style-type: none"> 1. Architettura documento 2. Bozza del Bilancio Sociale 3. Procedure per la redazione del Bilancio 4. Strumenti di concertazione 5. Piano delle attività di miglioramento 6. Procedure per la revisione del Bilancio 7. Bilancio Sociale 8. Volumi del Bilancio Sociale 9. Evento di presentazione del Bilancio Sociale 10. Conferenza stampa 11. Tool di gestione 	
Linea 6	<ol style="list-style-type: none"> 1. Piano di comunicazione 2. Seminario di presentazione del sito web e di avvio del progetto 3. Viaggio studio 4. Web community Giustizia – Efficienze 5. Convegno finale 6. Carta dei Servizi 7. Bilancio Sociale 8. Atti di convegno 9. Conferenza stampa di presentazione del sito web 10. Conferenze stampa in itinere 11. Conferenza stampa finale 12. Azioni di comunicazione interna 13. Sito Web 14. Report sull'efficacia della comunicazione 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prima Newsletter 2. Seconda Newsletter 3. Progettazione dell'ambiente di Web Community Giustizia – Efficienze 4. Studio di benchmark

2.2.8 Regione Liguria

Il progetto Regionale di "Riorganizzazione dei processi lavorativi e di ottimizzazione delle risorse degli Uffici Giudiziari della Regione Liguria", avviato alla fine di dicembre 2010, nasce, come si legge dalla carte dei servizi della Corte di Appello di Genova e dalla carta dei servizi della Procura Generale della Repubblica di Genova, dalla volontà di produrre conoscenza, consapevolezza e opportunità di miglioramento organizzativo negli Uffici Giudiziari, analizzando e modificando quei processi di lavoro non efficienti, ovvero "appesantiti" da pratiche obsolete.

Il progetto, nel corso della sua attuazione, ha coinvolto 2 uffici giudiziari presenti in regione, la Corte di Appello di Genova e la Procura Generale della Repubblica di Genova, al fine di riorganizzare efficacemente i processi lavorativi e ottimizzare le risorse degli stessi, migliorando il rapporto con gli stakeholders e sviluppando modalità più efficaci di comunicazione nei confronti di cittadini, avvocati e operatori di Giustizia.

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	Conclusa	30/12/2010	31/07/2011	10	7	3 per Ufficio Giudiziario	3 per Ufficio Giudiziario
Linea 2	Conclusa	30/12/2010	31/07/2011	10	9	3 per ufficio giudiziario	3 per ufficio giudiziario
Linea 3	Conclusa	29/07/2011	31/01/2012	6	6	2	2
Linea 4	Non prevista						
Linea 5	In corso	29/07/2011	in corso	7	7	2 per ufficio giudiziario	1 per ufficio giudiziario
Linea 6	In corso	30/12/2010	27/07/2012	9	9	5	2

Come mostra la tabella riportata sopra, al 31 gennaio 2012 il progetto si trova in uno stato avanzato di attività, in quanto risultano ormai concluse le prime tre linee di azione e sono in corso le ultime due. Le attività della linea 4, relativa all'introduzione della certificazione ISO 9001, non erano invece previste dal progetto.

Le prime 2 linee di azione, relative rispettivamente all'analisi dell'ufficio giudiziario e all'analisi dell'utilizzo delle tecnologie, sono state propedeutiche all'avvio delle altre e hanno condotto all'elaborazione di un documento d'analisi organizzativa che ricostruisce anche i maggiori processi di lavoro dell'ufficio e una mappa dei sistemi informativi in uso presso gli uffici e la valutazione del grado di utilizzo dei sistemi all'interno dell'ufficio. Per la realizzazione delle suddette attività sono stati utilizzati strumenti di tipo partecipativo, che hanno previsto, tra l'altro, interviste con i principali responsabili degli uffici e questionari informativi di rilevazione. La metodologia utilizzata è quella del Business Process Reengineering (BPR), che prevede una reingegnerizzazione dei processi diretta a ridisegnare complessivamente i processi,

partendo dalla missione e dalle strategie ed agendo contestualmente su tutte le componenti dei processi stessi (flusso, organizzazione, personale, logistica, informazioni Trattate, ecc.). accanto ad essa è stata utilizzata una metodologia per il rafforzamento delle competenze gestionali all'interno degli uffici giudiziari coinvolti.

Un prodotto del progetto messo direttamente a disposizione degli utenti è la Carta dei servizi della Corte di Appello di Genova e della Procura Generale della Repubblica di Genova, per la realizzazione delle quali è stata seguita una metodologia diretta ad individuare i Key Performance Indicator per la valutazione del livello di servizio erogato ai cittadini, anche attraverso una Customer Satisfaction Survey esterna per rilevare la soddisfazione di cittadini che si interfacciano con gli uffici relativamente ai servizi attualmente erogati.

In totale, al 31 gennaio 2012, risultano realizzati 18 prodotti dei 23 previsti, come mostra con maggiore dettaglio la tabella relativa ai prodotti riportata sotto.

Riguardo alle risorse umane attivate, si nota come siano state previste 42 risorse, di cui al momento ne risultano attivate in concreto 38, distribuite tra le azioni attivate.

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 	<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
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 	<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
Linea 3	<ul style="list-style-type: none"> - Carta dei Servizi degli Uffici Giudiziari 	<ul style="list-style-type: none"> - Carta dei Servizi degli Uffici Giudiziari
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 	<ul style="list-style-type: none"> - Documento relativo alle procedure per la realizzazione del Bilancio Sociale e per la revisione annuale
Linea 6	<ul style="list-style-type: none"> - Messa on line del sito o eventuale aggiornamento di siti web già esistenti - Documento contenente la struttura del sito - Organizzazione di un convegno finale per la promozione del progetto 	<ul style="list-style-type: none"> Documento contenente la struttura del sito

2.2.9 Regione Lombardia

Il progetto della Regione Lombardia, diretto alla riorganizzazione dei processi lavorativi e all'ottimizzazione delle risorse di 8 Uffici Giudiziari (Tribunale di Monza, Procura della Repubblica di Monza, Tribunale di Brescia, Tribunale di Varese, Corte d'Appello e Tribunale di Milano, Tribunale di Crema, Tribunale di Cremona), si trova a gennaio 2012 nella sua fase conclusiva, avendo portato a compimento tutte le linee di azione previste.

Il progetto, attraverso l'ampliamento del contratto, si è poi esteso alla Procura della Repubblica di Crema, al Tribunale Lecco, alla Procura Lecco e alla Procura Milano.

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	conclusa	gen-10	gen-12	2070	1631	28	27
Linea 2	conclusa	gen-10	gen-12	712	441	7	7
Linea 3	conclusa	mar-10	gen-12	370	222	10	10
Linea 4	in corso	ago-10	gen-12	484	97	7	6
Linea 5	conclusa	mar-10	gen-12	538	243	11	11
Linea 6	conclusa	gen-10	gen-12	425	186	5	5

* gg. Uomo

Il progetto lombardo ha realizzato un processo di *change management* all'interno delle sedi giudiziarie della Regione Lombardia coinvolte, raggiungendo gli obiettivi previsti in fase progettuale, in termini di miglioramento del rapporto con i cittadini, di riduzione della spesa giudiziaria e di innovazioni organizzative sperimentate e consolidate²⁰. E' stata raggiunta un'innovazione, in certi casi radicale, delle modalità di rapporto Uffici Giudiziari-cittadini, attraverso la predisposizione in tutti gli uffici di una Guida o della Carta dei servizi, ma anche attraverso la riorganizzazione dell'Ufficio Rapporti con il Pubblico (Brescia, Cremona, Milano) e di tutto il settore della volontaria giurisdizione, rendendolo più accessibile, anche con sportelli decentrati (Monza, Crema). Il progetto ha inoltre censito più di 80 interventi di miglioramento organizzativo, introducendo una quarantina di nuove best practice e consolidando le best practice esistenti. Questo ha portato, a seconda dei casi, alla riorganizzazione delle cancellerie, all'accelerazione dei processi di digitalizzazione in atto e al miglioramento della cooperazione tra magistrati e cancellieri.

Nell'attuazione del progetto si evidenzia una forte partecipazione degli operatori della Giustizia. Sono stati coinvolti, hanno partecipato a riunioni o elaborato idee e proposte circa il 20% dei magistrati (130 su 660) e il 35% del personale amministrativo e di cancelleria (quasi 500 su 1550). L'approccio partecipativo si evidenzia anche nel

²⁰ Fonte sito Progetto "Innovagiustizia" <http://www.tribunali-lombardia.it/Pages/Home.aspx>.

processo di elaborazione dei principali prodotti, quale la Carta dei servizi degli uffici, per la quale personale degli uffici e cittadini-utenti sono stati chiamati alla formulazione congiunta delle policy.

La metodologia adottata per il processo di riorganizzazione degli uffici ha seguito l'approccio del modello di Change Management Strutturale (Butera) che prevede l'analisi del modello organizzativo di partenza (obiettivi, risorse disponibili, configurazione organizzativa); l'analisi di dettaglio e l'analisi dei processi, l'elaborazione di proposte di riorganizzazione e l'avvio del processo di change management vero e proprio.

Il progetto ha necessitato di un impegno di risorse umane pari a 2820 giornate uomo. L'impegno previsto per la linea 1 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 si nota come dei 68 prodotti previsti in totale siano stati quasi tutti realizzati: la Linea 4, diretta all'accompagnamento alla certificazione di Qualità ISO 9001:2000, risulta comunque ancora in corso. Con riguardo ai prodotti si rimanda, inoltre, alla tabella riportata sotto.

Progetto Regione Lombardia. Principali prodotti

Linea	Prodotti realizzati
Linea 1	Report di analisi, linee guida e workshop
Linea 2	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
Linea 3	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
Linea 4	Attivazione di piani lavoro, una mappa delle competenze e dei comportamenti attesi e la condivisione con i RISQ delle modalità di gestione del progetto
Linea 5	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 la realizzazione effettiva del Bilancio preventivo e del Sistema di rendicontazione
Linea 6	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

2.2.10 Regione Molise

Per quanto concerne il progetto finanziato dalla Regione Molise, relativo alla riorganizzazione dei processi lavorativi e all'ottimizzazione delle risorse della Procura per i Minori di Campobasso, della Procura di Campobasso e della Procura generale di Campobasso, ha preso avvio a settembre 2011 e si concluderà, presumibilmente, a settembre 2013, a due anni dall'effettiva partenza delle attività, come previsto peraltro dal bando di gara.

Come mostra la tabella riportata sotto, al 31 gennaio 2012 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 nella maggior parte dei casi presi in considerazione avviata con la partenza delle attività.

Progetto Regione Molise. 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	07/09/2011	29/02/2012	2	2	4 per singolo Ufficio	2
Linea 2	In corso	01/10/2011	31/03/2012	2	2	3 per singolo Ufficio + 1	2 per singolo ufficio + 1
Linea 3	Non iniziata	01/03/2012	30/06/2012	2	2	2 per ogni Ufficio Giudiziario	
Linea 4	Non iniziata	01/05/2012	31/01/2013	3	3	3	-
Linea 5	Non iniziata	01/04/2012	31/10/2012	1	1	2	-
Linea 6	In corso	01/11/2011	30/09/2013	2	2	3	-

L'attivazione della linea 1 ha condotto alla messa in atto di metodologie di Business Process Reengineering, per l'analisi e reingegnerizzazione dei processi e di metodologie per il rafforzamento delle competenze gestionali, con l'impiego anche di interviste con i principali responsabili degli uffici. L'utilizzo di strumenti questo tipo è rilevabile anche nell'ambito della rilevazione ed analisi delle competenze IT del personale degli Uffici Giudiziari, per la quale sono stati impiegati sia un questionario Informativo di rilevazione per effettuare una screening presso gli Uffici Giudiziari, sia interviste specifiche con il personale degli uffici per l'identificazione dei sistemi informativi in uso presso gli uffici e la valutazione del grado di utilizzo dei sistemi all'interno dell'ufficio.

Nell'ambito della realizzazione delle linee avviate, si nota come tutte le 12 risorse umane previste per il progetto siano già attivate e come dei 45 prodotti previsti in totale, al 31 gennaio 2012 ne siano stati realizzati 9.

Per quanto concerne, nello specifico, i prodotti previsti e realizzati al 31 gennaio 2012, si rimanda alla tabella riportata di seguito.

Linee di azione	Prodotti previsti da progetto approvato/piano operativo	Prodotti realizzati
Linea 1	<ul style="list-style-type: none"> - Analisi AS IS - Ambiti di intervento - TO BE - Monitoraggio 	<ul style="list-style-type: none"> - Analisi AS IS - Ambiti di intervento
Linea 2	<ul style="list-style-type: none"> - Mappa dei sistemi - Benchmarking dei sistemi informativi - Mappa delle competenze IT - Road map 	<ul style="list-style-type: none"> - Mappa dei sistemi - Mappa delle competenze IT - Benchmarking dei sistemi informativi
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"> - Report contenente: <ul style="list-style-type: none"> - Definizione dei processi oggetto di certificazione - Piano formativo sui concetti della Norma ISO 9001:2008 - 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 	-

2.2.11 Regione Piemonte

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 si trova attualmente alla sua fase conclusiva.

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	conclusa	15/10/2010	31/07/2011	2	3	2 per U.G.	2 per U.G.
Linea 2	conclusa	15/10/2010	31/07/2011	2	2	4 per U.G.	4 per U.G.
Linea 3	conclusa	01/03/2011	30/11/2011	2	2	2 per U.G.	1 per U.G.
Linea 4	conclusa	01/03/2011	31/01/2012	2	2	3 per U.G.	3 per U.G.
Linea 5	conclusa	15/05/2011	31/01/2012	2	2	2 per U.G.	2 per U.G.
Linea 6	in corso	22/10/2010	31/01/2012	2	2	2 per U.G.	2 per U.G.

Come mostra la tabella riportata sopra, al 31 gennaio 2012, a 15 mesi dall'avvio delle attività, risultano concluse quasi tutte le linee di azione: resta in corso, infatti, solo la linea 6, relativa alla pubblicizzazione dell'intervento, restando da portare a termine le attività di comunicazione conclusive.

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 31 gennaio 2012 quasi tutti i prodotti sono stati realizzati, restando da realizzare solo l'evento di diffusione della Carta dei Servizi. La scelta metodologica messa in campo nelle fasi di attuazione del progetto vede l'applicazione di strategie Business Process Reengineering (BPR), dirette all'analisi e reingegnerizzazione dei processi combinate con strategie di coinvolgimento dei responsabili di ogni Ufficio Giudiziario e del personale, anche mediante somministrazione di questionari e interviste in front.

Per quanto concerne, nello specifico, i prodotti previsti e realizzati al 31 gennaio 2012, si rimanda alla tabella riportata di seguito.

Progetto Regione Piemonte. Prodotti

Linee	Prodotti previsti da progetto approvato/piano operativo	Prodotti realizzati
Linea 1	Rapporto di rilevazione in cui saranno evidenziati: * 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	* 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 * Scheda di monitoraggio dei risultati raggiunti
Linea 2	Rapporto di rilevazione in cui saranno evidenziati: * 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	* 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 * Piano di diffusione delle nuove tecnologie
Linea 3	* Carta dei Servizi degli Uffici Giudiziari * Organizzazione di un evento di diffusione della Carta dei Servizi.	* Carta dei Servizi degli Uffici Giudiziari
Linea 4	Rapporto in cui saranno evidenziati: * 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	* 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	un Documento in cui saranno evidenziati: * Le procedure per la realizzazione del Bilancio Sociale * Le procedure per la revisione annuale del bilancio Sociale Il Raggruppamento redigerà il primo Bilancio Sociale degli Uffici Giudiziari	* Le procedure per la realizzazione del Bilancio Sociale * Le procedure per la revisione annuale del bilancio Sociale * Bilancio Sociale
Linea 6	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 A supporto del sito sarà predisposto un documento contenente la struttura del sito	* Documento contenente la struttura del sito * Aggiornamento del sito web

Per quanto concerne l'estensione del progetto al Tribunale Ordinario di Torino, la tabella riportata otto mostra come le attività siano, al 31 gennaio 2012, tutte in corso e in uno stato decisamente avanzato. Restano infatti da realizzare solo la carta dei Servizi degli Uffici Giudiziari e l'evento di diffusione della stessa, entro marzo 2012. Si evidenzia, infine, come per l'estensione non sia prevista né la costruzione del bilancio sociale, né l'accompagnamento alla certificazione di qualità. Gli aspetti relativi alla comunicazione, invece, sono stati fatti rientrare nella linea 3, come si è appena visto.

Linea	Stato attività	data inizio	data fine	Risorse umane previste	Risorse umane impiegate	Prodotti previsti totali	Prodotti realizzati totali
Linea 1	In corso	01/04/2011	31/03/2012	2	3	3 per U.G.	3 per U.G.
Linea 2	In corso	01/04/2011	31/03/2012		2	4 per U.G.	4 per U.G.
Linea 3	In corso	01/04/2011	31/03/2012	2	2	2 per U.G.	Nessuno

2.2.12 Regione Puglia

Per quanto concerne il progetto della Regione Puglia, relativo alla 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 31 gennaio 2012 resta da realizzare solo il convegno finale, pertanto il progetto può considerarsi concluso, essendo state portate a termine tutte le attività previste da piano operativo.

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	Conclusa	01/09/2010	31/05/2011	2	2	2	2
Linea 4	Conclusa	01/09/2010	29/07/2011	3	3	5	5
Linea 5	Conclusa	15/11/2010	29/07/2011	3	3	2	2
Linea 6	In corso	12/03/2010	18/01/2012	3	3	3	3

Le risorse umane previste in totale sono 24 e risultano essere state tutte attivate nel corso del progetto, mentre 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 totali.

Per la realizzazione dell'analisi e riorganizzazione dell'ufficio giudiziario (linea 1) la metodologia utilizzata è stata quella del Business Process Reengineering (BPR), che prevede una reingegnerizzazione dei processi, attuata mediante interviste con i principali responsabili degli uffici, Process Value Analysis per la valutazione dei processi e analisi ed elaborazione di dati e caratteristiche degli Uffici Giudiziari. Rivestono un particolare interesse, inoltre, la metodologia e gli strumenti messi in campo per l'elaborazione della carta servizi, con la definizione dei Key Performance Indicator per la valutazione del livello di servizio erogato ai cittadini e la realizzazione di una Customer Satisfaction Survey esterna per rilevare la soddisfazione di cittadini che si interfacciano con gli uffici relativamente ai servizi attualmente erogati. L'organizzazione di incontri di Knowledge Sharing per lo scambio di conoscenze e informazioni rappresenta, infine, un elemento costante nel progetto e sottolinea l'importanza data

alla condivisione di conoscenze, esperienze e know-how, nel segno della collaborazione e della sperimentazione.

Rispetto ai prodotti previsti nell'ambito dell'attuazione del progetto pugliese, questi in totale sono 19 e risultano tutti essere stati portati a termine. Per quanto concerne, nello specifico, i prodotti previsti e realizzati, 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	Carta dei Servizi degli Uffici Giudiziari Organizzazione evento di diffusione della Carta dei Servizi	Carta dei Servizi degli Uffici Giudiziari e della relativa procedura per l'aggiornamento
Linea 4	- 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	- 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
Linea 5	- Procedure per la realizzazione e revisione del Bilancio Sociale - Primo Bilancio Sociale degli Uffici Giudiziari	- Procedure per la realizzazione e revisione del Bilancio Sociale - Primo Bilancio Sociale degli Uffici Giudiziari
Linea 6	- 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	- Messa on line del sito web - Documento contenente la struttura del sito e relativo manuale d'uso - Documentazione di supporto all'organizzazione del convegno finale

2.2.13 Regione Sardegna

Per quanto concerne 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.

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	31/03/2012	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	01/03/2011	31/03/2012	non applicabile	3	non applicabile	non applicabile
Linea 4	In corso	15/06/2010	31/03/2012	non applicabile	4	non applicabile	non applicabile
Linea 5	In corso	01/03/2011	31/03/2012	non applicabile	4	non applicabile	non applicabile
Linea 6	In corso	01/02/2010	31/03/2012	non applicabile	4	non applicabile	non applicabile

Al 31 gennaio 2012 le linee di azione risultano tutte ancora in corso, anche se lo stato di attuazione appare ormai in stato avanzato.

Anche nel caso del progetto della Regione Sardegna, come in molti altri progetti regionali, per il raggiungimento degli obiettivi prefissati è stata messa in campo la metodologia del Business Process Reengineering (BPR), con l'utilizzo di interviste singole o di gruppo, rappresentazione dei processi, ecc. L'utilizzo di strumenti diretti al coinvolgimento del personale degli uffici e degli stakeholders appare costante nel progetto, come si evince infatti dalla presenza di interviste, questionari di autovalutazione delle competenze, formazione in aula, analisi di casi studio e role play specifici.

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 31 gennaio 2012, si rimanda alla tabella riportata di seguito.

Progetto Regione Sardegna. Prodotti

Linee	Prodotti previsti da progetto approvato/piano operativo	Prodotti realizzati
Linea 1	<ul style="list-style-type: none"> § 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 § Gap competenze professionali § Giornate formative erogate § Materiali didattici § Progetto di un ufficio ad hoc § Manuale delle procedure operative 	<ul style="list-style-type: none"> § 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 (Tribunali) § Nuovo Organigramma (Tribunali) § Sperimentazione del nuovo modello (Tribunali) § Giornate formative erogate § 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 § 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
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 	<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)

	<ul style="list-style-type: none"> § Piano delle verifiche ispettive interne § Verbali 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) 	
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 § Tool di gestione 	<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 § Volumi del Bilancio Sociale
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 intermedio § 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

2.2.14 Regione Veneto

La Regione Veneto ha emanato 3 diversi bandi, per la riorganizzazione, rispettivamente, della Procura della Repubblica presso il Tribunale di Venezia, della Corte d'Appello di Venezia e del Giudice di Pace di Vicenza.

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 31 dicembre 2012 risultano concluse le prime 2 linee di attività, mentre risultano ancora in corso le altre tre. Il metodo di lavoro seguito per l'attuazione delle due linee di azione concluse si è sviluppato per fasi e ha previsto attività d'intervista a tutti i referenti della Procura della Repubblica di Venezia e il coinvolgimento del team di lavoro per la condivisione e validazione dei documenti prodotti, attraverso la collaborazione individuale e la creazione di gruppi di discussione coordinati dal Comitato Guida. Tale metodologia ha permesso l'identificazione delle aree di intervento prioritarie, attraverso un puntuale lavoro di analisi, l'individuazione delle criticità, la formulazione delle soluzioni e la riprogettazione dei processi, nonché la valorizzazione delle spinte innovative già in essere all'interno della Procura della Repubblica di Venezia.

Progetto 1 Regione Veneto. 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	lug-10	feb-12	9	4	3	2
Linea 2	Conclusa	lug-10	feb-12	5	3	3	1
Linea 3	In corso	mar-11	feb-12	7	3	2	1
Linea 4	Non prevista						
Linea 5	In corso	mag-11	feb-12	4	2	2	0
Linea 6	In corso	mag-11	feb-12	5	1	6	4

Le risorse umane previste in totale sono 30 e di esse al 31 gennaio 2012 risultano esserne state attivate 13, come emergeva anche dal monitoraggio del 2011. 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 la metà. In particolare risulta ancora da completare il bilancio sociale.

Per quanto concerne, nello specifico, i prodotti previsti e realizzati al 31 gennaio 2012, 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	1. Rapporto di Analisi Preliminare per le linee 1 e 2 2. Scheda di Progetto Ufficio Relazioni Pubbliche (U.R.P.)
Linea 2	1. Relazione sullo stato dell'arte 2. Matrice delle competenze 3. Piano di diffusione delle nuove tecnologie	1. Relazione sullo stato dell'arte dei SI in Rapporto di Analisi Preliminare per le linee 1 e 2
Linea 3	1. Documento Layout Guida dei Servizi 2. Guida dei Servizi	1. Guida dei Servizi completata e tradotta in lingua inglese, francese e tedesca
Linea 4	Non prevista	
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	1. Format di comunicazione 2. Progetto Sito web 3. Comunicati stampa, documenti redazionali 4. Presentazione evento di lancio

Per quanto concerne il progetto relativo alla riorganizzazione della Corte d'appello di Venezia è stato avviato a giugno 2011, con l'avvio delle linee di azione 1, 2 e 6. Ad ottobre del 2011, inoltre, hanno preso avvio anche le attività dirette all'accompagnamento alla certificazione di qualità.

Progetto 2 Regione Veneto. 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	08/06/2011	07/12/2012	6	5	6	2
Linea 2	In corso	08/06/2011	07/12/2012	6	4	6	2
Linea 3	Non avviata			2	1	1	
Linea 4	In corso	01/10/2011	01/12/2012	2	2	11	1
Linea 5	Non avviata			3	1	1	
Linea 6	In corso	08/06/2011	07/12/2012	2	2	2	1

Con riguardo alle attività realizzate, a circa 6 mesi dall'avvio del progetto risultano essere stati individuati e analizzati i processi di lavoro su cui svolgere interventi di riorganizzazione (processo di gestione delle spese di giustizia, processo di gestione del recupero dei crediti, gestione dell'esame di abilitazione all'esercizio della professione di avvocato, attività dell'Ufficio Elettorale, processi per la gestione del personale) ed è stato realizzato il primo sito web dell'Ufficio all'indirizzo <http://www.corteappello.venezia.it> dove già è stata abilitata la raccolta di domande per l'iscrizione all'esame di abilitazione all'esercizio della professione di avvocato.

La metodologia adottata si sviluppa nello specifico contesto delle criticità e delle priorità d'intervento emerse dalle riunioni preliminari con la Corte. In particolare si utilizzano le seguenti metodologie:

- Metodologia BPR: caratterizzata dall'integrazione delle tre componenti fondamentali nell'ambito dell'organizzazione: Processi di lavoro, Information Technology, Risorse umane.
- Project Cooperation: modalità di condivisione delle informazioni di progetto in tempo reale tramite Blackboard e Document Manager, sistemi disponibili su server di progetto orientati alla gestione del lavoro di gruppo e della documentazione prodotta nel corso delle attività di progetto.
- IT Assessment: Metodologia orientata al censimento del parco tecnologico e delle sue caratteristiche funzionali.
- Trasparenza delle rilevazioni effettuate: criterio di formalizzazione degli esiti delle verifiche operate ai fini della condivisione con i responsabili dello specifico settore.

Per un dettaglio dei prodotti previsti e realizzati, si rimanda alla tabella riportata sotto.

Progetto 2 Regione Veneto. Prodotti

Linee	Prodotti previsti da progetto approvato/piano operativo	Prodotti realizzati
Linea 1	1. Rapporto sulla situazione esistente 2. Pianificazione e progettazione della soluzione 3. Manuale Operativo 4. Rapporto di monitoraggio Documenti di supporto: - Piano per le nuove tecnologie e i nuovi sviluppi - Piano per lo sviluppo e la formazione del personale	1. Rapporto sulla situazione esistente 2. Pianificazione e progettazione della soluzione
Linea 2	vedi Linea 1	1. Rapporto sulla situazione esistente 2. Pianificazione e progettazione della soluzione
Linea 3	1. Carta dei Servizi	
Linea 4	1. Mappa dei processi 2. Documentazione del Sistema di Gestione per la Qualità 3. Rapporto di validazione del Manuale di Qualità 4. Rapporto di validazione dei processi e procedure del Sistema Qualità 5. Materiale didattico ed eventuale "Questionario relativamente alla formazione ISO 9001:2008	1. Mappa dei processi

	6. Materiale didattico e Certificato rilasciato ai partecipanti relativamente al Corso Valutatori Sistemi Qualità 7. Indicatori per la Direzione (Balance Scorecard) 8. Programma Audit interni, Piano di Audit interno, Rapporto Audit interno 9. Registrazione delle Non conformità delle Azioni correttive e preventive 10. Verbale di Riesame della direzione e Piano di miglioramento 11. Rapporti periodici sullo stato di avanzamento dei lavori	
Linea 5	1. Bilancio Sociale	
Linea 6	1. Sito Web + documentazione tecnica: - Definizione dell'Architettura del sito - Manuale Utente 2. Convegno finale	1. Sito web

Per quanto riguarda il terzo progetto della regione Veneto, diretto alla riorganizzazione dell'ufficio del Giudice di Pace di Vicenza, la tabella riportata di seguito mostra come le attività siano partite ad agosto 2011, con l'avvio della linea 1, e siano proseguite a settembre con l'avvio della linea 2 e della linea 3. Il progetto non prevede l'accompagnamento alla certificazione di qualità, anche se questa attività è stata offerta come servizio aggiuntivo. La metodologia messa in atto per la realizzazione della linea 1 prevede analisi desk delle fonti documentali, indagini in profondità mediante interviste ad hoc sia ai soggetti interessati che ai principali stakeholder e l'utilizzo di modelli di autovalutazione della qualità percepita (ad esempio, il "Common Assessment Framework") in termini di prestazioni verso l'utenza che relativa all'organizzazione. Sono stati, inoltre, previsti focus group con gli stakeholder e l'utenza ovvero indagini per la rilevazione della customer satisfaction, tools informatici per la modellizzazione dei workflow e l'analisi quali/quantitativa e l'utilizzo delle principali best-practice a livello nazionale rilevate nel corso di interventi simili o assimilabili. E' stata, infine, prevista la condivisione e validazione dei risultati e delle principali evidenze su più livelli (all'interno dei gruppi misti nonché con la dirigenza dell'Ufficio).

Progetto 3 Regione Veneto. 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	01/08/2011		6	n.p.	4	
Linea 2	In corso	01/09/2011		4	n.p.	4	
Linea 3	Non avviata			3		4	
Linea 4	Non prevista - offerta come servizio aggiuntivo			2			
Linea 5	Non avviata			3		6	
Linea 6	In corso	set-2011		4	n.p.	4	

Con riguardo ai prodotti previsti, la tabella mostra come essi siano in totale 22 e come al 31 gennaio 2012 non ne sia ancora stato realizzato nessuno.

Progetto 3 Regione Veneto. Prodotti

Linee	Prodotti previsti da progetto approvato/piano operativo	Prodotti realizzati
Linea 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kick off meeting 2. Report di analisi 3. Documento di indirizzo strategico 4. Report di monitoraggio 	
Linea 2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Report stato arte SI 2. Report sui servizi automatizzabili 3. Relazione Benchmark 4. Matrice competenze informatiche 	
Linea 3	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evento formativo 2. Indice e layout Carta 3. Prima bozza Carta Servizi 4. Evento di presentazione 	
Linea 5	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eventi formativi 2. Modello, procedure e tool di gestione BRS 3. Bilancio preventivo 4. Bilancio consuntivo 5. Iniziative di presentazione BRS 6. Report interni e report aperti 	
Linea 6	<ol style="list-style-type: none"> 1. Format di comunicazione 2. Progetto sito web 3. Comunicati stampa, documenti redazionali 4. Evento di fine progetto" 	

2.2.15 Regione Toscana

Il progetto di riorganizzazione dei processi lavorativi e di ottimizzazione delle risorse degli Uffici Giudiziari della Regione Toscana coinvolge 3 uffici, il Tribunale di Firenze, la Procura della Repubblica di Livorno e la Procura della Repubblica di Lucca. Il progetto è stato avviato a maggio del 2011 con l'attivazione della linea 1 e, successivamente, ha visto la partenza di tutte le altre tra giugno e dicembre dello stesso anno.

Il progetto, che ha completato la fase di analisi dei processi di lavoro dei tre Uffici coinvolti e sta approntando la riprogettazione delle attività selezionate tra le più critiche e urgenti, ha attivato tutte le 36 risorse umane previste da bando, puntando al raggiungimento degli obiettivi prefissati entro maggio 2013.

Interessante appare la scelta di utilizzare, in accordo con il committente, la metodologia CAF (Common Assessment Framework) per implementare il proprio sistema di qualità, introducendo in tal senso logiche di autovalutazione e soddisfazione del personale.

Progetto Regione Toscana. Prodotti

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	01/05/2011	01/05/2013	12	12	11	3
Linea 2	In corso	01/06/2011	01/05/2013	10	10	4	1
Linea 3	In corso	01/12/2011	01/05/2013	3	3	2	0
Linea 4	In corso	01/10/2011	01/05/2013	2	2	2 (sost. CAF)	0
Linea 5	In corso	01/12/2011	01/05/2013	4	4	4	0
Linea 6	In corso	01/09/2011	01/05/2013	5	5	12	2

Al 31 dicembre 2011 il progetto ha portato a compimento 6 prodotti, dei 35 previsti in totale, di cui 3 relativi alla linea 1 (Documento di kick-off meeting, Report di analisi organizzativa, documento di indirizzo strategico, Modello di monitoraggio strategico) e 1 relativo alla linea 2 (Relazione sullo stato dell'arte, che ha costituito un'anticipazione rispetto alle tempistiche condivise nel Piano Operativo), 2 relativi alla Linea 6 (Report di analisi As-Is sul sito web (Cantiere Tribunale e Procure)). Il progetto appare dunque ancora nelle sue fasi iniziali e si rimanda a delle analisi future per analizzarne l'andamento.

Per un dettaglio maggiore sui prodotti previsti, comunque, si rimanda alla tabella riportata sotto.

Progetto Regione Toscana. Prodotti

Linee	Prodotti previsti da progetto approvato/piano operativo	Prodotti realizzati
-------	---------------------------------------------------------	---------------------

Linea 1	Documento di kick-off meeting Report di analisi organizzativa Documento di indirizzo strategico Modello di monitoraggio strategico Report di ottimizzazione organizzativa Piano di cambiamento organizzativo	Documento di kick-off meeting Report di analisi organizzativa (Cantiere Procure) Documento di indirizzo Strategico (Cantiere Procure) Modello di monitoraggio strategico (Cantiere Procure)
Linea 2	Relazione sullo stato dell'arte Piano per le nuove tecnologie ed i nuovi sviluppi applicativi	Relazione sullo stato dell'arte (Cantiere Procure)
Linea 3	Documenti informativi	
Linea 5	Procedure per la realizzazione e revisione del BRS Strumenti per la gestione del BRS	
Linea 6	Report di analisi As-Is sul sito web Report sul Modello di servizio del nuovo sito web Piano di comunicazione Schede di collaudo e verbale di convalida Manuale utente Documento di supporto all'avvio	Report di analisi As-Is sul sito web (Cantiere Procure) Report di analisi As-Is sul sito web (Cantiere Tribunale)

2.2.16 Provincia Autonoma di Bolzano

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 è concluso a novembre 2011, a poco più di due anni dall'effettiva partenza delle attività.

Il progetto, che ha previsto l'attivazione di 23 risorse umane e ne ha impiegate in corso d'opera 19, pari a più dell'82% di quelle previste, ha attuato la Linea 1 con l'ausilio di un set di metodologie e di strumenti tipici del Business Process Reengineering (BPR) e dell'analisi organizzativa applicata alle PP.AA, attraverso le fasi di stat-up, diagnosi e elaborazione del nuovo modello organizzativo. La linea 2, invece, è stata portata a termine mediante la messa in campo di strumenti di analisi on desk e di interviste al personale, attraverso i quali è stato possibile procedere all'individuazione delle criticità e alla predisposizione di un piano di miglioramento. L'approccio scelto per l'elaborazione della carta servizi (linea 3) è stato invece quello dell'accompagnamento inteso come supporto metodologico e formativo ai Responsabili ed agli operatori dell'Ufficio giudiziario interessato. L'esigenza di strutturare l'attività in modo da favorire il coinvolgimento attivo degli operatori, senza peraltro risultare invasiva nella gestione della normale routine di lavoro, ha previsto sia azioni "sul campo" e che azioni di accompagnamento a distanza. Le metodologie di lavoro adottate nel corso degli incontri con il gruppo di lavoro sono state orientate a far maturare le decisioni attraverso lavori di gruppo e confronto, condivisione dei risultati e dibattito in plenaria. L'adozione del bilancio sociale (linea 5), infine, si caratterizza per rilevanti aspetti metodologici e di innovazione:

- approccio strategico: per ogni stakeholder sono individuate innanzitutto delle policies tradotte in obiettivi generali, nonché in successive azioni da realizzare (piano), con l'individuazione delle rispettive responsabilità organizzative (bilancio sociale preventivo);
- modalità partecipative: gli stakeholders sono chiamati alla formulazione congiunta delle policies contenute nel bilancio sociale consuntivo; particolare attenzione è dedicata ad alcuni principali stakeholders: le componenti interne dell'Ufficio, gli ordini professionali, rappresentanze organizzate dei cittadini;
- armonizzazione con gli strumenti previsti dalle altre linee d'intervento e con gli attuali strumenti in uso e/o richiesti dalle normative vigenti;
- contenuti: nel Bilancio Sociale trovano collocazione dati ed informazioni di natura sociale, economica ed ambientale.

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	Conclusa	01/09/2009	15/11/2011	5	5	13	13
Linea 2	Conclusa	01/09/2009	30/09/2010	2	2	6	6
Linea 3	Conclusa	ott-10	nov-11	2	2	1	1
Linea 4	Conclusa	feb-11	set-11	5	5	2	2
Linea 5	Conclusa	dic-09	nov-11	3	3	2	2
Linea 6	Conclusa	nov-10	nov-11	6	2	8	8

Rispetto ai prodotti si nota come i 32 prodotti previsti in totale siano tutti stati realizzati. A riguardo, per un dettaglio maggiore, 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>	tutti
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,c,d,e,f
Linea 3	Carta dei Servizi del Tribunale	Carta dei Servizi del Tribunale
Linea 4	<ul style="list-style-type: none"> • Manuale Qualità (area penale). • Rapporto sullo stato del sistema e sulle proposte di riorganizzazione e miglioramento 	<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>	<p>a) Bilancio Sociale del Tribunale stampata in 500 (cinquecento) copie.</p>

		b) Evento di presentazione del Bilancio sociale
Linea 6	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).	a, b, c, d, e, f, g, h