



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

V RAPPORTO DI MONITORAGGIO

STATO DI AVANZAMENTO DEL DELLE GARE E DEI PROGETTI REGIONALI

GENNAIO 2013
dati al 31 ottobre 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	18
2. LO STATO D'AVANZAMENTO DEI PROGETTI	27
2.1 Uno sguardo di insieme	27
2.2 Il livello attuazione dei progetti aggiudicati.....	32
2.2.1 Regione Abruzzo	41
2.2.2 Regione Basilicata	44
2.2.3 Regione Calabria.....	46
2.2.4 Regione Campania.....	48
2.2.4 Regione Campania.....	48
2.2.5 Regione Emilia Romagna.....	52
2.2.6 Regione Friuli Venezia Giulia.....	54
2.2.7 Regione Lazio	56
2.2.8 Regione Liguria.....	60
2.2.9 Regione Lombardia.....	63
2.2.9 Regione Lombardia.....	63
2.2.10 Regione Marche	67
2.2.11 Regione Molise	69
2.2.12 Regione Piemonte	72
2.2.13 Regione Puglia	75
2.2.14 Regione Sardegna.....	77
2.2.15 Regione Sicilia	80
2.2.16 Regione Veneto.....	90
2.2.17 Regione Toscana	97
2.2.18 Provincia Autonoma di Bolzano	100
2.2.19 Provincia Autonoma di Trento.....	103

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 ottobre 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 ottobre 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, l'Emilia Romagna, la Puglia, la Campania e la Sardegna non hanno

fornito alcun aggiornamento. In considerazione dell'analisi desk, comunque, i progetti dell'Emilia Romagna, della Puglia e della Campania nella sezione generale del rapporto sono considerati come conclusi. Nella sezione di dettaglio (§ 2.2), invece, si riportano i dati aggiornati al 31 gennaio 2012.

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 aderenti.

Attraverso un serie di call successive che hanno coinvolto l'intero panorama degli uffici giudiziari italiani, 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

SCHEDA 1 – LA SCELTA DEGLI UFFICI GIUDIZIARI

Gli Uffici Giudiziari sono stati inseriti nei bandi su indicazione del Ministero della Giustizia, che ha segnalato alla Regione anche delle quotazioni calcolate sulla base dell'impegno finanziario stimato per la riorganizzazione del singolo ufficio.

Chiaramente, al di là delle indicazioni del Ministero della Giustizia, le Regioni hanno emanato i bandi sulla base delle risorse disponibili e di specifiche valutazioni interne. 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. In diversi casi, inoltre, si è proceduto all'ampliamento del numero degli uffici giudiziari coinvolti dal progetto, procedendo ad un'estensione degli incarichi già aggiudicati.

Le Regioni e le Province autonome, inoltre, hanno scelto liberamente di emanare uno o più bandi, talvolta raggruppando gli uffici, come nel caso della Calabria (1 bando per 8 uffici), e talvolta, invece, emanando un bando per ogni ufficio giudiziario, come nel caso del Veneto (3 bandi per 3 uffici) o della Regione Sicilia (7 bandi per 32 uffici).

di tale attività, sono stati attualmente indicati 209 uffici giudiziari, di tipologie differenti e variamente distribuiti tra le Regioni italiane, di cui, al 31 ottobre 2012, 164 risultano essere stati concretamente coinvolti dalle Amministrazioni regionali e provinciali, attraverso la messa a bando o lo stanziamento di risorse aggiuntive, 33 risultano essere stati inseriti in bandi in procinto di essere emanati e 12 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. 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.

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 Tribunale dell'Aquila Procura di Teramo Tribunale di Chieti Procura Generale dell'Aquila	B			
	Corte di Appello di L'Aquila 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	B			
	Procura di Pescara Procura della Repubblica - L'Aquila		x		
	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	

Regione	Ufficio Giudiziario	Selezionati (B=banditi; DB=da bandire)	Candidati
	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	
	Tribunale di Ferrara	B	
Friuli Venezia Giulia	Procura della Repubblica di Trieste Ufficio Giudice di pace di Trieste Tribunale di Trieste	B	
Lazio	Corte di Appello di Roma Corte Suprema di Cassazione Procura Generale c/o Corte di cassazione Tribunale di Roma	B	x
Liguria	Corte di Appello di Genova Procura Generale della Repubblica di Genova	B	
	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	
Lombardia	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	B	

Regione	Ufficio Giudiziario	Selezionati (B=banditi; DB=da bandire)	Candidati
	Tribunale di Busto Arsizio Tribunale di Sorveglianza di Milano Procura della Repubblica di Varese		
Marche	Procura della Repubblica di Macerata Corte di Appello di Ancona	B	
	Procura per i Minori di Campobasso Procura di Campobasso Procura generale di Campobasso	B	
Molise	Corte di Appello di Campobasso Tribunale di Campobasso Ufficio del Giudice di Pace di Campobasso		x
	Tribunale di Mondovì Procura della Repubblica di Torino Procura Generale della Repubblica di Torino Procura di Pinerolo Tribunale di Torino	B	
	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	
Puglia	Procura Generale di Bari Tribunale per i Minorenni di Bari Giudice di Pace di Taranto Procura della Repubblica di Bari Procura Generale di Lecce Procura della Repubblica di Taranto Tribunale di Lecce 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	DB	
	Tribunale di Sorveglianza di Sassari Procura della Repubblica di Cagliari Tribunale di Cagliari	B	
	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 Cagliari Procura Minorenni di Sassari Tribunale di Oristano Procura Generale Sassari	B	
Sardegna	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 Tribunale di Agrigento Procura Minorenni di Palermo	B	

Regione	Ufficio Giudiziario	Selezionati (B=banditi; DB=da bandire)	Candidati
	Tribunale Sorveglianza di Palermo		
	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 Procura della Repubblica di Ragusa Procura della Repubblica di Agrigento	B	
	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 Modica Procura della Repubblica di Barcellona Pozzo di Gotto		x
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 Procura della Repubblica di Venezia Ufficio del Giudice di Pace di Vicenza	B B B	
PA di Bolzano	Tribunale di Bolzano Corte d'Appello di Trento Sezione Distaccata di Bolzano	B B	
PA di Trento	Procura della Repubblica di Trento Tribunale di Rovereto Procura della Repubblica di Rovereto Corte di Appello di Trento	B B B 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 Sicilia, che, attraverso l'emanazione di 7 bandi differenti, l'estensione di due di essi, e la candidatura di ulteriori 2 uffici, ha coinvolto 34

uffici pari al 18% del totale dei bandi coinvolti dal progetto interregionale. Segue la Regione Lombardia che, attraverso l'emanazione di 2 bandi e l'estensione del primo dei due, ha coinvolto 31 uffici giudiziari nel suo processo di riorganizzazione. La Campania, con due bandi già emanati e con uno in procinto di partire, ha avviato alla riorganizzazione 24 uffici giudiziari, mentre la Puglia ha coinvolto 21 uffici giudiziari, di cui 9 inseriti in un progetto oramai quasi a conclusione e 12 in procinto di essere banditi.

Tab. 2

	Candidati	In emanazione	Banditi	Totale	
				v.a.	%
Abruzzo ¹	2		5	7	4%
Basilicata			1	1	1%
Calabria			8	8	4%
Campania		15	9	24	13%
Emilia-Romagna			7	7	4%
Friuli Venezia Giulia			3	3	2%
Lazio	3		1	4	2%
Liguria			2	2	1%
Lombardia			31	31	16%
Marche			2	2	1%
Molise	3		3	6	3%
PA di Bolzano			2	2	1%
PA di Trento			4	4	2%
Piemonte			5	5	3%
Puglia		15	6	21	11%
Sardegna			13	13	7%
Sicilia	2		32	34	18%
Toscana			3	3	2%
Umbria	2		6	8	4%
Valle D'Aosta		3	0	3	2%
Veneto			3	3	2%
Totale complessivo	12	33	146	191	100%

Continuando l'analisi, si evidenzia come la Sardegna abbia avviato alla riorganizzazione 13 uffici giudiziari presenti in regione² e la Calabria ne abbia coinvolti 8, pari al 4% del totale. Per l'Emilia Romagna sono coinvolti 7 uffici, mentre per l'Umbria ne sono stati coinvolti 6.

¹ La Regione Abruzzo ha esteso il progetto di riorganizzazione degli Uffici Giudiziari a ulteriori 18 uffici, ma tale estensione 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.

² Il Tribunale di Cagliari è inserito anche nelle estensioni, per attività non previste nel primo bando.

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, le Marche e la PA di Bolzano, che ha emanato due differenti bandi, mentre un solo ufficio è stato individuato per la Basilicata e il Lazio.

Si tratta, 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.

Il grafico 1 mostra l'andamento temporale del coinvolgimento degli uffici giudiziari nel progetto interregionale di riorganizzazione, a partire dai dati raccolti nell'ambito delle precedenti rilevazioni di monitoraggio. Appare evidente come il numero degli uffici coinvolti sia in costante crescita, da 63 nel marzo 2010 a ben 179 ad ottobre 2012: gli ottimi risultati conseguiti, sia a livello di miglioramento delle performance che a livello di miglioramento dei rapporti con l'utenza hanno mantenuto alto l'interesse degli uffici nei confronti del progetto e, a fronte di nuove disponibilità finanziarie da parte delle regioni, hanno permesso un coinvolgimento sempre maggiore da parte degli stessi.

SCHEDA 2 – LE ESTENSIONI DEI CONTRATTI

Sono 9 le Regioni che hanno proceduto con l'estensione dei servizi già affidati.

L'Abruzzo ha esteso parte delle sperimentazioni avviate a ulteriori 18 uffici presenti in regione.

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 ha invece esteso il suo appalto al Tribunale di Ferrara.

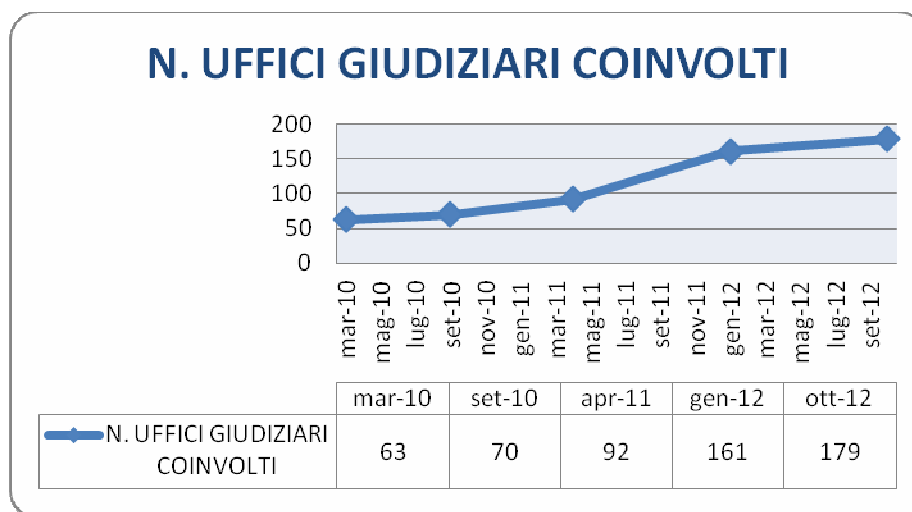
La Regione Puglia ha affidato lo svolgimento dei servizi complementari al RTI aggiudicatario, prevedendo l'introduzione della Procura Generale di Bari, del Tribunale per i Minorenni di Bari e del Giudice di Pace di Taranto.

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 Sicilia ha esteso il suo II bando alla Procura Minorenni di Palermo, al Tribunale Sorveglianza di Palermo e al Tribunale di Agrigento. Ha, inoltre, avviato l'estensione alla Procura della Repubblica di Ragusa e alla Procura della Repubblica di Agrigento del contratto stipulato a seguito del IV bando. Tale estensione è stata tuttavia al momento annullata per un vizio di procedura.

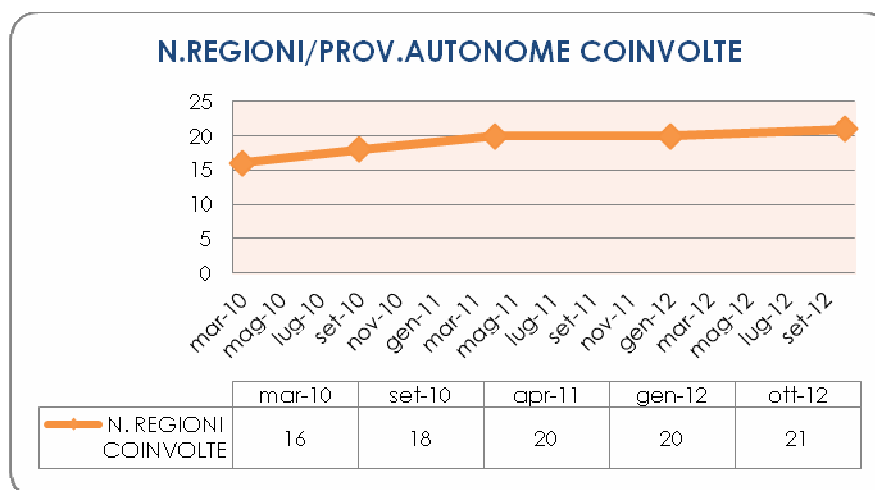
La Provincia Autonoma di Trento, infine, ha esteso il suo secondo bando diretto al Tribunale di Rovereto alla Procura della Repubblica di Rovereto.

Graf. 1



Nota: Il grafico prende in considerazione solo gli uffici giudiziari per i quali è stato previsto uno stanziamento da parte delle Regioni (uffici banditi e in emanazione), escludendo gli uffici candidati.

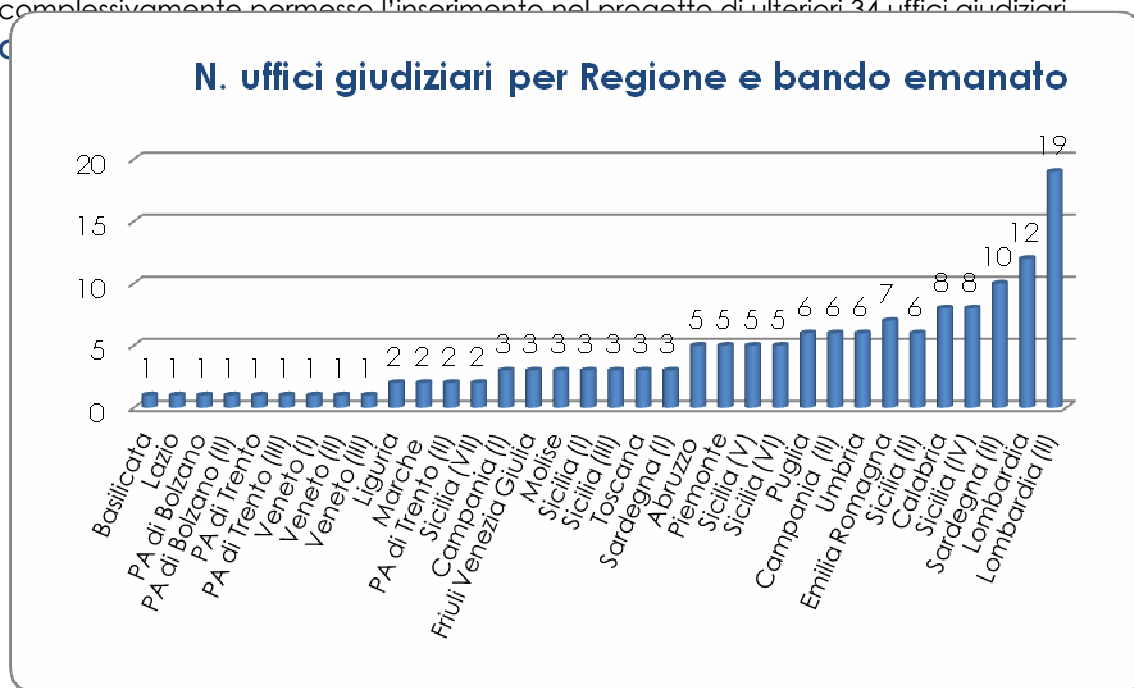
Chiaramente, il numero degli uffici interessati è strettamente correlato al numero di Regioni/Province Autonome coinvolte nel progetto. Al di là delle adesioni formali al Protocollo d'Intesa, nel marzo 2010 si contavano 16 Regioni coinvolte concretamente nel progetto, mentre all'inizio del 2013 tutte le Regioni e le Province Autonome italiane sono partite con lo stanziamento di risorse e/o con l'emanazione dei bandi di riorganizzazione.



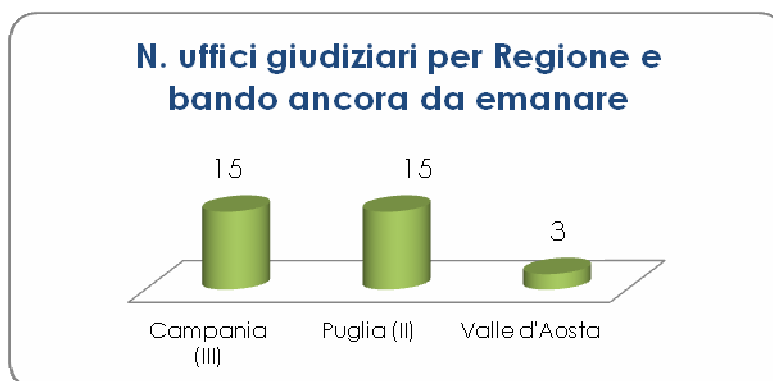
Graf. 2

Si riportano di seguito i grafici che mostrano il numero degli uffici giudiziari coinvolti in relazione ai bandi in cui sono stati inseriti, sia che siano stati emanati (graf. 3), sia che ancora debbano essere banditi (graf. 4). Si riporta, infine, una tabella che sintetizza le

estensioni dei contratti aggiudicati a seguito degli appalti, le quali hanno complessivamente permesso l'inserimento nel progetto di ulteriori 34 uffici giudiziari



Graf. 4



Tab. 3

Regione (dettaglio bandi con estensioni)	n. uffici inseriti negli appalti	n. uffici inseriti nelle estensioni
Abruzzo	5	18*
Emilia Romagna	6	1
Lombardia (I)	8	4
Piemonte	4	1
PA di Trento (II)	1	1
Puglia	6	3
Sardegna (I)	3	1*
Sicilia (II)	3	3

Sicilia (IV)	6	2
--------------	---	---

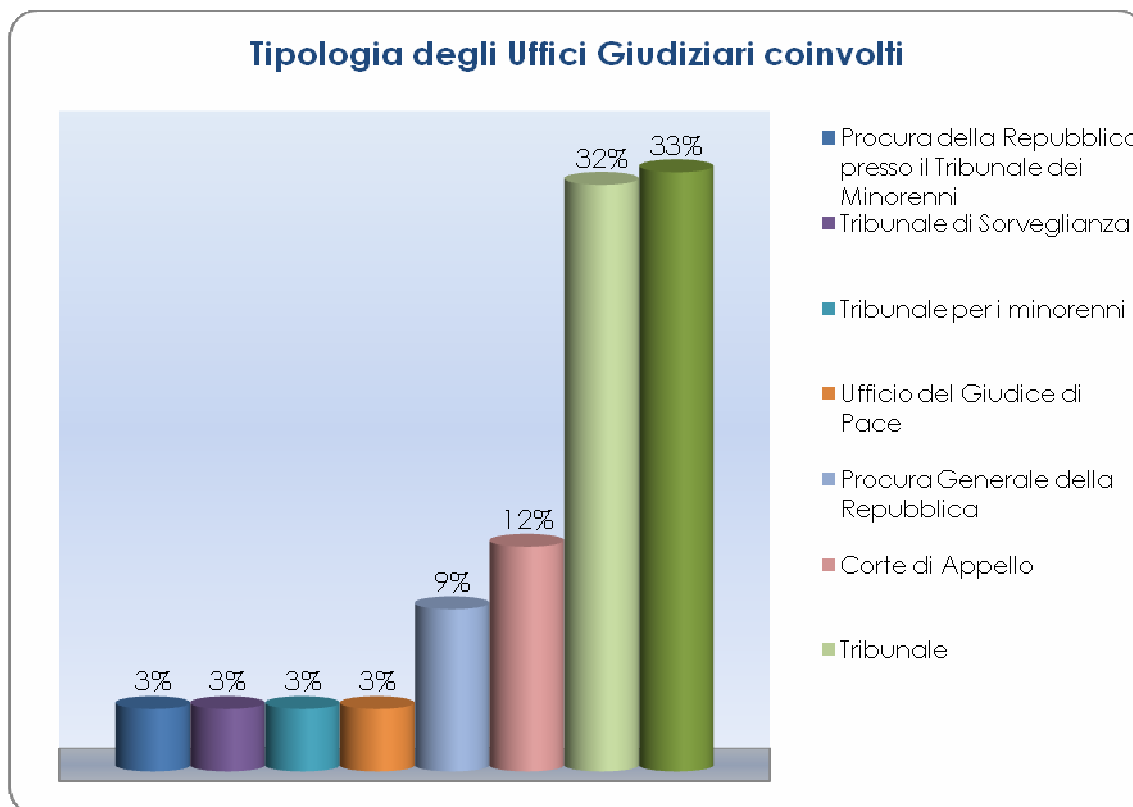
* L'estensione ha riguardato solo un'attività. Tali uffici non vengono pertanto presi in considerazione nei conteggi complessivi

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 Procure della Repubblica presso i Tribunali (33%), Tribunali (32%), Corti d'Appello (12%) e Procure Generali della Repubblica (9%). Gli altri sono Tribunali per i minorenni, Uffici dei Giudici di Pace, Procure della Repubblica presso il Tribunale per i minorenni e Tribunali di sorveglianza (3%).

Graf. 5



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 13% del totale, dato che diventa particolarmente rilevante se valutato in base alle tipologie degli uffici coinvolti (tab. 4).

L'incidenza del progetto interregionale rispetto alla totalità degli uffici giudiziari italiani si presenta, infatti, particolarmente elevata nel caso di specifiche tipologie di uffici. Al 31 ottobre 2012 risultano infatti essere stati coinvolti dal MdG, grazie alla messa a disposizione delle risorse del FSE da parte delle Regioni, il 72% delle Corti d'Appello presenti nel territorio italiano, il 62% delle Procure Generali della Repubblica, il 39% delle Procure presso i Tribunali, il 24% dei Tribunali per i Minorenni, il 21% delle Procure presso i Tribunali per i Minorenni e il 15% dei Tribunali ordinari. Si evidenzia, inoltre, come tra gli uffici candidati siano presenti anche la Corte Suprema di Cassazione e la Procura Generale presso la Corte Suprema di Cassazione. 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, che influenzano l'incidenza media in negativo, la percentuale del numero degli uffici giudiziari coinvolti dal progetto sui restanti uffici sale al 27%.

Tab. 4

Tipologie uffici	Uffici totali	Uffici indicati dal MdG	
		v.a.	%

Corte d'Appello	29	21	72%
Procura Generale della Repubblica	29	18	62%
Procura della Repubblica presso il Tribunale	166	65	39%
Tribunale per i Minorenni	29	7	24%
Tribunale ordinario	386	59	15%
Procura della Repubblica presso il Tribunale per i Minorenni	29	6	21%
Tribunale di Sorveglianza	29	5	17%
Ufficio del giudice di pace	846	8	1%
Corte Suprema di Cassazione	1	1	100%
Procura Generale presso Corte di cassazione	1	1	100%
Totale complessivo	1545	191	12%

Rispetto ai rapporti di monitoraggio precedenti, la tabella riportata sotto mostra chiaramente come vi sia un numero crescente di uffici giudiziari coinvolti dalle Regioni, su spinta del Ministero della Giustizia. Gli effetti positivi del progetto generano senza dubbio un interesse crescente da parte degli uffici giudiziari, che hanno espresso sempre di più la propria candidatura a partecipare. L'aumento dei casi di estensione dei contratti già stipulati, con l'introduzione di nuovi uffici, come si è già visto, è chiara espressione di questo fenomeno.

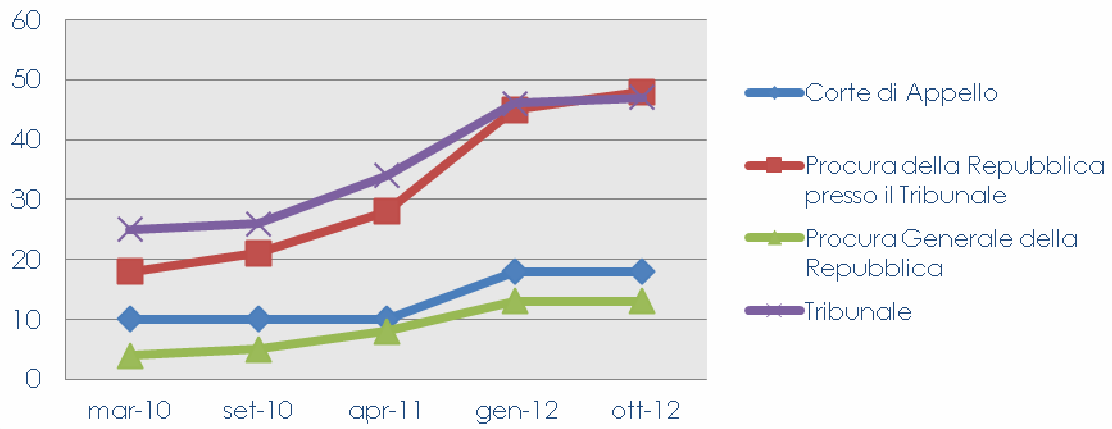
Tab. 5

Uffici Giudiziari coinvolti	mar-10	set-10	apr-11	gen-12	ott-12
Corte di Appello	10	10	10	18	18
Procura della Repubblica presso il Tribunale	18	21	28	45	48
Procura della Repubblica presso il Tribunale dei Minorenni	1	2	2	4	5
Procura Generale della Repubblica	4	5	8	13	13
Tribunale di Sorveglianza	1	1	1	4	5
Tribunale ordinario	25	26	34	46	47
Tribunale per i minorenni	2	2	3	5	5
Ufficio del Giudice di Pace	2	3	3	5	5
Totale complessivo	63	70	89	140	146

Il grafico 6 mette in evidenza la tendenza di crescita sopra descritta per la tipologia di uffici con un'incidenza maggiore sul progetto: Corte di Appello, Procura della Repubblica presso il Tribunale, Procura Generale della Repubblica e Tribunale. Si rileva un aumento costante del numero degli uffici coinvolti al passare del tempo, particolarmente forte nel periodo compreso tra il 2011 e il 2012, quando il primo gruppo di progetti avviati incominciava ad entrare nel vivo e a raggiungere i primi risultati.

Graf. 6

Coinvolgimento Uffici Giudiziari - andamento temporale



1.2 Caratteristiche dei bandi emanati

Rispetto alla dinamica di attuazione regionale, come si è già visto in precedenza, al 31 ottobre 2012 sono state bandite 34 gare e 3 risultano essere in via di emanazione.

I 34 avvisi pubblici pubblicati, costruiti sulla base di quanto previsto dal c.d. capitolato standard condiviso nell'ambito delle fasi iniziali del progetto interregionale, sono stati emessi con procedura aperta³ 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.

SCHEDA 3 - I CAPITOLATI TECNICI

Nel corso delle riunioni preparatorie tenutesi prima della firma del protocollo d'intesa del 30 aprile 2008, il Comitato di pilotaggio ha definito una linea comune da seguire nell'elaborazione dei capitolati tecnici.

Il c.d. "capitolato standard" definisce l'oggetto della gara e gli obiettivi generali dell'intervento e contiene una descrizione dettagliata del servizio e dei prodotti attesi, articolando le attività in 6 Linee a loro volta suddivise in specifiche azioni:

Linea 1 - Analisi e riorganizzazione dell'ufficio giudiziario al fine di migliorare 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.

Tale documento ha rappresentato una traccia alla quale la maggioranza delle Amministrazioni ha deciso di rifarsi nel dettaglio, pur adattandola alle proprie specificità ed esigenze, modificando in parte o eliminando alcune sezioni. Per i dettagli si rimanda alle sezioni di approfondimento dedicate alle singole Regioni.

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

³ 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.

prestazione di tipo qualitativo. Nello specifico, nella maggioranza dei casi (69,6 %) le Regioni e le Province autonome hanno scelto di assegnare un peso di 80 punti su 100 all'offerta tecnica e di 20 punti su 100 a quella economica. Nel 20,6% 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 economica, pari a 90 punti su 100, assegnando, in tal modo, un valore ancora più preponderante agli aspetti qualitativi dell'offerta.

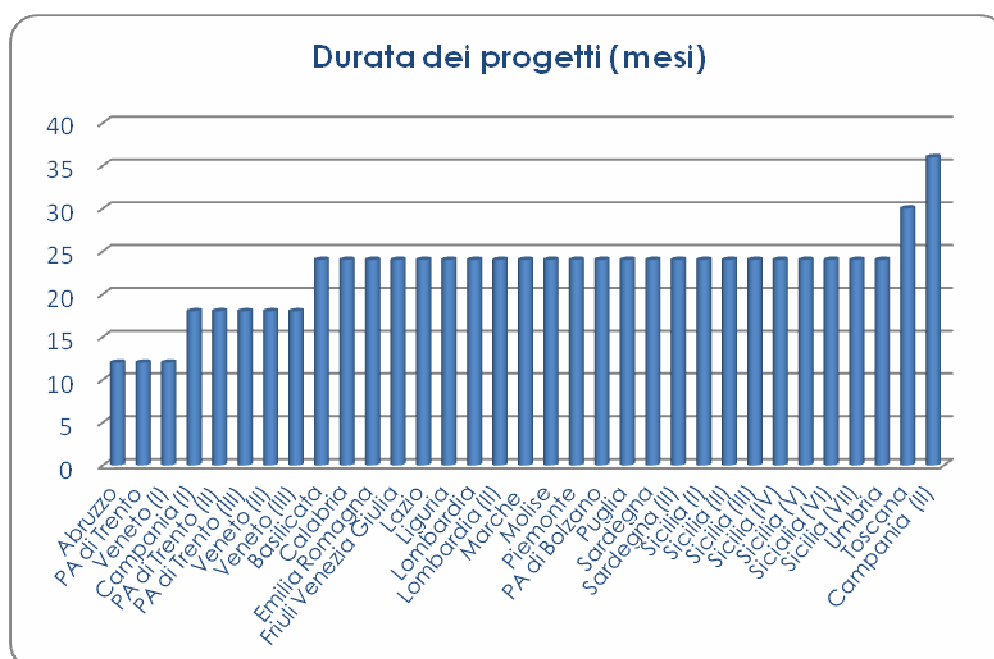
Tab. 7

Peso offerta tecnica	Totale bandi	
	v.a.	%
70/100	7	20,59%
75/100	1	2,94%
80/100	23	67,65%
90/100	3	8,82%
Totale complessivo	34	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.

Per quanto concerne la durata del progetto prevista dal bando di gara, essa varia da un minimo di 12 mesi (Abruzzo, prima gara della Provincia Autonoma di Trento e la prima gara del Veneto) ad un massimo di 36 mesi (seconda gara della Campania).

Graf. 7



La maggioranza dei bandi, dunque, ha ritenuto che 24 mesi fosse un periodo sufficiente per permettere alle società aggiudicatrici di mettere in campo le attività necessarie per lo sviluppo delle capacità organizzative, delle competenze del personale, della qualità dei servizi erogati e della loro facilità di utilizzo all'interno degli uffici giudiziari indicati.

Il grafico 8 descrive la dinamica di emissione dei bandi. La data di emissione del bando presa in considerazione per ciascuna regione è stata la data di pubblicazione sulla Gazzetta Ufficiale della Comunità Europea⁴. Si evince che la prima regione ad emettere il bando è stata la Lombardia a ottobre 2008, seguita dalla Campania (I gara), a dicembre dello stesso anno. La Sardegna e il Lazio hanno emanato il bando a gennaio 2009, mentre l'Emilia Romagna alla fine di febbraio. Ad aprile sono stati pubblicati sulla GUCE i bandi del Veneto (I gara), della Puglia, del Friuli Venezia Giulia, della PA di Trento, della PA di Bolzano (I gara) e del Piemonte, mentre a giugno quelli della Sicilia (I gara) e della Liguria. Gli avvisi dell'Abruzzo, della Campania (II gara) e dal Veneto (II gara) sono stati pubblicati ad agosto. Nel 2010 sono stati emessi, nell'ordine, i bandi della Basilicata, della Toscana, del Veneto (III gara), del Molise e, a novembre, le successive tre gare della Regione Sicilia. Nel 2011 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). Nel 2012, infine, sono state emanate la terza gara della Provincia Autonoma di Trento,

SCHEDA 4 – I SUB-CRITERI DI VALUTAZIONE

Tali criteri hanno 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;

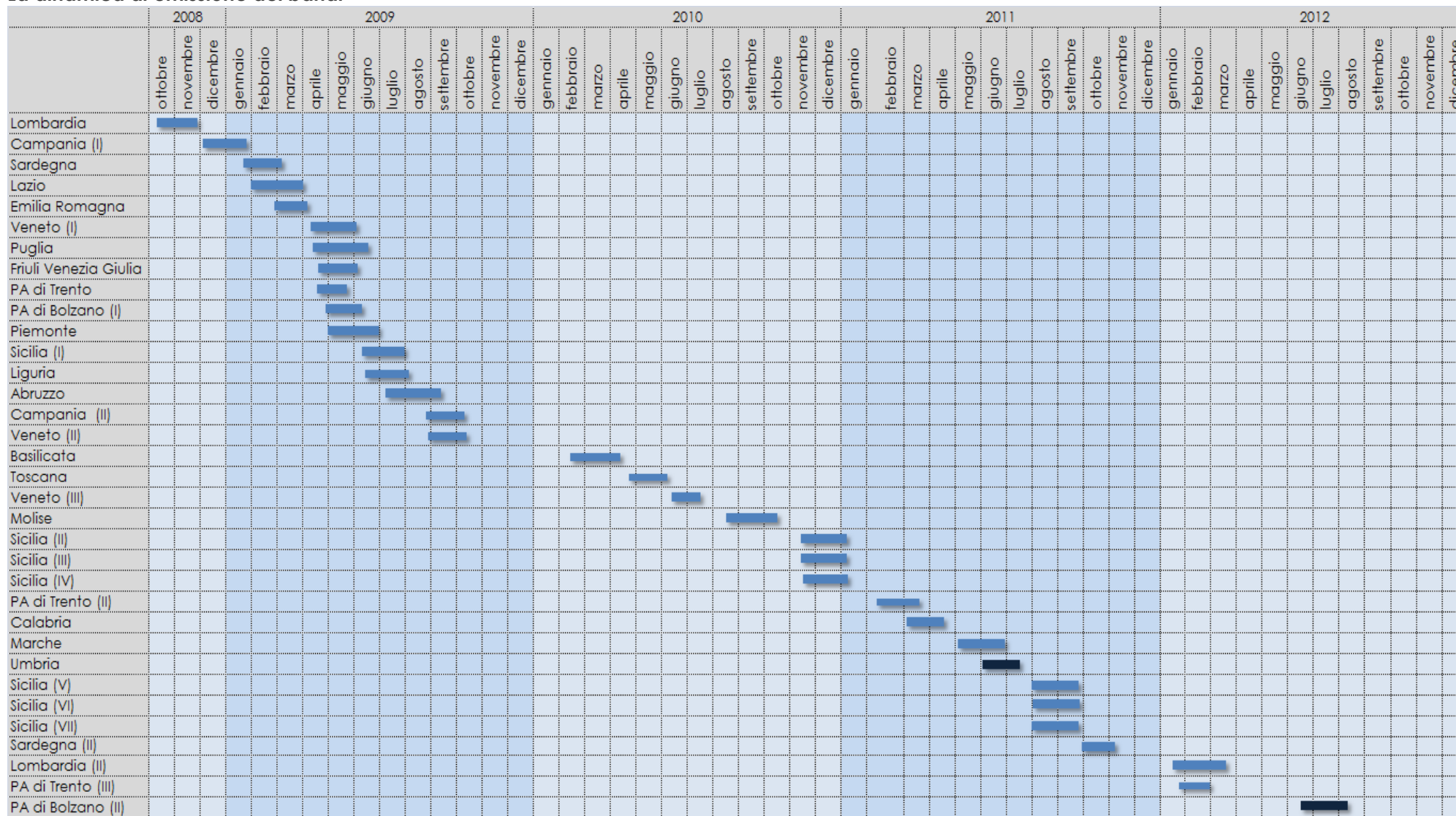
Per valutare, invece, la qualità dell'organizzazione del team e del lavoro sono stati utilizzati, in linea di massima, indicatori diretti a valutare:

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

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

relativa alla Corte di Appello, la seconda della Regione Lombardia e la seconda della Provincia Autonoma di Bolzano.

Graf. 8
La dinamica di emissione dei bandi



◆ bando aggiudicato ◆ bando aggiudicato in via provvisoria

Gli avvisi pubblici sono rimasti aperti da un minimo di poco più di 2 settimane (Provincia Autonoma di Trento)⁵, 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.

Molto interessante appare, a questo punto, focalizzare l'attenzione sulle attività previste dai bandi per il raggiungimento degli obiettivi di riorganizzazione dei processi lavorativi

SCHEDA 5 – ASSI DI FINANZIAMENTO

Le 5 Regioni rientranti nell'obiettivo 1 "Competitività e occupazione" hanno finanziato i propri bandi attraverso l'Asse VII Capacità Istituzionale.

Delle 17 Amministrazioni rientranti nell'obiettivo C.R.O, 16 hanno finanziato l'iniziativa attraverso risorse rientranti nell'asse V Transnazionalità e Interregionalità. La Regione Toscana, invece, ha scelto di finanziare il progetto attraverso l'Asse I Adattabilità del suo POR FSE.

La finanziabilità del progetto attraverso l'asse Adattabilità è stata ribadita dalla CE, in particolare 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.

e di ottimizzazione delle risorse degli Uffici Giudiziari coinvolti. La tabella 7 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 163 uffici giudiziari un importo totale pari a € 29.965.879,60 euro. Tale importo, tuttavia, prende in considerazione anche gli ampliamenti degli incarichi: 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 28.395.783,34 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. La Provincia Autonoma di Trento ha ampliato il secondo contratto stipulato per un importo di 45.589 euro. La Sardegna, attraverso procedura negoziata, ha assegnato all'aggiudicatario del bando ulteriori € 928.250 e l'Abruzzo ne ha assegnati ulteriori € 123.966,00 per l'estensione di una sola delle attività previste ad altri 18 uffici giudiziari.

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.

⁵ In tutte le gare della Provincia Autonoma di Trento trattasi del periodo della raccolta delle domande di invito nell'ambito di procedura sotto soglia.

Tab. 7

	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 Bolzano (II)	1	€ 166.000,00
	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	132	€ 28.395.783,34	
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
	Sardegna*	1	€ 178.875,00
	Sicilia (II)	3	€ 280.575,00
Sicilia (IV)	2		
Totale	31	€ 1.570.096,26	
TOTALE COMPLESSIVO	163	€ 29.965.879,60	

* estensione di una sola attività

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.

Rispetto ai precedenti monitoraggi, la tabella 8 mostra come ci sia stato un notevole incremento del numero degli uffici e del relativo ammontare messo a bando tra marzo 2010 e ottobre 2012: escludendo le estensioni, si è passati, infatti, da 63 uffici con un importo complessivo degli appalti di euro 16.777.666,67 a 132 uffici, con un importo complessivo degli appalti di euro 28.395.783,34.

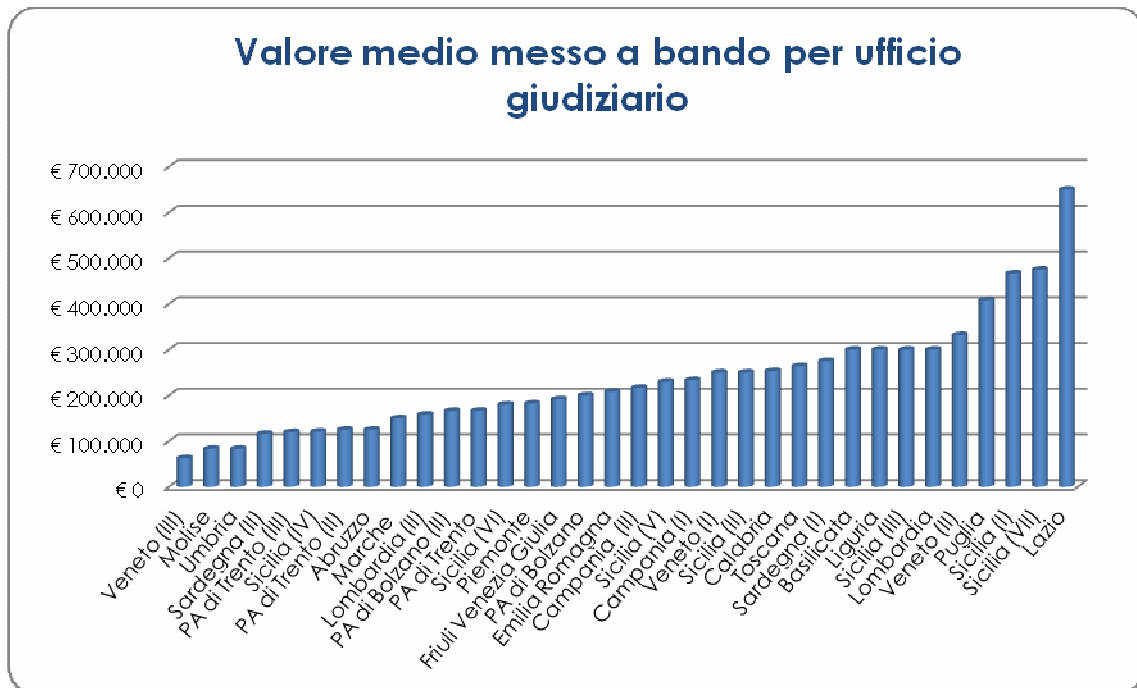
Tab. 8

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
apr-11	92	€ 20.696.833,67
gen-12	131	€ 28.229.783,34
ott-12	132	€ 28.395.783,34

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. 9



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 34 bandi di gara attualmente emanati, ne sono stati aggiudicati 32, pari all'95% del totale (grafico 10). Le Amministrazioni che ancora devono aggiudicare definitivamente sono l'Umbria, e la provincia Autonoma di Bolzano per il suo secondo bando. La maggioranza dei progetti aggiudicati sono in fase di attuazione, ma numerosi progetti sono oramai conclusi o in fase di chiusura delle attività.

Graf. 10



Per quanto concerne l'importo dell'assegnazione, la tabella 9 mostra come solo nel caso della Lombardia⁶ 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 50%, nel caso della II gara della Lombardia. E' evidente che tale trattazione riporta solo a titolo informativo i dati relativi ai ribassi, in quanto le gare sono state aggiudicate secondo il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, assegnando, inoltre, un peso differente alle offerte economica e tecnica e calcolando i punteggi finali attraverso modalità di calcolo che possono variare da caso a caso.

⁶ 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.

Tab. 9

Regioni (dettaglio bandi)	Importo dell'appalto (IVA esclusa)	Importo dell'assegnazione (IVA esclusa)	Ribasso %
Abruzzo	€ 625.000	€ 500.000	20,0%
Abruzzo (est.)		€ 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	€ 1.010.100	22,3%
Emilia Romagna	€ 1.250.000	€ 790.000	36,8%
Emilia Romagna (est.)		€ 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%
Lombardia (est.)		€ 75.000	\
Lombardia (est.)		€ 700.000	\
Lombardia (II)	€ 3.000.000	€ 1.500.000	50,0%
Marche	€ 300.000	€ 198.000	34,0%
Molise	€ 250.000	€ 162.600	35,0%
Piemonte	€ 729.167	€ 473.958	35,0%
Piemonte (est.)		€ 230.000	\
Provincia Autonoma di Bolzano	€ 200.000	€ 180.950	9,5%
Provincia Autonoma di Bolzano (II)*	€ 166.000	€ 131.350	20,9%
Provincia autonoma di Trento	€ 166.500	€ 123.735	25,7%
Provincia autonoma di Trento (II)	€ 125.000	€ 91.800	26,6%
Provincia autonoma di Trento (II - est.)		€ 45.589	\
Provincia autonoma di Trento (III)	€ 119.700	€ 79.898	33,3%
Puglia	€ 2.450.000	€ 1.760.000	28,2%
Sardegna	€ 825.000	€ 655.500	20,5%
Sardegna (II)	€ 928.250	€ 674.559,28	27,3%
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%
Sicilia (V)	€ 1.150.000,00	€ 688.900,00	40,1%
Sicilia (VI)	€ 900.000,00	€ 539.150,00	40,1%
Sicilia (VII)	€ 950.000,00	€ 536.400,00	43,5%
Toscana	€ 791.667	€ 496.375	37,3%
Umbria	€ 500.000,00		
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	€ 28.395.783	€ 21.078.590	25,8%

* Al 31 ottobre il bando non era ancora aggiudicato in via definitiva

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).

Di seguito si riporta una tavola che riassume gli enti affidatari dei progetti aggiudicati (tabella 10). Si evidenzia come nella maggioranza dei casi siano risultati aggiudicatari dei raggruppamenti di enti, i quali hanno rafforzato la propria posizione attraverso la messa in comune di competenze, capacità tecniche e elementi di natura finanziaria. Vi sono poi dei casi in cui lo stesso ente è risultato aggiudicatario di più gare: per esempio il raggruppamento Deloitte consulting SpA, KPMG Advisory SpA e Pricewater House Coupers Advisory SRL, pur in conformazione differente, è il soggetto affidatario delle gare della Regione Puglia, 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 ⁷, 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. 10

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	Ernst & 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	Ernst & Young Business School Srl (subentrata per effetto dell'affitto di ramo d'azienda di RSO SpA, competente per il progetto in corso e affidataria originale)	DEKRA Consulting Srl (subentrata per effetto dell'operazione di fusione ed incorporazione di MC Consulting Srl in DEKRA Consulting Srl)
Liguria	Pricewaterhousecoopers advisory S.p.A.	Kpmg Advisory S.p.A.; Deloitte Consulting S.p.A.

⁷ 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
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
Lombardia (II)	Fondazione Politecnico di Milano	Università Commerciale Luigi Bocconi-Certet – Lattanzio e Associati S.p.A. – Ernst & Young Financial-Business Advisors S.p.A. – Fondazione Alma Mater – Fondazione Irso
Molise	KPMG Advisory spa	PricewaterhouseCoopers Advisory spa Deloitte Consulting spa
Piemonte	KPMG ADVISORY SPA	Deloitte Consulting
Provincia Autonoma di Bolzano	Lattanzio e associati S.p.A.	Fondazione Alma Mater - Erns&Young spa
Provincia Autonoma di Bolzano (II)*	Libera Università Internazionale degli Studi Sociali LUISS Guido Carli	
Provincia autonoma di Trento	Fondazione Formit	Società Formit
Provincia autonoma di Trento (II)	RICEWATERHOUSE COOPERS ADVISORY SpA	
Provincia autonoma di Trento (III)	RICEWATERHOUSE COOPERS ADVISORY SpA	
Puglia	KPMG ADVISORY SPA	PRICEWATER HOUSE COUPERS ADVISORY SRL, DELOITTE CONSULTING SPA
Sardegna	RSO	
Sardegna (II)	Ernst &Young -Financial Business Advisors	Ernst &Young Business School S.r.l./ T.S.C. Consulting S.r.l.
Sicilia (I)	IRAPS Onlus	
Sicilia (II)	KPMG ADVISORY SPA	
Sicilia (III)	ASPI Information Technology Srl	
Sicilia (IV)	SOLCO S.r.l.	
Sicilia (V)	Lattanzio e Associati spa	
Sicilia (VI)	Lattanzio e Associati spa	
Sicilia (VII)	Lattanzio e Associati spa	
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.	

* Al 31 ottobre il bando non era ancora aggiudicato in via definitiva

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 ottobre 2012 la maggior parte dei progetti ha avviato le attività e molti si trovano in una fase avanzata di attuazione. I progetti dell'Abruzzo, della Campania (I e II), dell'Emilia Romagna, del Friuli Venezia Giulia, della Liguria, del Piemonte, della Puglia, della Sicilia (I progetto) del Veneto (I progetto), della Provincia Autonoma di Bolzano (I progetto), della Puglia e della Lombardia (I progetto) sono stati conclusi⁸.

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 prefissati⁹.

Graf. 11



⁸ Il progetto della Lombardia risulta dal monitoraggio al 31 ottobre 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 verrà considerato come concluso.

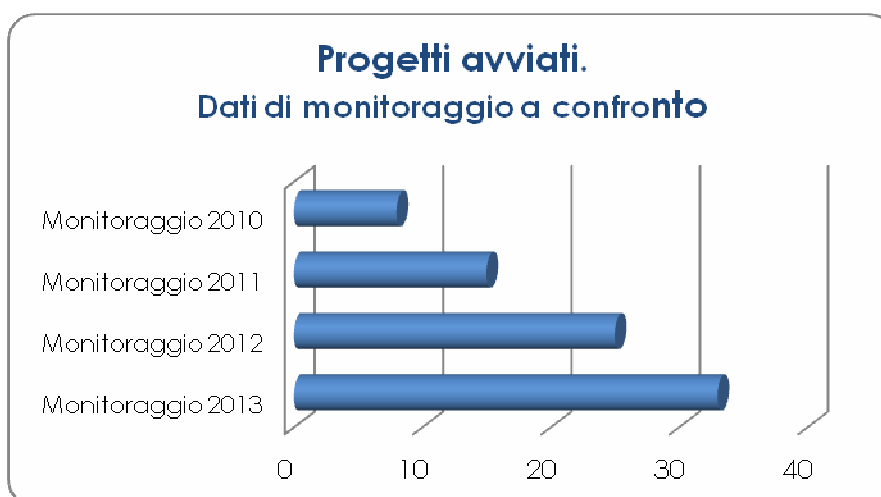
⁹ Per la Campania, l'Emilia Romagna, il Piemonte, la Puglia e la Sicilia (I gara) non si disponeva di dati aggiornati al 31 ottobre 2012. Pertanto, ai fini di una valutazione generale dello stato di attività, in considerazione dell'avanzato livello di attuazione dei progetti rilevato nei precedenti monitoraggi e delle informazioni raccolte attraverso la ricerca on desk, tali progetti nel prosieguo della trattazione verranno considerati come conclusi.

Tab. 11

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

Il grafico riportato sotto e la tabella 12 che mostra il dettaglio per regione, mostrano lo stato di avanzamento dei progetti tra il 2010 e il 2013 (dati ott. 2012). Nel 2010 i progetti già avviati erano 8, nel 2011 erano 15, nel 2012 erano 25 e nel 2013 sono 34.

Graf. 12



Tab. 15

	Monitoraggio 2010	Monitoraggio 2011	Monitoraggio 2012	Monitoraggio 2013
Abruzzo	○	○	☒	☒
Basilicata			○	○
Calabria			○	○
Campania I		○	○	☒
Campania II		○	○	☒
Campania III				
Emilia Romagna	○	○	○	☒
Friuli Venezia Giulia	○	○	☒	☒
Lazio			○	○
Liguria		○	○	☒
Lombardia I	○	○	○	☒
Lombardia II				○
Marche				○
Molise			○	○
Piemonte		○	○	☒
PA di Bolzano	○	○	○	☒
PA di Bolzano II				○
PA di Trento I	○	○	☒	○
PA di Trento II			○	○
PA di Trento III				○
Puglia	○	○	○	☒
Puglia II				
Sardegna	○	○	○	○
Sardegna II				○
Sicilia I		○	○	☒
Sicilia II			○	○
Sicilia III			○	○
Sicilia IV			○	○
Sicilia V				○
Sicilia VI				○
Sicilia VII				○
Toscana			○	○
Umbria				○
Valle D'Aosta				
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 finanzia¹⁰.

Il grafico 13 mostra come 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 Ministeriale¹¹ e delle successive attività di adeguamento che il Tribunale ha dovuto mettere in atto. Sempre nel 2009, a novembre, è partito anche il primo progetto della Regione Sicilia.

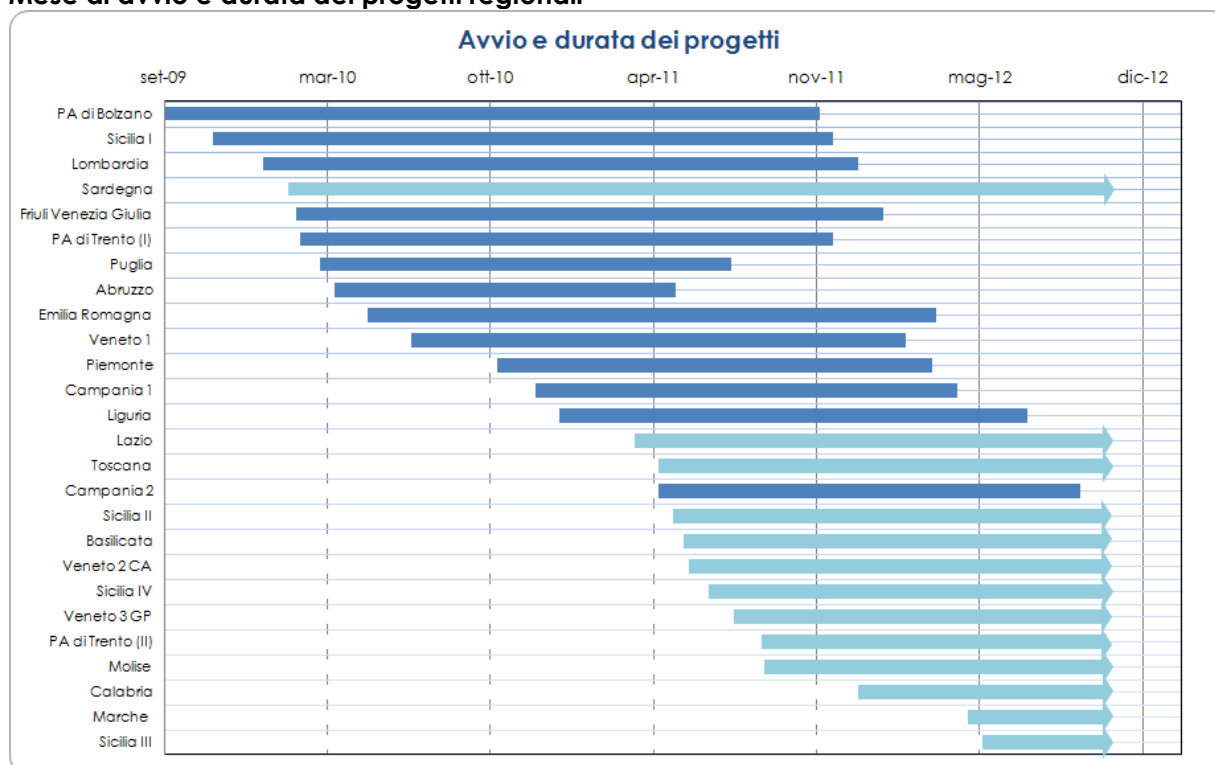
Il progetto della Regione Lombardia è partito a gennaio 2010, seguito da quelli della Sardegna, del Friuli Venezia Giulia e della Provincia autonoma di Trento, partiti a febbraio dello stesso anno. La Puglia e l'Abruzzo hanno avviato i lavori a marzo, l'Emilia Romagna a maggio e la Liguria a luglio.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

¹⁰ La trattazione seguente non riporta il II bando della Provincia Autonoma di Bolzano e quello dell'Umbria essendo stati, al 31 ottobre 2012, aggiudicati solo in via provvisoria e non essendo il contratto con le società aggiudicatrici ancora stato siglato.

¹¹ In corso dal 17 novembre al 19 dicembre 2009.

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 e il progetto del Molise. Nel 2012, infine, è stato avviato il progetto della Calabria, a gennaio, il terzo progetto della Sicilia, a giugno, e il progetto delle Marche, a maggio.

Graf. 13
Mese di avvio e durata dei progetti regionali



- Progetti conclusi
- ➡ Progetti in corso

Rispetto al livello attuazione delle linee di azione nell'ambito dei progetti presi in considerazione, la tabella 16 mostra come, delle 6 linee di azione previste in ciascuno dei progetti, al 31 ottobre 2012 la maggior parte risulti oramai attivata (88%), di cui, mediamente, il 53% risulta conclusa e il 35% risulta attualmente in corso. Lo stato decisamente avanzato del progetto interregionale preso nel suo complesso si evidenzia chiaramente: sono 9 i progetti che hanno concluso tutte le attività, ai quali possono essere aggiunti 7 progetti in fase conclusiva, ai quali manca 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 (Marche e Sicilia III), ma si tratta, come si è visto, di progetti avviati nel 2012.

Tab. 16
Linee di attività attivate

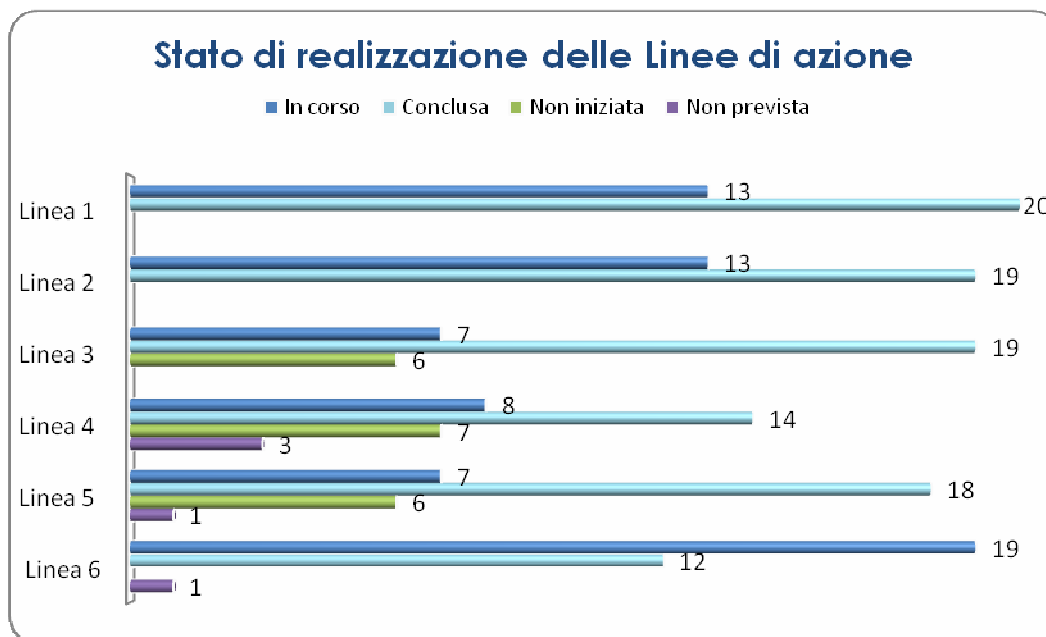
Progetti regionali	Concluse		In corso		Non iniziate		Non previste		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Abruzzo	6	100%							6	100%
Abruzzo (est.)	1	100%							1	100%
Basilicata	2	33%	4	67%					6	100%
Calabria			5	83%	1	17%			6	100%
Campania 1	6	100%							6	100%
Campania 2	6	100%							6	100%
Emilia Romagna	6	100%							6	100%
Friuli Venezia Giulia	6	100%							6	100%
Lazio			4	67%	2	33%			6	100%
Liguria	5	83%		0%			1	17%	6	100%
Lombardia	5	83%	1	17%					6	100%
Marche (C.d'A. di Ancona)			3	50%	3	50%			6	100%
Marche (Procura di Macerata)			3	50%	3	50%			6	100%
Molise	4	67%	2	33%					6	100%
PA di Bolzano	6	100%							6	100%
PA di Trento (I)	6	100%							6	100%
PA di Trento (II)	5	83%	1	17%					6	100%
PA di Trento (II) - est.	5	83%	1	17%					6	100%
Piemonte	6	100%							6	100%
Piemonte (est.)	3	50%					3	50%	6	100%
Puglia	6	100%							6	100%
Sardegna			6	100%					6	100%
Sicilia I	3	50%	3	50%					6	100%
Sicilia II	5	83%	1	17%					6	100%
Sicilia II - estensione	5	83%	1	17%					6	100%
Sicilia III - Procura di Catania			3	50%	3	50%			6	100%
Sicilia III - Procura di Siracusa			3	50%	3	50%			6	100%
Sicilia III - Tribunale di Siracusa			4	67%	2	33%			6	100%
Sicilia IV			6	100%					6	100%
Toscana			6	100%					6	100%
Veneto 1	5	83%					1	17%	6	100%
Veneto 2 CA			6	100%					6	100%
Veneto 3 GP			4	67%	2	33%			6	100%
Totale complessivo	102	53%	67	35%	19	10%	5	3%	193	100%

Nella maggior parte dei casi presi in analisi sono state avviate le attività della linea 1 e della linea 2 (grafico 14). 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.

Anche la linea 6, relativa alla comunicazione con la cittadinanza e alla comunicazione istituzionale, è stata avviata in tutti i progetti: tra le altre cose la linea prevede, infatti, la realizzazione e gestione di un sito WEB, la presentazione del progetto e l'attivazione di

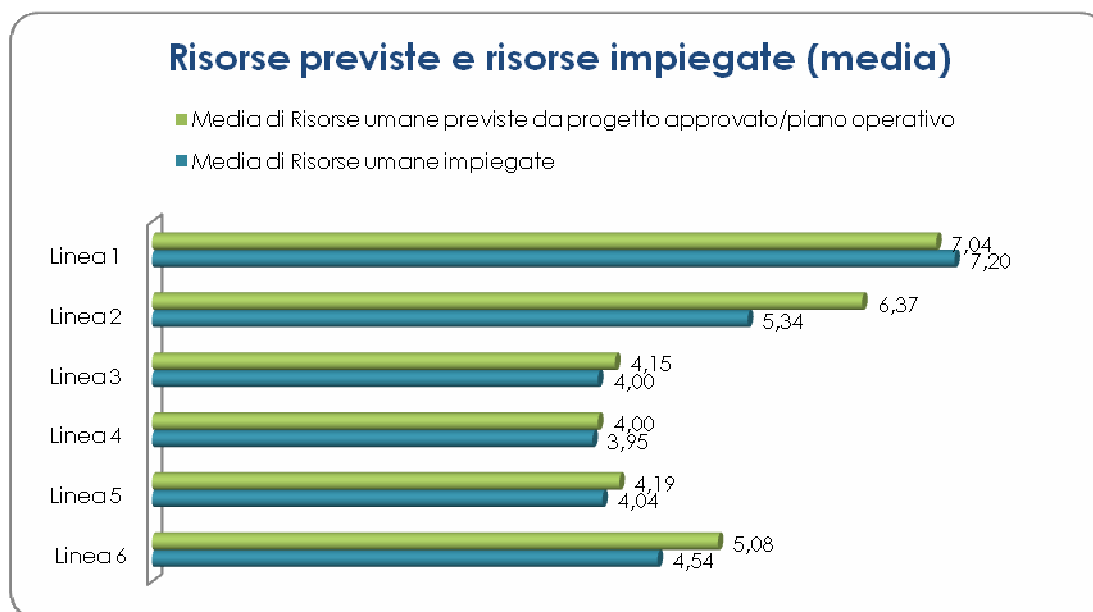
rapporti con i media, elementi di comunicazione attivati quasi sempre all'avvio del progetto per promuoverlo e farlo conoscere alle realtà locali. Le attività dirette alla costruzione della Carta dei servizi (linea 3), devono ancora partire solo in 6 delle 32 realtà prese in considerazione, mentre quelle relative alla costituzione del Bilancio Sociale (linea 5) sono state avviate in 18 casi (54%). Le attività relative all'accompagnamento alla certificazione di Qualità ISO 9001:2000 (linea 4), infine, non sono iniziate in 7 casi e risultano non essere proprio previste in 3 progetti.

Graf. 14



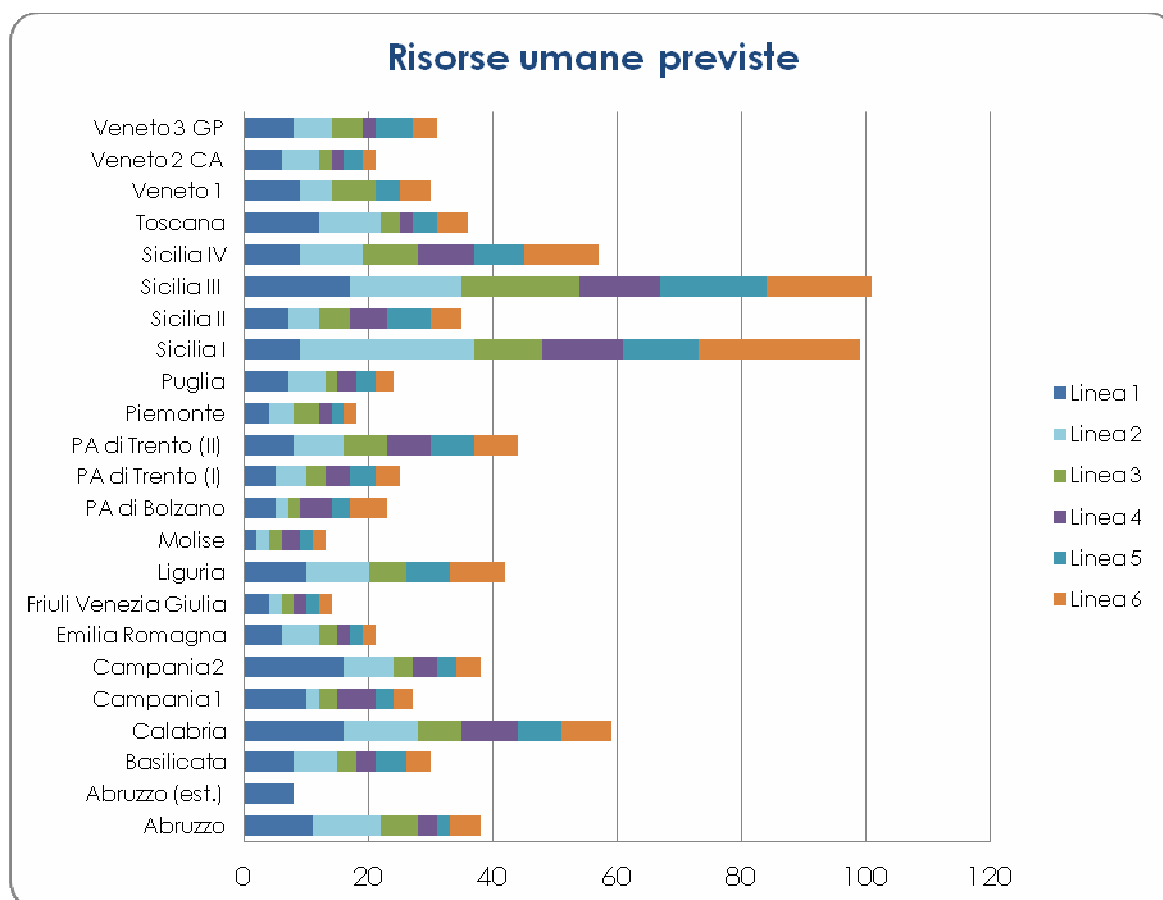
Rispetto alle risorse umane previste in media per la realizzazione di ciascuna linea di azione, il grafico 13 mostra come sia la linea 1 quella per la quale è previsto un numero maggiore di risorse (7 in media). Per la linea 2 si utilizzano 6,3 risorse in media, mentre per la linea 6 ,8 risorse. Per le linee 3, 4 e 5 vengono previste mediamente 4 risorse a progetto. Confrontando il dato con la media delle risorse attivate nel corso dei progetti, si evidenzia come esse siano di poco inferiori a quanto previsto in fase di progettazione e, considerando che molti dei progetti in analisi sono ancora in corso, il dato deve considerarsi ancora in evoluzione.

Graf. 13



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. 14



Infine si riporta un approfondimento relativo a ciascuno dei progetti presi in considerazione¹².

¹² 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 Campania, l'Emilia Romagna, il Piemonte, la Puglia e la Sicilia (I gara) non hanno fornito alcun aggiornamento al 31 ottobre 2012. Pertanto, ai fini di una valutazione generale dello stato di attività, in considerazione dell'avanzato livello di attuazione dei progetti rilevato nei precedenti monitoraggi e delle informazioni raccolte attraverso la ricerca on desk, tali progetti nel prosieguo della trattazione verranno considerati come conclusi.

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.

L'azione al 31 ottobre 2012 risulta anch'essa conclusa, essendo state portate a termine tutte le attività previste: 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. Aggiornamento della "Relazione tecnica di fattibilità"
2. Architettura del sistema e norme operative

3. Rapporto di monitoraggio
4. Soluzione tecnica
5. Formazione delle risorse da destinare al servizio.
6. Supporto e assistenza per l'avvio in esercizio

Estensione progetto Regione Abruzzo. Stato delle attività

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

Estensione progetto Regione Abruzzo. Prodotti

Linee	Prodotti previsti da progetto approvato/piano operativo	Prodotti realizzati
Linea 1	1. Aggiornamento della "Relazione tecnica di fattibilità" 2. Architettura del sistema e norme operative 3. Rapporto di monitoraggio 4. Soluzione tecnica 5. Formazione delle risorse da destinare al servizio. 6. Supporto e assistenza per l'avvio in esercizio	1. Aggiornamento della "Relazione tecnica di fattibilità" 2. Architettura del sistema e norme operative 3. Rapporto di monitoraggio 4. Soluzione tecnica 5. Formazione delle risorse da destinare al servizio. 6. Supporto e assistenza per l'avvio in esercizio

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, e come al 31 ottobre 2012 le attività risultino in stato decisamente avanzato, in linea con la programmazione iniziale, che prevede la chiusura del progetto a giugno 2013.

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	1/6/2011	1/6/2013	8	8	5	3
Linea 2	In corso	1/6/2011	1/6/2013	7	7	4	2
Linea 3	Conclusa	1/2/2012	31/11/2012	3	3	2	2
Linea 4	In corso	1/6/2012	1/6/2013	3	3	3	1
Linea 5	Conclusa	1/9/2012	1/6/2013	5	5	3	3
Linea 6	In corso	1/7/2011	1/6/2013	4	4	3	3

La linea 1, diretta all'analisi e alla riorganizzazione dell'ufficio giudiziario al fine di migliorarne l'efficienza operativa e l'efficacia delle prestazioni rivolte agli utenti interni ed esterni, risulta in corso. Nell'ambito della sua attuazione è stato realizzato un documento di analisi preliminare, un workshop strategico e un report di Analisi Organizzativa. Le attività verranno condotte a termine mediante la stesura di un documento di monitoraggio strategico e un piano di ottimizzazione organizzativa. La revisione dei processi e della struttura organizzativa e l'innalzamento del livello qualitativo della performance all'interno dell'Ufficio viene perseguita attraverso la New Public Management (NPM), che punta ad integrare il diritto amministrativo e le pratiche gestionali tradizionali del settore pubblico con una metodologia più orientata al risultato. La revisione dei procedimenti operativi dell'ufficio giudiziario viene a sua volta effettuata mediante lo strumento del Business Process Reengineering (BPR), specificamente adeguato alle esigenze della pubblica amministrazione.

Nell'ambito della linea 2, attualmente in corso, è stata effettuata una rilevazione dello stato dell'arte dell'ufficio, mediante la somministrazione di uno specifico questionario, accompagnata dall'elaborazione di una matrice delle competenze tecnologiche.

La linea 3, anticipata rispetto a quanto previsto dal Piano originario, ha permesso la stesura della prima **Carta dei Servizi** del tribunale di Potenza, elaborata mediante la mappatura di tutti i servizi erogati dal Tribunale e la realizzazione di specifici focus group e workshop con tutti gli stakeholder del Tribunale.

Mentre le attività di accompagnamento alla certificazione di Qualità ISO 9001:2000 previste nell'ambito della linea 4 sono ancora in corso, è stato portato a termine il primo **Bilancio sociale** dell'ufficio giudiziario, che ha posto l'accento sugli stakeholder di riferimento del Tribunale e sull'analisi del volume d'affari del Tribunale.

Risulta avviata sin da luglio 2011, infine, anche la linea 6, relativa alle attività di comunicazione, che prevede 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.

I prodotti previsti sono in totale 20, di cui al momento ne sono stati realizzati 14, pari al 70% 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 - Matrice competenze tecnologiche
Linea 3	<ul style="list-style-type: none"> - 1° Bozza della Carta dei Servizi - Carta dei Servizi 	<ul style="list-style-type: none"> - 1° Bozza della Carta dei Servizi - Carta dei Servizi
Linea 4	<ul style="list-style-type: none"> Metodologia CAF Report di assessment Supporto al Piano di remediation 	<ul style="list-style-type: none"> Metodologia CAF
Linea 5	<ul style="list-style-type: none"> - Mappa processi in ambito - Modello di Bilancio di Responsabilità Sociale - Bilancio di Responsabilità Sociale 	<ul style="list-style-type: none"> - Mappa processi in ambito - Modello di Bilancio di Responsabilità Sociale - 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 - Piano di Comunicazione e del Modello di servizio del sito web to-be - Convegno intermedio per la promozione di Carta dei Servizi, BRS e 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. La conclusione delle attività è prevista alla fine del 2013 e, pertanto, a ottobre 2012 il progetto risulta in corso. le linee di attività sono quasi tutte partite, tranne la linea 4 di accompagnamento alla certificazione di Qualità ISO 9001:2000, il cui inizio è previsto alla fine del 2012.

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	1/1/2012	31/12/2013	16	14	6	2
Linea 2	in corso	1/1/2012	31/12/2012	12	12	7	2
Linea 3	in corso	1/10/2012	31/5/2013	7	10	2	
Linea 4	Non iniziata	10/12/2012	31/5/2013	9		2	
Linea 5	in corso	1/10/2012	30/4/2013	7	7	5	1
Linea 6	in corso	1/9/2012	30/4/2013	8	6	4	2

Nell'ambito della linea 1, diretta all'analisi e alla riorganizzazione dell'ufficio giudiziario al fine di migliorarne l'efficienza operativa e l'efficacia delle prestazioni rivolte agli utenti interni ed esterni, è stata prevista la realizzazione di un'analisi documentale, di interviste ai referenti degli uffici e attività di formazione/informazione, per la definizione di report di analisi organizzativa, Master Plan, progettazione di controllo strategico, con monitoraggio dello stato di riorganizzazione e analisi degli eventuali scostamenti.

La linea 2, anch'essa in corso, è stata attivata a gennaio 2012 ed è diretta, a partire da un'attenta analisi dello stato dell'arte delle tecnologie informatiche degli uffici, alla definizione di un piano di miglioramento dell'infrastruttura ICT e di un piano di diffusione delle nuove tecnologie. La linea prevede anche l'elaborazione di uno specifico piano formativo diretto al personale degli uffici.

La linea 3 al 31 ottobre 2012 risulta appena avviata. L'elaborazione della carta dei servizi degli uffici giudiziari viene perseguita attraverso l'analisi documentale, la costruzione di un gruppo di lavoro interno, attività di formazione e di individuazione collettiva dei punti critici.

La linea 4, che prevede la stesura di specifici manuali della qualità e di altri documenti relativi al Sistema gestione Qualità, nonché l'elaborazione di un manuale delle procedure, come si è visto, non risulta ancora attivata.

Le attività previste dalla linea 5, dirette all'elaborazione del primo Bilancio sociale degli uffici giudiziari della Regione Calabria, mediante la definizione di un modello di bilancio sociale e di un vademecum delle procedure di realizzazione e revisione annuale dello stesso, risulta in questa fase nello stadio iniziale.

Risultano avviate, infine, le attività previste dalla linea 6, tra le quali quelle relative alla progettazione del sito web e alla definizione di un piano di comunicazione.

Dei 26 prodotti totali, inoltre, al 31 ottobre 2012 ne risultano realizzati 7, essendo le attività appena avviate. I prodotti previsti, comunque, sono riportati nella tabella di seguito.

Progetto Regione Calabria. Prodotti

Linee	Prodotti previsti da progetto approvato/piano operativo
Linea 1	Report di analisi organizzativa, Master Plan, formazione/informazione acquisizione competenze, progettazione di controllo strategico, documento di monitoraggio, report analisi su eventuali scostamenti
Linea 2	relazione sullo stato dell'arte tecnologie informatiche, matrice competenze informatiche, piano miglioramento infrastruttura ICT, Road map, report benchmark, piano diffusione nuove tecnologie, piano formativo
Linea 3	guida servizi, carta dei servizi
Linea 4	manuali della qualità e altri documenti SGQ, manuale delle procedure
Linea 5	modello bilancio sociale, vademecum procedure di realizzazione e revisione annuale del bilancio sociale, bozza bilancio sociale, bilancio sociale definitivo
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.

I progetti al 31 ottobre 2012 risultano entrambi conclusi. Non essendo, tuttavia, pervenuto l'aggiornamento dei dati di monitoraggio, di seguito si riporta la situazione al 31 gennaio 2012.

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 Campania¹³, 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

¹³ Vedi nota n. 13.

avviare solo la linea 4 relativa alle attività di accompagnamento alla certificazione di Qualità ISO 9001:2000.

Progetto Regione Campania 2. Stato delle attività

Linea	Stato attività	data inizio	data fine	Risorse umane previste da progetto approvato	Risorse umane impiegate	Prodotti previsti totali	Prodotti realizzati totali
Linea 1	In corso	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	-) Report di analisi organizzativa (stato attuale); -) Report scenari evolutivi, contenente: -) 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.	- Report di analisi organizzativa - Report di Analisi dei Processi "Chiave" - Ipotesi di Modello organizzativo - Report illustrativo stato di avanzamento del Progetto
Linea 2	-) Report sullo stato dell'arte delle tecnologie e benchmark; -) Report sugli scenari evolutivi della tecnologia,	-) Report sullo stato dell'arte delle tecnologie e benchmark; -) Report processi automatizzabili

	contenente: -) Linee guida sui processi automatizzabili; -) Piano di sviluppo per l'automazione dei processi; -) Linee guida evolutive delle competenze informatiche per Piano formativo informatico; -) Matrice competenze informatiche (stato attuale) - Tale Matrice sarà contenuta nel Report di analisi organizzativa - output previsto da Linea 1 - Analisi e riorganizzazione dell'ufficio;	-) Matrice competenze informatiche per Piano formativo informatico; -) Modello organizzativo di front office (appendice al report Processi "Chiave")
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 **al 31 ottobre 2012 risulta concluso. Non essendo, tuttavia, pervenuto l'aggiornamento dei dati di monitoraggio, di seguito si riporta la situazione al 31 gennaio 2012.**

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 e siano attualmente in corso.

L'attivazione della linea 1 è avvenuta all'inizio del progetto e gli obiettivi di analisi e riorganizzazione dell'ufficio giudiziario previsti sono stati perseguiti attraverso una serie di azioni dirette, in primo luogo, a ricostruire lo stato dell'arte dell'ufficio giudiziario, il suo modello di governo, la struttura organizzativa, i servizi e i processi gestiti, nonché le principali criticità organizzative e di processo. In secondo luogo, sono state formulate delle proposte di miglioramento dell'assetto organizzativo dell'Ufficio del Personale ed è stata promossa la costituzione di gruppi di lavoro, diretti, tra l'altro, all'autovalutazione, e la realizzazione di indagini di Customer Satisfaction, che sono funzionali alla riorganizzazione dell'ufficio giudiziario.

La linea 2, diretta all'analisi dell'utilizzo delle tecnologie e all'adozione ed utilizzazione delle stesse per il miglioramento organizzativo, risulta avviata a maggio 2011 ed è attualmente in corso. Nell'ambito della linea, che prevede la realizzazione di 22 differenti prodotti per il raggiungimento dell'obiettivo finale, sono attualmente stati realizzati una relazione sullo stato dell'arte, la mappa dei Sistemi Informativi con il relativo elenco di criticità e un questionario di autovalutazione delle competenze informatiche. Tra gli strumenti messi in atto per l'attuazione delle attività si ricorda la realizzazione di 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.

Nel 2012 sono state avviate anche le attività relative alla costruzione della carta servizi (linea 3) alla definizione del bilancio sociale (linea 5).

Per la Linea 3, ad ottobre 2012 risulta essere stata realizzata una prima bozza di Carta dei Servizi ed essere stata definita l'impostazione del sistema di monitoraggio: la metodologia seguita prevede la definizione 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 la messa in atto delle tecniche del miglioramento organizzativo continuo.

La linea 5, infine, alla fine del 2012 risulta essere in uno stato decisamente avanzato: attraverso un'azione di condivisione e concertazione interna agli Uffici Giudiziari, è stato realizzato il primo Bilancio Sociale della Corte di Appello di Roma, nonché le relative procedure per la revisione dello stesso. Alla conclusione mancano solo l'evento di presentazione del Bilancio Sociale e la conferenza stampa.

Il progetto, che al momento per il raggiungimento degli obiettivi prefissati ha attivato 23 risorse umane, dovrebbe dunque 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	1/4/2011		n.a.	7	26	20
Linea 2	in corso	1/5/2011		n.a.	4	22	4
Linea 3	In corso	1/3/2012		n.a.	2	7	2
Linea 4	in corso	1/10/2011		n.a.	2	19	19
Linea 5	In corso	1/3/2012		n.a.	2	11	8
Linea 6	in corso	1/5/2011		n.a.	4	14	4

I prodotti previsti sono in totale 99, di cui al momento ne sono stati realizzati 57, pari al 57% del totale. Per quanto concerne, nello specifico, i prodotti previsti e realizzati al 31 ottobre 2012, si rimanda alla tabella riportata di seguito.

Progetto Regione Lazio. Prodotti

Linee	Prodotti previsti da progetto approvato/piano operativo	Prodotti realizzati
Linea 1	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	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. Report relativo al customer satisfaction survey 16. Elenco partecipanti ai Gruppi di Lavoro 17. Report periodici incontri dei tre Gruppi di Lavoro e materiali di supporto

	<p>22. Prima autovalutazione 23. Report di autovalutazione 24. Piano di Miglioramento 25. Seconda autovalutazione 26. Report di autovalutazione</p>	<p>18. Schede descrittive processi "to be" incluse nei report dei gruppi di lavoro 19. Piani di attuazione inclusi nei report dei gruppi di lavoro 20. Schede descrittive ruoli coinvolti incluse nei report dei gruppi di lavoro</p>
Linea 2	<p>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</p>	<p>1. Relazione sullo stato dell'arte 2. Mappa dei Sistemi Informativi 3. Elenco criticità dei Sistemi Informativi 4. Questionario di autovalutazione delle competenze informatiche</p>
Linea 3	<p>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</p>	<p>1. Prima bozza Carta dei Servizi 2. Impostazione del sistema di monitoraggio</p>
Linea 4	<p>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)</p>	<p>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)</p>

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 	<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
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-Efficiente 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, che al 31 ottobre 2012 risulta concluso, 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	31/7/2011	10	7	6	6
Linea 2	Conclusa	30/12/2010	31/7/2011	10	9	6	6
Linea 3	Conclusa	29/7/2011	31/1/2012	6	6	2	2
Linea 4 *	Non prevista						
Linea 5	Conclusa	29/7/2011	13/7/2012	7	7	4	4
Linea 6	Conclusa	30/12/2010	26/7/2012	9	9	5	5

* Le attività della linea 4, relativa all'introduzione della certificazione ISO 9001, non erano 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 attraverso la realizzazione della linea 3 del progetto, 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.

E' stato, inoltre, realizzato il primo Bilancio Sociale degli Uffici Giudiziari della Corte di Appello e della Procura Generale di Genova (linea 5), attraverso la definizione delle procedure per la realizzazione e per la revisione annuale dello stesse mediante strumenti per la raccolta e la gestione dei dati e delle informazioni.

Il 18 luglio 2012 si è tenuto il convegno finale del progetto (linea 6), il quale ha rappresentato l'occasione per tirare le somme degli obiettivi raggiunti e per presentare alla cittadinanza i contenuti della prima «Carta dei servizi» e del primo «Bilancio di responsabilità sociale» della Corte di Appello e della Procura Generale di Genova, elaborati nell'ambito dell'esperienza progettuale. E' emerso, inoltre, come nell'arco di 18 mesi siano state realizzate diverse azioni rivolte alla semplificazione e alla trasparenza dei processi organizzativi interni, alla riduzione della "distanza" nei confronti della collettività ed al miglioramento della qualità dei servizi resi e dell'immagine complessiva del Sistema Giustizia locale.

In totale, al 31 gennaio 2012, risultano realizzati tutti i 23 prodotti 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 	<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	- Primo Bilancio Sociale degli Uffici Giudiziari
Linea 6	- 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	- Aggiornamento di siti web già esistenti - Documento contenente la struttura del sito - Organizzazione di un convegno finale per la promozione del progetto

2.2.9 Regione Lombardia

Il primo 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) e poi esteso ad altri 4 uffici (Procura della Repubblica di Crema, Tribunale Lecco, Procura Lecco e Procura Milano) si è articolato da gennaio 2010 a dicembre 2011.

A partire da giugno 2012, inoltre, il progetto "Innovagiustizia"¹⁴ ha coinvolto, mediante un nuovo bando, ulteriori 19 uffici giudiziari, sviluppando il piano di lavoro in accordo alle seguenti linee di servizio:

- Linea 1 - Riorganizzazione dei processi di lavoro
- Linea 2 - Accompagnamento dei processi di digitalizzazione
- Linea 3 - Messa a regime dei processi di pianificazione e controllo
- Linea 4 - Dalla comunicazione ai servizi al cittadino.

Le attività legate a questo secondo progetto sono tuttavia in una fase iniziale e, pertanto, di seguito non verranno riportate informazioni sul suo stato di avanzamento.

I 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	1/1/2010	1/1/2012	2070	1631	28	27
Linea 2	Conclusa	1/1/2010	1/1/2012	712	441	7	7
Linea 3	Conclusa	1/3/2010	1/1/2012	370	222	10	10
Linea 4	Conclusa	1/8/2010	1/1/2012	484	97	7	6
Linea 5	Conclusa	1/3/2010	1/1/2012	538	243	11	11
Linea 6	Conclusa	1/1/2010	1/1/2012	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 consolidate. 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

¹⁴ Le informazioni riportate nel presente paragrafo sono in parte state dedotte dal sito del Progetto "Innovagiustizia" <http://www.tribunali-lombardia.it/Pages/Home.aspx>.

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 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.

Ponendo l'attenzione sulle singole linee di azione, si evidenzia come la linea 1 sia stata caratterizzata dalla messa in pratica 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.

L'analisi dei sistemi informativi, prevista dalla linea 2, invece, è stata innanzitutto finalizzata a fornire un quadro generale delle risorse a disposizione degli Uffici Giudiziari, evidenziando le eventuali criticità che possono ostacolare il corretto funzionamento dell'attività delle strutture. L'attività è stata inoltre funzionale a supportare gli interventi di miglioramento organizzativo individuati nelle altre linee progettuali. Le attività relative a questa linea sono state svolte in stretto raccordo con il CISIA distrettuale, al fine di attivare tutte le possibili sinergie di coordinamento. Le attività si sono riferite a: censimento delle dotazioni hardware e software in uso presso gli uffici; verifica dell'adeguatezza dei sistemi informativi in relazione agli interventi di riorganizzazione; analisi dei gap; individuazione delle azioni di miglioramento; predisposizione dei piani informativi.

Per quanto concerne la Linea 3, diretta alla costruzione Carta dei Servizi, si è caratterizzata per i seguenti aspetti metodologici e di innovazione:

- approccio strategico: per i cittadini-utenti (uno degli stakeholder fondamentali) sono state individuate innanzitutto delle policy, tradotte poi in obiettivi generali, nonché in successive azioni da realizzare (piano);
- approccio partecipativo: il personale degli uffici e i cittadini-utenti sono stati chiamati alla formulazione congiunta delle policy; si è proceduto ad un'armonizzazione con gli strumenti previsti dalle altre linee d'intervento definiti dal capitolato e con gli strumenti in uso e/o richiesti dalle normative vigenti; sono stati definiti dei contenuti, che, da un lato, includono informazioni sull'organizzazione e, dall'altro, sono in grado di garantire le modalità di valutazione e la verifica della adeguatezza rispetto agli standard dichiarati, permettendo in tal modo una validazione da parte terza della Carta.

Per quanto concerne la linea 4, relativa all'accompagnamento alla certificazione di qualità, si è basata sull'implementazione di un Sistema di gestione per la qualità mediante un approccio pragmatico, con l'individuazione di un processo lavorativo o struttura pilota in ogni cantiere che consentissero di sperimentare documenti, sistemi di monitoraggio/controllo, approcci.

Il modello di bilancio sociale proposto per la realizzazione della Linea 5, invece, è stato quello del "Bilancio di Responsabilità Sociale". La specificità principale del modello è stata quella di prevedere, prima della produzione di un bilancio sociale consuntivo, un bilancio sociale preventivo, ovvero uno strumento di pianificazione in cui l'Ufficio giudiziario definisce ed esplicita le strategie di impatto sociale, assumendosi (a seguito dell'attivazione di un confronto) dei chiari impegni nei confronti dei propri interlocutori.

Le attività relative alla comunicazione con la cittadinanza e alla comunicazione istituzionale (linea 6), infine, si sono sviluppate attraverso un piano operativo articolato su tre fronti:

- Ideazione e realizzazione del materiale divulgativo
- Ideazione e realizzazione del sito web di progetto
- Realizzazione di un servizio ufficio stampa dedicato con convegno intermedio

Per la sua attuazione, 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 dal monitoraggio al 31 ottobre 2012, 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 Marche

Per quanto concerne il progetto finanziato dalla Regione Marche diretto alla riorganizzazione dei processi lavorativi e di ottimizzazione delle risorse e sviluppo della qualità dei servizi della Corte di Appello di Ancona e della Procura di Macerata, le attività risultano avviate a maggio 2012 e, pertanto, le attività non risultano ancora tutte partite. In particolare, in entrambi gli uffici risultano avviate le linee 1, 2 e 6. La conclusione del progetto è prevista a maggio 2014, a 24 mesi dall'avvio.

Regione Marche – Corte di Appello di Ancona. Stato delle attività

Linea	Stato attività	data inizio	data fine	Risorse umane previste da progetto approvato	Risorse umane impiegate	Prodotti previsti totali	Prodotti realizzati totali
Linea 1	in corso	15/5/2012	15/5/2014	45	29	4	In corso di realizzazione
Linea 2	in corso	14/5/2012	14/5/2014	39	13	4	In corso di realizzazione
Linea 3	Non iniziata						
Linea 4	Non iniziata						
Linea 5	Non iniziata						
Linea 6	in corso	15/5/2012	15/5/2014	36	1	4	In corso di realizzazione

Regione Marche – Procura di Macerata. Stato delle attività

Linea	Stato attività	data inizio	data fine	Risorse umane previste da progetto approvato	Risorse umane impiegate	Prodotti previsti totali	Prodotti realizzati totali
Linea 1	in corso	15/5/2012	15/5/2014	43	31	4	In corso di realizzazione
Linea 2	in corso	14/5/2012	14/5/2014	25	12	4	In corso di realizzazione
Linea 3	Non iniziata						
Linea 4	Non iniziata						
Linea 5	Non iniziata						
Linea 6	in corso	15/5/2012	15/5/2014	24	1	4	In corso di realizzazione

L'attivazione della linea 1 è avvenuta all'inizio del progetto e gli obiettivi di analisi e riorganizzazione dell'ufficio giudiziario previsti sono stati perseguiti attraverso l'analisi dell'attuale sistema di azione dell'organizzazione amministrativa e giurisdizionale degli uffici, l'analisi dei principali processi di lavoro e individuazione delle principali criticità e la progettazione e realizzazione di strumenti di raccolta ed elaborazione dati per analisi di tipo quali-quantitative.

Anche la linea 2, diretta all'analisi dell'utilizzo delle tecnologie e all'adozione ed utilizzazione delle stesse per il miglioramento organizzativo, risulta avviata a maggio 2012 ed è attualmente in corso. Nell'ambito della linea ha preso avvio l'analisi di sistema IT utilizzati dall'Ufficio e l'analisi delle competenze IT del personale dell'Ufficio.

Risulta avviata sin dall'inizio del progetto, infine, anche la linea 6, relativa alle attività di comunicazione, con la presentazione del Progetto all'Ufficio e ai referenti della Regione Marche e la conferenza stampa di presentazione progetto.

Il progetto, che al momento per il raggiungimento degli obiettivi prefissati ha previsto 120 risorse umane per la riorganizzazione della Corte di Appello di Ancona e 92 per la Procura di Macerata, al 31 ottobre 2012 ne ha attivate, rispettivamente, 42 e 44.

I prodotti previsti sono in totale 12: per quanto concerne, nello specifico, i prodotti previsti e realizzati al 31 ottobre 2012, si rimanda alla tabella riportata di seguito.

Progetto Regione Marche.Prodotti

Linee	Prodotti previsti da progetto approvato/piano operativo	Prodotti realizzati
Linea 1	1.Analisi dell'attuale sistema di azione dell'organizzazione dell'Ufficio; 2.Elaborazione di una proposta di miglioramento dell'organizzazione e delle procedure di lavoro; 3.Supporto e assistenza al processo di innovazione organizzativa e reingegnerizzazione dei processi di lavoro; 4.Monitoraggio dei risultati (prima e dopo) dal punto di vista dell'efficacia e dell'efficienza dei lavori.	Analisi dell'attuale sistema di azione dell'organizzazione amministrativa e giurisdizionale dell'Ufficio; Analisi dei principali processi di lavoro e individuazione delle principali criticità; Progettazione e realizzazione di strumenti di raccolta ed elaborazione dati per analisi di tipo quali-quantitative.
Linea 2	1.Piano di diffusione delle nuove tecnologie per l'acquisizione delle informazioni e degli atti che innescano o alimentano il processo di lavoro dell'Ufficio; 2.Matrice delle competenze e piano formativo competenze informatiche; 3.Relazione sullo stato dell'arte; 4.Relazione sul Benchmark.	Avvio dell'analisi di sistema IT utilizzati dall'Ufficio; Avvio dell'analisi delle competenze IT del personale dell'Ufficio.
Linea 3		
Linea 4		
Linea 5		
Linea 6	1.Relazioni intermedie e finali; 2.Schemi delle bozze e struttura finale del sito; 3.Messa on line del sito e aggiornamenti periodici; 4.Convegno finale.	Presentazione del Progetto all'Ufficio e ai referenti della Regione Marche; Conferenza stampa di presentazione progetto.

2.2.11 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 ottobre 2012 il progetto si trova in uno stato avanzato delle attività, risultando concluse 4 linee di azione sulle 6 previste. Sono ancora da portare a termine la linea 4, relativa all'accompagnamento alla certificazione di Qualità ISO 9001:2000, e la linea 6, relativa alla comunicazione, che generalmente si chiude con l'organizzazione del convegno finale a fine progetto.

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	Conclusa	7/9/2011	29/2/2012	2	2	12	16
Linea 2	Conclusa	1/10/2011	31/3/2012	2	2	13	13
Linea 3	Conclusa	1/3/2012	30/6/2012	2	2	6	3
Linea 4	In corso	1/5/2012	31/1/2013	3	3	3	-
Linea 5	Conclusa	1/4/2012	31/10/2012	2	2	2	2
Linea 6	in corso	1/11/2011	30/9/2013	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 linea 2, per la 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 linea 3, diretta alla costruzione della Carta dei Servizi, sono stati definiti i Key Performance Indicator per la valutazione del livello di servizio erogato ai cittadini, anche attraverso 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.

Le attività di accompagnamento alla certificazione di Qualità ISO 9001:2000 previste nell'ambito della linea 4, invece, hanno previsto l'organizzazione di Focus Group e di incontri di condivisione con i responsabili degli Uffici Giudiziari, per la condivisione degli obiettivi di qualità; la metodologia messa in atto è diretta all'interrelazione tra i processi da sottoporre a certificazione di qualità e le attività sono ancora in corso.

Per la costruzione del Bilancio Sociale (linea 5), è stato elaborato, in primo luogo, un documento relativo alle procedure per la realizzazione del Bilancio Sociale e per la sua revisione e, successivamente, si è proceduto alla stesura del primo bilancio sociale degli uffici giudiziari della Regione Molise.

Per le attività di comunicazione (linea 6), infine, si è proceduto alla messa on line del sito degli uffici giudiziari, con relativa stesura di un documento contenente la struttura del sito. Al termine delle attività si procederà all'organizzazione di un convegno finale per la promozione del progetto.

Nell'ambito della realizzazione delle linee avviate, si nota come tutte le 13 risorse umane previste per il progetto siano state attivate e come dei 39 prodotti previsti in totale, al 31 ottobre 2012 ne siano stati realizzati 34.

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	Per singolo ufficio: - Analisi AS IS - Ambiti di intervento - TO BE - Monitoraggio	Per singolo ufficio: - Analisi AS IS - Ambiti di intervento - TO BE - Monitoraggio
Linea 2	Per singolo ufficio: - Mappa dei sistemi - Benchmarking dei sistemi informativi - Mappa delle competenze IT - Road map	Per singolo ufficio: - Mappa dei sistemi - Mappa delle competenze IT - Benchmarking dei sistemi informativi - Roadmap
Linea 3	Per singolo ufficio: - Carta dei Servizi degli Uffici Giudiziari - Organizzazione evento di diffusione della Carta dei Servizi	Per singolo ufficio: Carta dei Servizi degli Uffici Giudiziari
Linea 4	- Report contenente: - 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	- Documento relativo alle procedure per la realizzazione del Bilancio Sociale e per la revisione annuale - Primo Bilancio Sociale degli Uffici Giudiziari	- Documento relativo alle procedure per la realizzazione del Bilancio Sociale e per la revisione annuale - 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

2.2.12 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 al 31 ottobre 2012 risulta concluso¹⁵.

Per quanto concerne la linea 1, relativa all'analisi e riorganizzazione degli uffici giudiziari, si è partiti dall'analisi della struttura organizzativa esistente, articolata in numerose unità funzionali e operative, riscontrando come il preesistente modello organizzativo, a fronte del progressivo pensionamento del personale, rendeva difficile un'efficace coordinamento interno delle risorse e non agevolava la collaborazione tra gli uffici. E' stata quindi prevista una revisione organizzativa tendente a ripartire le attività in n. 4 unità organizzative più ampie ed omogenee.

Quanto alla linea 2, nell'ambito del progetto si è proceduto alla rilevazione delle competenze informatiche del personale presso tutti gli uffici amministrativi della Procura Generale, con l'obiettivo di individuare il grado di competenze e conoscenze delle risorse umane e di evidenziare i punti di debolezza, nonché di misurare l'utilizzo e la percezione dei sistemi informatici in dotazione dell'ufficio.

Nel corso del progetto, inoltre, risultano realizzate la carta dei servizi degli uffici giudiziari (linea 3) e il primo bilancio sociale (linea 4), "rendiconto non solo economico, ma soprattutto sociale, dell'attività svolta negli ultimi anni, per consentire alla globalità degli interlocutori interni ed esterni di avere una migliore percezione dell'efficacia della gestione e del funzionamento dell'Ufficio e di comprendere meglio una realtà complessa qual è quella di una Procura della Repubblica"¹⁶.

¹⁵ Il 20 giugno 2012 a Torino, presso il Museo regionale di scienze naturali si è tenuto il convegno "Istituzioni e territorio: buone pratiche per la giustizia negli Uffici giudiziari del Piemonte". Le informazioni sulle attività realizzate sono state elaborate sulla base del materiale diffuso nel corso del convegno.

¹⁶ Bilancio Sociale 2010 della Procura della Repubblica di Torino.

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	Conclusa	22/10/2010	30/06/2012	2	2	2 per U.G.	2 per U.G.

Come mostra la tabella riportata sopra, al 31 ottobre 2012 risultano concluse tutte le linee di azione.

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 15, per cui in totale ne risultano previsti ben 75. Al 31 ottobre 2012 tutti i prodotti sono stati realizzati, tranne 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 ottobre 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	* 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

	Uffici Giudiziari * La matrice delle competenze informatiche * Il piano di diffusione delle nuove tecnologie	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 (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 sono 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 è stato predisposto un documento contenente la struttura del sito	* Documento contenente la struttura del sito * Aggiornamento del sito web * Convegno finale di presentazione progetto ai media

Per quanto concerne l'estensione del progetto al Tribunale Ordinario di Torino, la tabella riportata otto mostra come, al 31 ottobre 2012, le attività siano concluse.

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	Conclusa	01/04/2011	31/03/2012	2	3	3 per U.G.	3 per U.G.
Linea 2	Conclusa	01/04/2011	31/03/2012	2	2	4 per U.G.	4 per U.G.
Linea 3	Conclusa	01/04/2011	31/03/2012	2	2	2 per U.G.	2

2.2.13 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, 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 ottobre 2012 il progetto risulta concluso. Tuttavia, non essendo pervenuto l'aggiornamento dei dati di monitoraggio, di seguito si riporta la situazione al 31 gennaio 2012.

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

2.2.14 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.

Non essendo pervenuto l'aggiornamento dei dati di monitoraggio, di seguito si riporta la situazione al 31 gennaio 2012.

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 § <u>Manuale delle procedure operative</u> 	<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 § <u>Piano di formazione</u> 	<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 § <u>Convegno finale di presentazione</u> 	<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 	<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)

	Gestione Qualità § Bozza del manuale di qualità e procedure gestionali § Manuale di qualità e procedure gestionali § 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	§ 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	§ 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	§ 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	§ Incontri di Gruppo § Presentazione del Progetto in formato elettronico § Piano di comunicazione § Seminario di presentazione di avvio del progetto § Convegno intermedio

2.2.15 Regione Sicilia

Nell'ambito delle attività connesse al progetto "Diffusione di best practices presso gli Uffici Giudiziari Italiani", la Regione Sicilia ha emanato 7 bandi, nei quali sono stati inclusi 27 uffici giudiziari. Le attività del II e del IV bando sono, inoltre, state estese ad ulteriori 5 uffici, mediante l'affidamento di servizi complementari. Complessivamente, pertanto, risultano essere stati coinvolti 32 uffici giudiziari.

Il **primo bando**, diretto al rafforzamento delle capacità d'azione delle Autorità per l'Amministrazione della Giustizia della Regione Siciliana – Procura di Palermo, Tribunale di Catania e Corte D'appello di Catania, risulta essere concluso.

Non essendo pervenuto l'aggiornamento dei dati di monitoraggio, di seguito si riporta la situazione al 30 aprile 2011.

Regione Sicilia (I). Stato delle attività [DATI APRILE 2011].

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	nov-11	dic-11	9	20	7	7
Linea 2	conclusa	nov-09	dic-11	28	6*	9	9
Linea 3	in corso	nov-09	dic-11	11	10	2	0
Linea 4	Conclusa	nov-09	nov-11	13	12	10	10
Linea 5	in corso	nov-09	dic-11	12	13	11	3
Linea 6	in corso	nov-09	dic-11	26	10 *	1	0

* Il dato non prende in considerazione le risorse fornite dal sub-appalto dato a Learning Accademy

Regione Sicilia (I). Prodotti [DATI APRILE 2011].

Linee	Prodotti previsti da progetto approvato/piano operativo	Prodotti realizzati
Linea 1	1) Analisi dell'attuale sistema di azione dell'organizzazione dell'Ufficio Giudiziario 2)Analisi e progettazione sistema di qualità dei servizi con specifico riferimento alla tempistica delle procedure 3) Progettazione strumenti di controllo strategico dell'organizzazione dei servizi; 4) Elaborazione di una proposta di miglioramento dell'organizzazione e delle procedure di lavoro dell'Ufficio Giudiziario; 5) Supporto ed assistenza al processo di innovazione organizzativa e reingegnerizzazione dei processi 6)Predisposizione di instrument panels o "cruscotti", dotati di un sistema di indicatori per l'orientamento, il monitoraggio e la valutazione delle scelte gestionali, supportando l'evoluzione verso un sistema di qualità, interna ed esterna; 7)Monitoraggio dei risultati sotto il profilo dell'efficacia e dell'efficienza dei servizi e verifica dello stato di avanzamento del progetto	1) Analisi dell'attuale sistema di azione dell'organizzazione dell'Ufficio Giudiziario 2)Analisi e progettazione sistema di qualità dei servizi con specifico riferimento alla tempistica delle procedure 3) Progettazione strumenti di controllo strategico dell'organizzazione dei servizi; 4) Elaborazione di una proposta di miglioramento dell'organizzazione e delle procedure di lavoro dell'Ufficio Giudiziario; 5) Supporto ed assistenza al processo di innovazione organizzativa e reingegnerizzazione dei processi 6)Predisposizione di instrument panels o "cruscotti", dotati di un sistema di indicatori per l'orientamento, il monitoraggio e la valutazione delle scelte gestionali, supportando l'evoluzione verso un sistema di qualità, interna ed esterna; 7)Monitoraggio dei risultati sotto il profilo dell'efficacia e dell'efficienza dei servizi e

		verifica dello stato di avanzamento del progetto ale sistema di azione di organizzazione dell'Ufficio Giudiziario.
Linea 2	<p>1) Piano di diffusione delle nuove tecnologie per l'acquisizione delle informazioni e degli atti che innescano alimentano il processo di lavoro dell'Ufficio Giudiziario; 2) Matrice competenze e piano formativo delle competenze informatiche del personale addetto agli Uffici; 3) Relazione sullo stato dell'arte; 4) Incremento dell'alfabetizzazione informatica del Personale; 5) Diffusione della posta elettronica certificata (introdotta dalla direttiva del Ministro per l'Innovazione e le tecnologie del 27 novembre 2003) che, garantendo ora e data di spedizione e ricezione e provenienza, potrà essere spedita direttamente dal computer di tutti gli operatori; 6) Diffusione dell'uso della firma digitale, che potrà sostituire sigilli e timbri, dando piena validità giuridica alle comunicazioni tra Amministrazioni, tra uffici della stessa Amministrazione e tra Ufficio e privati, in tutti i casi in cui la normativa lo permette; 7) Prenotazione on-line di copia degli atti giudiziari; 8) Supporto per la messa a regime della digitalizzazione e della dematerializzazione come strumento ordinario di lavoro, garantendo così una riduzione degli spazi e una maggiore facilità di ricerca delle informazioni richieste; 9) alfabetizzazione sul tema della sicurezza informatica al personale in servizio all'interno dei tre Uffici Giudiziari;</p>	9
Linea 3	1) Carta dei servizi; 2) Piano per il miglioramento continuo delle prestazioni erogate dall'ufficio	nessuno
Linea 4	1) Costruzione del piano di lavoro con il Responsabile Interno del Sistema Qualità (RISQ) e la Direzione; 2) Formazione sui concetti della Norma ISO 9001:2000; 3) Definizione dei processi e sviluppo dell'analisi dei rischi per ciascun processo; 4) Definizione degli indicatori per la direzione; 5) Redazione manuale qualità; 6) Validazione manuale; 7) Formazione operatori; 8) Sperimentazione sistema; 9) Auditing interno e Riesame della Direzione; 10) Conseguimento della Certificazione di Qualità ISO 9001:2000.	1) Costruzione del piano di lavoro con il Responsabile Interno del Sistema Qualità (RISQ) e la Direzione; 2) Formazione sui concetti della Norma ISO 9001:2000; 3) Definizione dei processi e sviluppo dell'analisi dei rischi per ciascun processo; 4) Definizione degli indicatori per la direzione; 5) Redazione manuale qualità; 6) Validazione manuale; 7) Formazione operatori; 8) Sperimentazione sistema; 9) Auditing interno e Riesame della Direzione; 10) Conseguimento della Certificazione di Qualità ISO 9001:2000.
Linea 5	<p>1) conoscenza diffusa delle logiche di impostazione del bilancio sociale 2) costruzione del team dei referenti - documento contenente la mission istituzionale e i risultati attesi 3) documento contenente le linee strategiche dell'ente in relazione agli interessi rilevati e alle azioni da realizzare in funzione delle risorse disponibili 4) acquisizione condivisa delle aspettative degli stakeholders 5) documento contenente le aree di attenzione e miglioramento, i percorsi di miglioramento e i relativi indicatori ai fini della comparazione tra "bilancio di previsione" e "bilancio di risultato"; 6) piano di miglioramento 7) condivisione delle informazioni ed elaborazioni contenute nel primo documento di bilancio sociale 8) Addestramento del team di progetto alla predisposizione del bilancio e all'utilizzo dei modelli di presentazione e diffusione del documento 9) realizzazione di un sistema informativo per la rilevazione ed elaborazione delle informazioni 10) primo Bilancio Sociale;</p>	1) conoscenza diffusa delle logiche di impostazione del bilancio sociale 2) costruzione del team dei referenti- documento contenente la mission istituzionale e i risultati attesi 3) acquisizione condivisa delle aspettative degli stakeholders

	1) tools informatici per gestire il Bilancio Sociale annuale	
Linea 6	1) Predisposizione del modello organizzativo per il funzionamento del Front Office	0

Il **secondo bando** della Regione Sicilia è diretto alla riorganizzazione dei processi lavorativi e di ottimizzazione delle risorse e sviluppo della qualità dei servizi del Tribunale dei Minori di Palermo, della Procura Generale di Palermo e della Procura della Repubblica di Messina e le sue attività sono state avviate a maggio 2011. Il progetto è stato esteso ad ulteriori **tre uffici**, le cui attività sono state avviate a settembre 2011: **Procura della Repubblica di Barcellona Pozzo di Gotto, Procura Minorenni di Palermo e Tribunale Sorveglianza di Palermo.**

Regione Sicilia (II). 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	19/5/2011	30/4/2012	4	4	11	11
Linea 2	Conclusa	19/5/2011	15/11/2012	3	4	7	7
Linea 3	Conclusa	1/1/2012	31/7/2012	2	3		
Linea 4	Conclusa	1/1/2012	31/7/2012	2	3	8	8
Linea 5	Conclusa	15/3/2012	15/11/2012	2	3	3	3
Linea 6	In corso	1/9/2011	15/5/2013	2	3	2	2

Regione Sicilia (II) - estensione. 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	14/9/2011	30/4/2012	3	3	10	10
Linea 2	Conclusa	14/9/2011	15/11/2012	1	3	7	7
Linea 3	Conclusa	1/5/2012	15/11/2012	1	2	2	2
Linea 4	Conclusa	1/5/2012	15/11/2012	2	3	8	8
Linea 5	Conclusa	1/5/2012	15/11/2012	3	4	3	3
Linea 6	In corso	1/10/2011	15/5/2013	1	3	2	2

Come mostrano le tabelle riportate sopra, al 31 ottobre 2012 le attività si trovano in uno stato estremamente avanzato, essendo in corso solamente la linea 6, relativa alla comunicazione.

L'attivazione della linea 1 è avvenuta all'inizio del progetto e gli obiettivi di analisi e riorganizzazione dell'ufficio giudiziario previsti sono stati perseguiti principalmente attraverso l'analisi e la reingegnerizzazione dei processi (BPR - Business Process Reengineering), l'autovalutazione e misurazione del grado di evoluzione di una Pubblica

Amministrazione (CAF - Common Assess Framework) e strumenti per il rafforzamento delle competenze gestionali.

La linea 2, diretta all'analisi dell'utilizzo delle tecnologie e all'adozione ed utilizzazione delle stesse per il miglioramento organizzativo, risulta anch'essa avviata a settembre 2011 ed è attualmente conclusa. Per il raggiungimento degli obiettivi è stata messa in campo una metodologia di analisi dei fabbisogni di competenze in ambito IT (Skill Gap Analysis), accompagnata da attività di Benchmarking sulle best practice tecnologiche (metodologia di rilevazione delle migliori pratiche in contesti similari assimilabili all'intervento).

Per la Linea 3, ad ottobre 2012 risulta essere stata realizzata una prima Carta dei Servizi ed essere stato definito un piano per il miglioramento continuo delle prestazioni erogate dall'Ufficio: la metodologia seguita prevede la definizione dei Key Performance Indicator, indicatori "chiave" di risultato che consentono la valutazione del livello di servizio erogato ai cittadini e la messa in pratica di procedure di autovalutazione e misurazione del grado di evoluzione di una Pubblica Amministrazione (CAF).

Ad ottobre 2012 risultano essere concluse anche l'attività relativa alla certificazione di qualità (linea 4), portata a termine attraverso la stesura del Manuale della qualità, e quella relativa alla costruzione del Bilancio sociale (linea 5).

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

Progetto Regione Sicilia (II). Prodotti

Linee	Prodotti previsti da progetto approvato/piano operativo	Prodotti realizzati
Linea 1	Risultati dell'analisi dell'attuale sistema di azione degli Uffici Giudiziari Identificazione degli ambiti di intervento Analisi e revisione delle prassi di gestione della documentazione in ottica di workflow management (Procura Generale di Palermo) Supporto alla revisione dei flussi delle comunicazioni tra Uffici Giudiziari (Procura Generale di Palermo e Tribunale per i Minorenni di Palermo) Supporto alla dematerializzazione dei flussi di lavoro interni agli Uffici Giudiziari (Procura Generale di Palermo) Potenziamento dell'utilizzo degli strumenti informativi ministeriali a disposizione dell'Ufficio Giudiziario Riorganizzazione delle cancellerie in termini di procedure lavorative (Tribunale per i Minorenni di Palermo) Progettazione di collaborazioni con Enti esterni e miglioramento delle modalità di comunicazione con l'utenza (Procura di Messina, Tribunale per i Minorenni di Palermo) Analisi quantitative dei singoli processi di lavoro	Risultati dell'analisi dell'attuale sistema di azione degli Uffici Giudiziari Identificazione degli ambiti di intervento Analisi e revisione delle prassi di gestione della documentazione in ottica di workflow management (Procura Generale di Palermo e Procura per i Minorenni di Palermo) Supporto alla revisione dei flussi delle comunicazioni tra Uffici Giudiziari (solo per la Procura Generale di Palermo e Tribunale per i Minorenni di Palermo) Supporto alla dematerializzazione dei flussi di lavoro interni agli Uffici Giudiziari (Procura Generale di Palermo, Procura per i Minorenni di Palermo, Procura di Barcellona Pozzo di Gotto) Potenziamento dell'utilizzo degli strumenti informativi ministeriali a disposizione dell'Ufficio Giudiziario Riorganizzazione delle cancellerie in termini di procedure lavorative (Tribunale per i Minorenni di Palermo, Procura per i Minorenni di Palermo, Procura di Barcellona Pozzo di Gotto) Progettazione di collaborazioni con Enti esterni e miglioramento delle modalità di comunicazione

	<p>individuati presso gli Uffici Giudiziari (Tribunale per i Minorenni di Palermo) Supporto al processo di cambiamento e attività di change management Relazione sui risultati raggiunti e definizione di un piano di miglioramento</p>	<p>con l'utenza (Procura di Messina, Tribunale per i Minorenni di Palermo, Procura di Barcellona Pozzo di Gotto, Tribunale di Sorveglianza di Palermo) Analisi quantitative dei singoli processi di lavoro individuati presso gli Uffici Giudiziari (Tribunale per i Minorenni di Palermo, Tribunale di Sorveglianza di Palermo) Supporto al processo di cambiamento e attività di change management Relazione sui risultati raggiunti e definizione di un piano di miglioramento</p>
Linea 2	<p>Relazione sullo stato dell'arte dei sistemi informativi in uso Matrice di dettaglio delle competenze informatiche Sintesi competenze informatiche del personale Benchmarking dei sistemi informativi in uso presso altri Uffici Giudiziari Road map per l'adozione delle nuove tecnologie Erogazione dei corsi di formazione Incontri di avanzamento con il Vertice e i referenti dei singoli Uffici Giudiziari</p>	<p>Relazione sullo stato dell'arte dei sistemi informativi in uso Matrice di dettaglio delle competenze informatiche Sintesi competenze informatiche del personale Benchmarking dei sistemi informativi in uso presso altri Uffici Giudiziari Road map per l'adozione delle nuove tecnologie Erogazione dei corsi di formazione Incontri di avanzamento con il Vertice e i referenti dei singoli Uffici Giudiziari</p>
Linea 3	<p>Carta dei Servizi degli Uffici Giudiziari Piano per il miglioramento continuo delle prestazioni erogate dall'Ufficio</p>	<p>Carta dei Servizi degli Uffici Giudiziari Piano per il miglioramento continuo delle prestazioni erogate dall'Ufficio</p>
Linea 4	<p>Costruzione del piano di lavoro con il Vertice dell'Ufficio Politica e obiettivi della qualità Mansionario e lettere di nomina Procedure relative ai processi caratteristici e di supporto, in particolare: • Gestione della Formazione; • Gestione delle non conformità e delle azioni preventive e correttive • Gestione della Documentazione • Gestione degli Audit • Gestione delle attività di Riesame della Direzione Gap analysis Formazione sui concetti della Norma ISO 9001:2008 Manuale della Qualità Valutazione dell'impatto della certificazione di qualità sull'organizzazione dell'Ufficio</p>	<p>Costruzione del piano di lavoro con il Vertice dell'Ufficio Politica e obiettivi della qualità Mansionario e lettere di nomina Procedure relative ai processi caratteristici e di supporto, in particolare: • Gestione della Formazione; • Gestione delle non conformità e delle azioni preventive e correttive • Gestione della Documentazione • Gestione degli Audit • Gestione delle attività di Riesame della Direzione Gap analysis Formazione sui concetti della Norma ISO 9001:2008 Manuale della Qualità Valutazione dell'impatto della certificazione di qualità sull'organizzazione dell'Ufficio</p>
Linea 5	<p>Bilancio Sociale dell'Ufficio Procedure per la redazione e l'aggiornamento del Bilancio Sociale Strumenti per la redazione e l'aggiornamento del Bilancio Sociale</p>	<p>Bilancio Sociale dell'Ufficio Procedure per la redazione e l'aggiornamento del Bilancio Sociale Strumenti per la redazione e l'aggiornamento del Bilancio Sociale</p>
Linea 6	<p>Sito web conforme agli standard ministeriali predisposto in ambiente di sviluppo e attivazione dell'indirizzo IP Messa on line del sito web dell'Ufficio Giudiziario</p>	<p>Sito web conforme agli standard ministeriali predisposto in ambiente di sviluppo e attivazione dell'indirizzo IP Messa on line del sito web dell'Ufficio Giudiziario</p>

Il **terzo progetto** della Regione Sicilia è diretto alla riorganizzazione dei processi lavorativi e di ottimizzazione delle risorse e sviluppo della Procura della Repubblica di Siracusa, del Tribunale di Siracusa e della Procura della Repubblica di Catania. Il progetto, partito a giugno 2012, risulta attualmente in corso: nello specifico, risultano avviate per tutti e tre gli uffici coinvolti le linee 1, 2 e 6, mentre solo per il Tribunale di Siracusa risulta avviata anche la linea 3.

Progetto regione Sicilia (III) - Procura di Siracusa. 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	1/6/2012	31/5/2013	5	5	8	5
Linea 2	In corso	1/7/2012	31/1/2014	5	5	10	2
Linea 3	Non iniziata	1/6/2012	31/1/2013	6		2	
Linea 4	Non iniziata	1/10/2012	31/5/2013	3		10	
Linea 5	Non iniziata	1/11/2013	30/4/2013	5		6	
Linea 6	In corso	1/8/2012	31/12/2013	5	5	2	1

Progetto regione Sicilia (III) - Procura di Catania. 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	1/6/2012	31/7/2013	7	7	8	5
Linea 2	In corso	1/7/2012	31/5/2014	7	7	10	4
Linea 3	Non iniziata	1/3/2013	30/11/2013	6		2	0
Linea 4	Non iniziata	1/3/2013	31/3/2014	6		10	
Linea 5	Non iniziata	1/7/2013	31/1/2014	6		6	
Linea 6	In corso	1/8/2012	30/5/2014	5	5	2	1

Progetto regione Sicilia (III) Tribunale di Siracusa. 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	1/6/2012	31/5/2013	5	5	8	5
Linea 2	In corso	1/7/2012	31/1/2014	6	6	10	2
Linea 3	In corso	1/6/2012	31/1/2013	6	6	2	
Linea 4	Non iniziata	1/10/2012	31/5/2013	3	3	10	
Linea 5	Non iniziata	1/11/2013	30/4/2013	5		6	
Linea 6	In corso	1/8/2012	31/12/2013	5	5	2	1

L'attivazione della linea 1 è avvenuta all'inizio del progetto per tutti e tre gli uffici coinvolti e gli obiettivi di analisi e riorganizzazione dell'ufficio giudiziario previsti sono stati perseguiti attraverso una serie di azioni dirette all'analisi dell'attuale sistema di azione dell'organizzazione dell'Ufficio Giudiziario e alla progettazione del processo di innovazione organizzativa e reingegnerizzazione dei processi di Lavoro.

La linea 2, diretta all'analisi dell'utilizzo delle tecnologie e all'adozione ed utilizzazione delle stesse per il miglioramento organizzativo, risulta avviata a luglio 2011 ed è attualmente in corso. Nell'ambito della linea sono attualmente stati realizzati un Piano di diffusione delle nuove tecnologie per l'acquisizione delle informazioni e degli atti che

innescano alimentano il processo di lavoro dell'Ufficio Giudiziario, nonché la matrice delle competenze e piano formativo delle competenze informatiche del personale addetto agli Uffici.

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

Progetto Regione Sicilia (III). Prodotti

Linee	Prodotti previsti da progetto approvato/piano operativo	Prodotti realizzati
Linea 1	a) analisi dell'attuale sistema di azione dell'organizzazione dell'Ufficio Giudiziario; b) analisi e progettazione sistema di qualità dei servizi con specifico riferimento alla tempistica delle procedure; c) progettazione strumenti di controllo strategico dell'organizzazione dei servizi; d) elaborazione di una proposta di miglioramento dell'organizzazione e delle procedure di lavoro dell'Ufficio Giudiziario; e) supporto ed assistenza al processo di innovazione organizzativa e reingegnerizzazione dei processi di Lavoro; f) predisposizione di instrument panels o "cruscotti", dotati di un sistema di indicatori per l'orientamento, il monitoraggio e la valutazione delle scelte gestionali, supportando l'evoluzione verso un sistema di qualità, interna ed esterna. g) monitoraggio dei risultati sotto il profilo dell'efficacia e dell'efficienza dei servizi; h) verifica dello stato di avanzamento del progetto.	a) analisi dell'attuale sistema di azione dell'organizzazione dell'Ufficio Giudiziario; b) analisi e progettazione sistema di qualità dei servizi con specifico riferimento alla tempistica delle procedure; c) progettazione strumenti di controllo strategico dell'organizzazione dei servizi; d) elaborazione di una proposta di miglioramento dell'organizzazione e delle procedure di lavoro dell'Ufficio Giudiziario; e) supporto ed assistenza al processo di innovazione organizzativa e reingegnerizzazione dei processi di Lavoro;
Linea 2	a) Piano di diffusione delle nuove tecnologie per l'acquisizione delle informazioni e degli atti che innescano alimentano il processo di lavoro dell'Ufficio Giudiziario; b) Matrice competenze e piano formativo delle competenze informatiche del personale addetto agli Uffici; c) Relazione sullo stato dell'arte; d) Incremento dell'alfabetizzazione informatica del Personale; e) Diffusione della posta elettronica certificata (introdotta dalla direttiva del Ministro per l'Innovazione e le tecnologie del 27 novembre 2003) che, garantendo ora e data di spedizione e ricezione e provenienza, potrà essere spedita direttamente dal computer di tutti gli operatori; f) Diffusione dell'uso della firma digitale, che potrà sostituire sigilli e timbri, dando piena validità giuridica alle comunicazioni tra Amministrazioni, tra uffici della stessa Amministrazione e tra Ufficio e privati, in tutti i casi in cui la normativa lo permette; g) Prenotazione on-line di copia degli atti giudiziari; h) Supporto per la messa a regime della digitalizzazione e della dematerializzazione come strumento ordinario di lavoro, garantendo così una riduzione degli spazi e una maggiore facilità di ricerca delle informazioni richieste; i) Corso di alfabetizzazione sul tema della sicurezza informatica al personale in servizio all'interno dei tre Uffici Giudiziari; j) Relazione sul Benchmark.	a) Piano di diffusione delle nuove tecnologie per l'acquisizione delle informazioni e degli atti che innescano alimentano il processo di lavoro dell'Ufficio Giudiziario; b) Matrice competenze e piano formativo delle competenze informatiche del personale addetto agli Uffici;
Linea 3	a) Carta dei servizi. b) Piano per il miglioramento continuo delle prestazione erogate dall'ufficio.	
Linea 4	a) Costruzione del piano di lavoro con il Responsabile Interno del Sistema Qualità (RISQ) e la Direzione. b) Formazione sui concetti della Norma ISO 9001:2000. c) Definizione dei processi e sviluppo dell'analisi dei rischi per ciascun processo. d) Definizione degli indicatori per la direzione. e) Redazione manuale qualità. f) Validazione manuale.	

	g) Formazione operatori. h) Sperimentazione sistema. i) Auditing interno e Riesame della Direzione. j) Conseguimento della Certificazione di Qualità ISO 9001:2000.	
Linea 5	a) Report interni. b) Report "aperti" verso stakeholders. c) Procedure per la realizzazione del Bilancio Sociale. d) Procedure per la revisione annuale dello stesso. e) Primo Bilancio Sociale. f) Tools informatici per gestire il Bilancio Sociale annuale.	
Linea 6	a) Schemi delle bozze e struttura finale del sito. b) Messa on line del sito e aggiornamenti periodici.	a) Schemi delle bozze e struttura finale del sito.

Il **quarto progetto** della Regione Sicilia è diretto alla riorganizzazione dei processi lavorativi e di ottimizzazione delle risorse e sviluppo della Procura della Repubblica di Sciacca, del Tribunale di Gela, della Procura della Repubblica di Gela, del Tribunale di Sciacca, del Tribunale di Modica e della Procura della Repubblica di Caltagirone. Il progetto è stato esteso alla **Procura della Repubblica di Ragusa e alla Procura della Repubblica di Agrigento**¹⁷. Tutte le linee di attività del progetto, partito a luglio 2011, risultano attualmente in corso.

Progetto regione Sicilia (IV). 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	1/7/2011	1/6/2013	9	11	60	24
Linea 2	In corso	1/7/2011	1/6/2013	10	8	18	9
Linea 3	In corso	1/7/2011	1/6/2013	9	12	12	1
Linea 4	In corso	1/1/2012	1/6/2013	9	11	42	
Linea 5	In corso	1/1/2012	1/6/2013	8	11	36	
Linea 6	In corso	1/7/2011	1/6/2013	12	15	60	16

Per quanto riguarda la linea 1, relativa all'analisi e riorganizzazione degli uffici giudiziari, le attività si sono strutturate secondo tre aree di azione: (a) analisi organizzativa, comprendente l'implementazione e condivisione del piano di valutazione delle performance, la definizione degli standard di qualità ed efficienza dei servizi e delle procedure e la mappa dei processi; (b) piano di change management, comprendente le attività di riprogettazione, il Report attività CAF e il Report di monitoraggio sviluppo organizzativo; (c) formazione del personale, basata sulla costruzione di una specifica matrice dei fabbisogni formativi dell'ufficio. Al 31 ottobre 2012 sono state realizzate le attività relative alle prime due aree.

Nell'ambito della linea 2, relativa all'analisi dell'utilizzo delle tecnologie, è stata definita una Road Map per l'innovazione tecnologica e si è proceduto ad elaborare un Piano

¹⁷ L'estensione alla Procura della Repubblica di Ragusa e alla Procura della Repubblica di Agrigento del contratto stipulato a seguito del IV bando è stata al momento annullata per un vizio di procedura.

formativo per il personale degli uffici giudiziari; le attività verranno concluse mediante la stesura di un Piano di implementazione dei sistemi informativi con applicativi specifici.

La linea 3, che ha condotto all'elaborazione della prima Carta Servizi, ha visto l'utilizzazione del modello CAF giustizia, che ha previsto l'avvio di un percorso di autovalutazione nel corso del quale è stato effettuato un check diagnostico delle performance degli uffici e sono state individuati, allo stesso tempo, problemi e soluzioni attraverso una riflessione condivisa sul processo di autovalutazione in corso di svolgimento.

Le linee 4 e 5 sono partite più di recente e il loro livello di avanzamento non ha ancora portato all'elaborazione di prodotti: sono previsti la definizione del sistema di gestione della qualità e la definizione dell'architettura del bilancio sociale, con relativa procedura per la realizzazione ed aggiornamento annuale.

Per quanto concerne, infine, la linea 6, relativa alla comunicazione, al 31 ottobre 2012 risultano essere stati realizzati il sito web il Piano di Comunicazione Istituzionale.

Le risorse umane attivate nel corso del progetto sono 57, pari a più dell'80% delle risorse previste in totale. I prodotti realizzati al 31 ottobre 2012 sono 50, sui 228 previsti alla fine del progetto. Per un'analisi di dettaglio, si rimanda alla tabella riportata di seguito.

Linee	Prodotti previsti da progetto approvato/piano operativo	Prodotti realizzati
Linea 1	A) ANALISI ORGANIZZATIVA 1) Implementazione e condivisione del piano di valutazione delle performance; 2) Definizione degli standard di qualità ed efficienza dei servizi e delle procedure; 3) Mappa dei processi - Rapporto sulle forze e debolezze dell'attuale sistema organizzativo. B) PIANO DI CHANGE MANAGEMENT 4) Riprogettazione dei Flowchart; 5) Proposta di nuovo assetto organizzativo; 6) Piano di change management - Atti e documenti organizzativi; 7) Report attività CAF ; 8) Report di monitoraggio sviluppo organizzativo. C) FORMAZIONE DEL PERSONALE 9) Matrice fabbisogni formativi; 10) Piano della Formazione.	A) ANALISI ORGANIZZATIVA 2) Definizione degli standard di qualità ed efficienza dei servizi e delle procedure; 3) Mappa dei processi - Rapporto sulle forze e debolezze dell'attuale sistema organizzativo. B) PIANO DI CHANGE MANAGEMENT 4) Riprogettazione dei Flowchart; 5) Proposta di nuovo assetto organizzativo.
Linea 2	1) Road Map per l'innovazione tecnologica 2) Piano formativo; 3) Piano di implementazione dei sistemi informativi con applicativi specifici.	1) Road Map per l'innovazione tecnologica 2) Piano formativo.
Linea 3	1) Carta dei Servizi; 2) Applicazione del CAF Giustizia.	1) Carta dei Servizi.
Linea 4	SISTEMA DI GESTIONE DELLA QUALITA' 1) Pianificazione delle azioni; 2) Piano della Formazione dei Responsabili Interni del Sistema della Qualità; 3) Costruzione Set Indicatori; 4) Mappa dei processi e dei flussi di comunicazione interni;	

	<p>5) Costruzione del Manuale e delle Procedure di Qualità; 6) Assistenza alla certificazione; 7) Eventuali revisioni del manuale e delle procedure.</p>	
Linea 5	<p>A) ARCHITETTURA DEL BILANCIO SOCIALE 1) Architettura del documento - Matrice interesse/influenza; 2) Schede di descrizione e rilevazione delle aspettative. B) BILANCIO SOCIALE 3) Bozza prima release; 4) Stesura definitiva con layout di stampa e navigabile. C) PROCEDURA REDAZIONE BILANCIO SOCIALE 5) Procedura per la realizzazione ed aggiornamento annuale; 6) Tool informatico a supporto della gestione BS.</p>	
Linea 6	<p>A) WEB SITE 1) Schede tecniche - Schemi procedurali; 2) Sito Web; 3) Content mangement - Manutenzione sito. B) PIANO DI COMUNICAZIONE 4) Redazione di un Piano di Comunicazione Istituzionale; 5) Mappatura degli interlocutori per tipologia di media; 6) Layout materiali diffusi/ distribuiti; 7) Organizzazione eventi; 8) Comunicati stampa; 9) Pubblicazione Carta dei Servizi/Bilancio Sociale/Materiali divulgativi output progetto; 10) Documento-guida sulle metodologie per l'aggiornamento e l'ottimizzazione dei processi degli Uffici Giudiziari.</p>	<p>A) WEB SITE 1) Schede tecniche - Schemi procedurali; 3) Content mangement - Manutenzione sito. B) PIANO DI COMUNICAZIONE 4) Redazione di un Piano di Comunicazione Istituzionale.</p>

2.2.16 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 1 progetto della Regione Veneto, 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 ottobre 2012 le attività risultano concluse.

Progetto 1 Regione Veneto - Procura della Repubblica presso il Tribunale di Venezia. 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	1/7/2010	29/2/2012	9	9	3	4
Linea 2	Conclusa	1/7/2010	29/2/2012	5	5	3	3
Linea 3	Conclusa	1/3/2011	1/2/2012	7	7	2	2
Linea 4	Non prevista						
Linea 5	Conclusa	1/5/2011	1/2/2012	4	4	2	2
Linea 6	Conclusa	1/5/2011	29/2/2012	5	5	6	6

Il metodo di lavoro seguito per l'attuazione delle due linee di azione, relative all'analisi del sistema di azione dei servizi dell'ufficio giudiziario e dell'utilizzo delle tecnologie all'interno dello stesso, si è sviluppata per fasi:

- Attività d'intervista a tutti i referenti della Procura della Repubblica di Venezia;
- Analisi dei documenti disponibili e rielaborazione del materiale statistico;
- Redazione dei verbali delle interviste e disegno dei processi interni individuati;
- Coinvolgimento del team di lavoro per la condivisione e validazione dei documenti prodotti, attraverso la collaborazione individuale intensa e la creazione di gruppi di discussione coordinati dal Comitato Guida;
- 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;
- Valorizzazione delle spinte innovative già in essere all'interno della Procura della Repubblica di Venezia.

Per quanto riguarda la linea 3, diretta alla creazione della carta dei servizi dell'ufficio, l'approccio metodologico ha previsto i seguenti passaggi chiave:

- scelta di uno o più Responsabili interni della Guida ai Servizi;
- costruzione di un gruppo di lavoro interno;
- raccolta dati e informazioni sulle attività e i servizi svolti ed erogati dall'ufficio giudiziario, al fine di comprenderne la rilevanza e la utilità della loro visibilità all'esterno;
- analisi dei dati di eventuali precedenti analisi di customer satisfaction e di analisi conoscitive dei servizi giudiziari per cogliere le esigenze informative degli utenti;
- condivisione bozza con il gruppo interno di progetto per verificare la coerenza del documento con le esigenze della Committenza e redazione del documento definitivo.

Per la stesura del Bilancio sociale dell'ufficio giudiziario, prevista nell'ambito della linea 5 del progetto, si è proceduto a:

- individuare gli ambiti di rendicontazione sulla base dell'analisi organizzativa e per processi
- definire le attività e i servizi oggetto di rendicontazione per i singoli ambiti individuati
- definire la macrostruttura del documento articolandola in sezioni
- costruire l'indice del documento (Introduzione; Identità dell'ufficio giudiziario e indirizzi strategici; Relazione sociale con descrizione delle singole attività e risultati conseguiti per ciascuna di esse; Rendiconto economico contenente i dati economico - finanziari)
- condividere lo schema progettato con la Committenza, al fine di verificare la coerenza dello stesso con le esigenze dell'Ufficio giudiziario.

Per l'attuazione delle attività di comunicazione previste dalla linea 6, infine, sono stati utilizzati strumenti ad hoc, prevedendo la progettazione di un'immagine coordinata del servizio, attivando un Ufficio Stampa "dedicato" per la comunicazione, a livello locale e nazionale e adeguando il sito web esistente.

Per quanto concerne le risorse umane si evidenzia che tutte e 30 le risorse previste in fase progettuale risultano attivate nel corso del progetto. Rispetto alla distribuzione delle risorse tra le linee di azione emerge un'articolazione abbastanza uniforme, con una prevalenza della linea 1 e della linea 3.

I prodotti realizzati nell'ambito dell'attuazione del primo progetto del Veneto sono 17, uno in più di quelli previsti: da progetto iniziale non era infatti prevista la realizzazione della Scheda di Progetto Ufficio Relazioni Pubbliche (U.R.P.) nell'ambito della linea 1.

Per quanto concerne, nello specifico, il dettaglio dei prodotti previsti e realizzati al 31 ottobre 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	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rapporto di analisi 2. Documento di indirizzo strategico 3. Rapporto finale di monitoraggio dei risultati 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rapporto di Analisi Preliminare per le linee 1 e 2 2. Documento di indirizzo strategico 3. Rapporto finale di monitoraggio dei risultati 4. Scheda di Progetto Ufficio Relazioni Pubbliche (U.R.P.)
Linea 2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relazione sullo stato dell'arte 2. Matrice delle competenze 3. Piano di diffusione delle nuove tecnologie 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relazione sullo stato dell'arte dei SI in Rapporto di Analisi Preliminare per le linee 1 e 2 2. Relazione sul benchmark delle tecnologie (che include il Piano di diffusione delle nuove tecnologie) 3. La matrice delle competenze è stata elaborata e diffusa ma i risultati di questa non sono stati validati dalla Procura.
Linea 3	<ol style="list-style-type: none"> 1. Documento Layout Guida dei Servizi 2. Guida dei Servizi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Guida dei Servizi completata e tradotta in lingua inglese, francese e tedesca (Documento di layout della guida ai Servizi è costituita dalla bozza poi resa definitiva nella Guida)
Linea 4	Non prevista	Non prevista
Linea 5	<ol style="list-style-type: none"> 1. Documento Layout Bilancio Sociale 2. Bilancio Sociale 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bilancio Sociale (il Documento Layout Bilancio Sociale è costituito dalla bozza iniziale che poi si è finalizzata nel Bilancio Sociale.
Linea 6	<ol style="list-style-type: none"> 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 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Format di comunicazione 2. Progetto Sito web 3. Comunicati stampa, documenti redazionali 4. Evento - Giornata informativa rivolta alla stampa e agli operatori esterni dell'Uff. Giudiziario (14/10/2011) 5. Presentazione Guida dei Servizi (nel corso del Evento finale in Procura e in Regione Veneto) 6. Presentazione evento di fine progetto in Procura (25/09/2012) 7. Presentazione evento di fine progetto in Regione Veneto (04/12/2012)

Per quanto concerne il progetto relativo alla riorganizzazione della **Corte d'appello di Venezia**, al 31 ottobre 2012 esso risulta ancora in corso. Il progetto 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. Lo stato generale del progetto è decisamente avanzato, dato che la conclusione di tutte le attività è prevista a dicembre 2012.

Progetto 2 Regione Veneto - Corte d'appello di Venezia. 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	8/6/2011	7/12/2012	6	6	6	5
Linea 2	In corso	8/6/2011	7/12/2012	6	4	vedi Linea 1	vedi Linea 1
Linea 3	In corso	1/2/2012	7/12/2012	2	2	1	1
Linea 4	In corso	1/10/2011	7/12/2012	2	2	11	11
Linea 5	In corso	1/2/2012	7/12/2012	3	2	1	1
Linea 6	In corso	8/6/2011	7/12/2012	2	4	2	1

Con riguardo alle attività realizzate, al 31 ottobre 2012 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), realizzando, tra le altre cose, un piano per le nuove tecnologie e i nuovi sviluppi e un piano per lo sviluppo e la formazione del personale (linea 1 e linea 2). A riguardo, 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.

Con riguardo alla linea 4, le attività di accompagnamento alla certificazione di Qualità ISO 9001:2000 sono avvenute in modalità partecipata: interviste ai responsabili delle unità organizzative coinvolte, incontri, Focus group con le risorse operanti sui processi e con i relativi responsabili. E' stato inoltre realizzato e implementato il Sistema di Gestione per la Qualità sulla base del Modello PDCA.

Con riguardo alla linea 6, relativa alla comunicazione, si sottolinea la realizzazione del 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 seguito ha previsto la

correlazione con i risultati e le attività della Linea 1 -2, soprattutto per quanto riguarda la realizzazione di servizi online.

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	Documenti in bozza di lavoro 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
Linea 2	vedi Linea 1	vedi Linea 1
Linea 3	1. Carta dei Servizi	1. Carta dei Servizi (bozza da validare)
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 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	1. Mappa dei processi 2. Documentazione del Sistema di Gestione per la Qualità (Procedure, Modulistica di supporto) 3. Validazione del Manuale del Sistema di Gestione per la Qualità 4. Validazione dei processi e procedure del Sistema Qualità 5. Materiale didattico relativo alla formazione ISO 9001:2008 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	1. Bilancio Sociale (prima stesura da validare)
Linea 6	1. Sito Web + documentazione tecnica: - Definizione dell'Architettura del sito - Manuale Utente 2. Convegno finale	1. Sito Web + documentazione tecnica: - Definizione dell'Architettura del sito (bozza) - Manuale Utente (bozza)

Per quanto riguarda, infine, 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 come attualmente sia in corso un processo di ripianificazione delle attività. Al 31 ottobre 2012 risultano in corso le linee 1, 2 e 6.

Progetto 3 Regione Veneto - Giudice di Pace di Vicenza. 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	1/8/2011	in corso	8	6	4	3
Linea 2	in corso	1/9/2011	in corso	6	5	4	1
Linea 3	Non iniziata	da ripianificare	da ripianificare	5	nd	4	-
Linea 4	Non iniziata	da ripianificare	da ripianificare	2	nd	4	-
Linea 5	In corso	1/9/2011	da ripianificare	6	2	6	
Linea 6	in corso	1/9/2011	da ripianificare	4	2	4	

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).

Per la linea 2, invece, è stata avviata l'analisi dello stato dell'arte dell'utilizzo delle tecnologie: i prossimi passi prevedono l'individuazione di tools da inserire nel portale web, l'analisi e definizione della Road map e la definizione della matrice delle competenze informatiche.

Il progetto non prevede l'accompagnamento alla certificazione di qualità, anche se questa attività è stata offerta come servizio aggiuntivo.

Con riguardo ai prodotti previsti e realizzati, la tabella mostra come essi siano in totale 22 e come al 31 ottobre 2012 ne siano stati realizzato 4. Per il dettaglio, si veda di seguito.

Progetto 3 Regione Veneto. Prodotti

Linee	Prodotti previsti da progetto approvato/piano operativo	Prodotti realizzati
Linea 1	1. Kick off meeting 2. Report di analisi 3. Documento di indirizzo strategico 4. Report di monitoraggio	1. Kick off meeting 2. Report di analisi (in condivisione) 3. Bozza Documento di indirizzo strategico
Linea 2	1. Report stato arte SI 2. Report sui servizi automatizzabili 3. Relazione Benchmark 4. Matrice competenze informatiche	1. Report stato arte SI (in bozza)

Linea 3	<ol style="list-style-type: none">1. Evento formativo2. Indice e layout Carta3. Prima bozza Carta Servizi4. Evento di presentazione	
Linea 5	<p>Piano di azione dell'intervento Manuale del Sistema di Gestione Qualità Manuale delle Procedure Certificazione di Qualità</p>	
Linea 6	<ol style="list-style-type: none">1. Eventi formativi2. Modello, procedure e tool di gestione BRS3. Bilancio preventivo4. Bilancio consuntivo5. Iniziative di presentazione BRS6. Report interni e report aperti	

2.2.17 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 si trova in uno stato avanzato delle attività con la maggioranza dei prodotti previsti realizzati, dovrebbe concludersi a maggio 2013.

Progetto Regione Toscana. 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	1/5/2011	1/5/2013	12	12	12	10
Linea 2	in corso	1/5/2011	1/5/2013	10	10	10	9
Linea 3	in corso	1/5/2011	1/5/2013	3	3	6	3
Linea 4	in corso	1/10/2011	1/5/2013	2	2	3	3
Linea 5	in corso	1/5/2011	1/5/2013	4	4	12	6
Linea 6	in corso	1/5/2011	1/5/2013	5	5	10	7

Con riguardo alle attività previste dalla linea 1 e dalla linea 2, sono stati creati gruppi di lavoro misti, composti da magistrati e personale amministrativo per la conduzione dei Cantieri di Ottimizzazione, che hanno condotto, tra le altre cose alla definizione di un Piano di cambiamento organizzativo. Un Piano per le nuove tecnologie sarà realizzato a conclusione delle attività, considerando tale documento una sintesi ragionata di quanto realizzato sui diversi cantieri di ottimizzazione.

Per quanto concerne la linea 3, relativa alla costruzione della Carta dei Servizi degli uffici giudiziari, l'approccio metodologico condiviso con gli Uffici Giudiziari ha previsto la progettazione di una Guida ai Servizi preliminare alla progettazione della Carta dei Servizi, nel rispetto comunque delle tempistiche condivise a Piano. Per i tre Uffici è stata progettata la Guida ai Servizi (disponibile per la Procura di Livorno e di Lucca ed in corso di revisione per il Tribunale di Firenze a fronte delle variazioni sulle informazioni logistiche dovute al trasferimento presso altra sede), preliminare alla progettazione della Carta dei Servizi.

Per quanto concerne la linea 4, 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.

La stesura del bilancio sociale, prevista dalla linea 5, viene perseguita mediante una metodologia univoca per tutti e tre gli Uffici Beneficiari, che prevede la costituzione di Gruppi di Lavoro per la definizione delle procedure per la realizzazione e revisione del bilancio sociale preventivo e consuntivo, nonché degli strumenti per la gestione dello stesso.

Nell'ambito delle attività di comunicazione, infine, la metodologia messa in atto prevede la formazione al personale per l'acquisizione di skills funzionali alla gestione di un "ufficio stampa" e aggiornamento in autonomia del sito web, la progettazione e realizzazione sito web secondo le specifiche tecniche previste dagli standard regionali e ministeriali e la progettazione e realizzazione di strumenti informativi per la gestione della comunicazione multi-canale (es. guida informativa al Portale Servizi Telematici, punto informativo PCT presso il Tribunale di Firenze, opuscoli informativi per i servizi di Volontaria Giurisdizione, etc.). Al 31 ottobre 2012 risultano essere stati realizzati il Report di analisi As-Is sul sito web, il Report sul Modello di servizio del nuovo sito web e il Piano di comunicazione. A riguardo si evidenzia che per le Procure, il Piano di comunicazione è stato sostituito da un attività di benchmarking per l'allineamento dei siti web esistenti - vedi Livorno - e per lo sviluppo del sito web - vedi Lucca - in coerenza alle migliore prassi di settore.

Nel corso del progetto sono state attivate tutte le 36 risorse umane previste da bando e sono stati realizzati 38 prodotti, sui 53 previsti, pari a più del 70% degli stessi.

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	<ul style="list-style-type: none"> • 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 	5 per il Tribunale, 5 per le Procure (i deliverable per le Procure, anche se rappresentano un unico cantiere sono stati realizzati separatamente): <ul style="list-style-type: none"> • Documento di kick-off meeting • Report di analisi organizzativa • Documento di indirizzo strategico (in corso di validazione sul Tribunale di Firenze) • Modello di monitoraggio strategico (documento che si compone ongoing dei deliverable derivanti dai cantieri di ottimizzazione attivati presso gli Uffici) • Piano di cambiamento organizzativo Oltre a quanto riportato occorre considerare i numerosi deliverable prodotti e non previsti in OT relativi ai Cantieri di ottimizzazione realizzati per tutti gli Uffici coinvolti
Linea 2	<ul style="list-style-type: none"> • Relazione sullo stato dell'arte • Piano per le nuove tecnologie ed i nuovi sviluppi applicativi 	9 prodotti classificati in 3 Deliverables complessivi (Relazioni sullo stato dell'arte per i due cantieri, le Procure sono state considerate separatamente nella produzione dei deliverable): <ul style="list-style-type: none"> • Relazione sullo stato dell'arte Oltre a quanto riportato occorre considerare i numerosi deliverable prodotti e non previsti in

		OT relativi ai Cantieri di ottimizzazione realizzati per tutti gli Uffici coinvolti
Linea 3	Documenti informativi	<ul style="list-style-type: none"> • Guida ai servizi Procura di Lucca • Guida ai servizi Procura di Livorno • Guida ai servizi Tribunale di Firenze (in via di consolidamento una seconda release visto il trasferimento del Tribunale)
Linea 4	<ul style="list-style-type: none"> • Metodologia CAF • Report di assessment • Supporto al Piano di remediation 	<ul style="list-style-type: none"> • Metodologia CAF (Procure e Tribunale) • Primo Report per la Procura della Repubblica di Livorno
Linea 5	<ul style="list-style-type: none"> • Procedure per la realizzazione e revisione del BRS • Strumenti per la gestione del BRS • BRS preventivo • BRS consuntivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Procedure per la realizzazione e revisione del BRS • Strumenti per la gestione del BRS
Linea 6	<ul style="list-style-type: none"> • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • Report di analisi As-Is sul sito web • Report sul Modello di servizio del nuovo sito web • Piano di comunicazione

2.2.18 Provincia Autonoma di Bolzano

La Provincia Autonoma di Bolzano ha emanato due bandi, il primo diretto alla riorganizzazione del Tribunale di Bolzano e il secondo a quella della Corte di Appello di Trento Sezione Distaccata di Bolzano. La trattazione seguente analizzerà solo il primo dei due, essendo il secondo ancora in fase di avvio.

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	a) Bilancio Sociale del Tribunale stampata in 500 (cinquecento) copie. b) Evento di presentazione del Bilancio sociale	a) Bilancio Sociale del Tribunale stampata in 500 (cinquecento) copie. 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

2.2.19 Provincia Autonoma di Trento

La Provincia Autonoma di Trento ha emanato 3 diversi bandi, per la riorganizzazione, rispettivamente, (a) della Procura della Repubblica di Trento, (b) del Tribunale di Rovereto e della Procura della Repubblica di Rovereto e (c) della Corte di Appello di Trento. Di seguito si riporta lo stato di avanzamento dei primi due progetti, essendo il terzo ancora nelle fasi di avvio.

Per quanto concerne il primo progetto diretto alla riorganizzazione dei processi lavorativi e di ottimizzazione delle risorse della Procura della Repubblica di Trento, la tabella riportata sotto mostra come al 31 ottobre 2012 le attività sono concluse a dicembre 2011.

Provincia Autonoma di Trento (I). 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	15/2/2010	31/7/2011	5	5	4	4
Linea 2	Conclusa	15/2/2010	31/7/2011	5	5	8	8
Linea 3	Conclusa	1/2/2011	31/7/2011	3	3	1	1
Linea 4	Conclusa	19/7/2010	22/09/2011	4	4	8	8
Linea 5	Conclusa	25/5/2010	31/7/2011	4	4	5	5
Linea 6	Conclusa	15/2/2010	1/12/2011	4	4	12	12

L'attivazione della linea 1 è avvenuta all'inizio del progetto e gli obiettivi di analisi e riorganizzazione dell'ufficio giudiziario previsti sono stati perseguiti principalmente attraverso l'utilizzo di un software di Business Process Management (BPM) che supporta il business process modeling, l'esecuzione (workflow) e migliora la fruibilità di tutti i processi all'interno della struttura. La metodologia di Ottimizzazione dei Processi Amministrativi nella Pubblica Amministrazione e quella di Analisi dei Carichi di Lavoro hanno accompagnato l'attuazione della linea.

La linea 2, diretta all'analisi dell'utilizzo delle tecnologie e all'adozione ed utilizzazione delle stesse per il miglioramento organizzativo, risulta avviata a febbraio 2011 e conclusa a luglio dello stesso anno. Per il raggiungimento degli obiettivi è stata utilizzata un software per la creazione di un database delle componenti HW e SW in uso presso la Procura e si è proceduto all'elaborazione di linee guida, manuali e analisi di fattibilità. La definizione e la misurazione delle competenze nel settore ICT è stata effettuata mediante l'approccio standard del Modello EUCIP (European Certification of Informatics Professionals).

Per la Linea 3, risulta essere stata realizzata una prima Carta dei Servizi: la metodologia seguita prevede l'utilizzo di una metodologia creata appositamente per il progetto,

conforme alle Linee guida, sviluppate nel 2003 dal Ministero delle attività produttive, per lo sviluppo della politica delle carte dei servizi. Sono state seguite, inoltre, Linee guida per la definizione degli standard di qualità elaborate dalla CiVIT - Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche.

A luglio 2011 risulta essere conclusa anche l'attività relativa alla costruzione del Bilancio sociale (linea 5), mentre le azioni di accompagnamento alla certificazione UNI EN ISO 9001 risultano concluse a settembre dello stesso anno.

La linea 6, relativa alla comunicazione, è stata portata a termine seguendo quanto previsto dalle Linee guida per i siti web della PA, che definiscono le modalità di realizzazione dei siti WEB per la Pubblica Amministrazione e dalle Linee guida sulla qualità dei beni e servizi ICT (Linee guida DigitPa per la gestione di campagne di comunicazione: individuazione fonti, definizione degli obiettivi, strategia di comunicazione, strumenti di comunicazione, verifica dei risultati).

Le 25 risorse umane previste per la realizzazione del progetto risultano tutte attivate. Le risorse sono distribuite abbastanza equamente tra le linee, con differenze non particolarmente marcate tra una linea e l'altra, cosa che accade con più evidenza in altri progetti.

I prodotti previsti e realizzati sono in totale 38, per i quali si rimanda alla tabella riportata di seguito.

Progetto Provincia Autonoma di Trento (I).Prodotti

Linee	Prodotti previsti da progetto approvato/piano operativo	Prodotti realizzati
Linea 1	Rapporto di analisi dell'attuale sistema organizzativo Proposta di miglioramento della organizzazione e delle procedure di lavoro Training on the job: supporto al processo di acquisizione delle competenze Monitoraggio dei risultati dal punto di vista dell'efficacia e dell'efficienza dei servizi	Rapporto di analisi dell'attuale sistema organizzativo Proposta di miglioramento della organizzazione e delle procedure di lavoro Training on the job: supporto al processo di acquisizione delle competenze Monitoraggio dei risultati dal punto di vista dell'efficacia e dell'efficienza dei servizi
Linea 2	Road Map Studio di fattibilità Pubblicazione Sportello virtuale Matrice delle Competenze Piano Formativo Proposta formativa su PEC e Firma digitale Predisposizione di "linee guida" per garantire la continuità operativa Definizione di procedure contro gli incidenti di sicurezza	Road Map Studio di fattibilità Pubblicazione Sportello virtuale Matrice delle Competenze Piano Formativo Proposta formativa su PEC e Firma digitale Predisposizione di "linee guida" per garantire la continuità operativa Definizione di procedure contro gli incidenti di sicurezza
Linea 3	Carta dei servizi	Carta dei servizi
Linea 4	Piano di lavoro Formazione ai concetti della Norma Definizione dei processi di interesse Definizione degli indicatori per la direzione Sistema documentale Auditing interno e Riesame della Direzione	Piano di lavoro Formazione ai concetti della Norma Definizione dei processi di interesse Definizione degli indicatori per la direzione Sistema documentale Auditing interno e Riesame della Direzione

	Supporto al processo di Certificazione Sperimentazione sistema	Supporto al processo di Certificazione Sperimentazione sistema (certificazione acquisita il 22/09/2011)
Linea 5	Report interni Report aperti verso stakeholder Bozza del Bilancio Sociale Primo Bilancio Sociale Procedure per la realizzazione del Bilancio Sociale Procedure per la revisione annuale dello stesso	Report interni Report aperti verso stakeholder Bozza del Bilancio Sociale Primo Bilancio Sociale Procedure per la realizzazione del Bilancio Sociale Procedure per la revisione annuale dello stesso
Linea 6	Piano di Comunicazione Piano Editoriale del Sito Web Materiali divulgativi Comunicati stampa e rapporti con i media Demo Sito WEB Pubblicazione Sito WEB Workshop di presentazione del progetto Seminario interno sul sito web Seminario interno sulla Carta dei Servizi Seminario interno sul Bilancio Sociale Convegno finale Pubblicazione Finale	Piano di Comunicazione Piano Editoriale del Sito Web Materiali divulgativi Comunicati stampa e rapporti con i media Demo Sito WEB Pubblicazione Sito WEB Workshop di presentazione del progetto Seminario interno sul sito web Seminario interno sulla Carta dei Servizi Seminario interno sul Bilancio Sociale Convegno finale Pubblicazione Finale (Volume Multimediale) NOTA: Il "Volume Multimediale" è liberamente accessibile all'URL: www.procura.trento.it/volumemultimediale

Il progetto della Provincia Autonoma di Trento è stato diretto alla riorganizzazione dei processi lavorativi e all'ottimizzazione delle risorse del Tribunale di Rovereto ed è stato esteso, successivamente, alla Procura della Repubblica di Rovereto. Il progetto, avviato a settembre 2011, si è concluso a dicembre 2012.

Provincia Autonoma di Trento (II). 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	5/9/2011	29/2/2012	4	4	3	3
Linea 2	Conclusa	1/10/2011	29/2/2012	4	4	3	3
Linea 3	Conclusa	1/2/2012	30/7/2012	3	3	2	2
Linea 4	Conclusa	1/5/2012	31/10/2012	3	3	4	4
Linea 5	Conclusa	1/3/2012	31/7/2012	3	3	3	3
Linea 6	In corso	5/9/2011	6/12/2012	3	3	2	1

Provincia Autonoma di Trento (II) - estensione. 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	1/1/2012	6/12/2012	4	4	3	3
Linea 2	Conclusa	1/1/2012	30/4/2012	4	4	3	3
Linea 3	Conclusa	1/3/2012	31/7/2012	3	3	2	2
Linea 4	Conclusa	1/6/2012	30/10/2012	3	3	4	4
Linea 5	Conclusa	1/4/2012	30/9/2012	3	3	3	3
Linea 6	In corso	1/1/2012	6/12/2012	3	3	2	1

La linea 1 è stata attuata a partire da un'analisi qualitativa, che ha previsto l'acquisizione e valutazione della documentazione dell'Ufficio, nonché interviste al personale amministrativo e giurisdizionale, e da un'analisi quantitativa, consistita nella rilevazione dell'afflusso di utenza presso le Cancelleria e nell'analisi di soddisfazione degli utenti esterni circa i servizi erogati dall'Ufficio.

L'utilizzo di strumenti questo tipo è rilevabile anche nell'ambito della linea 2, per la quale sono stati effettuate analisi dirette all'acquisizione e valutazione della documentazione dell'Ufficio e sono stati diffusi questionari di valutazione delle competenze IT del personale dell'Ufficio.

Nell'ambito della linea 3, diretta alla costruzione della Carta dei Servizi, sono state realizzate interviste al personale amministrativo e sono state effettuate attività di Benchmarking nazionale (presentazione e confronto con le Carte dei Servizi di altri Uffici Giudiziari e di altri uffici della Pubblica Amministrazione).

Per la linea 4 si è proceduto alla definizione del processo da certificazione e alla configurazione del Sistema di Gestione per la Qualità secondo lo standard internazionale UNI EN ISO 9001:2008.

Per la costruzione del Bilancio Sociale (linea 5), sono invece stati applicati modelli di rendiconto economico sociale utilizzati nell'ambito della Pubblica Amministrazione, Centrale e Locale.

Per le attività di comunicazione (linea 6), infine, si è proceduto ad attività di comunicazione verso l'interno e verso l'esterno degli uffici.

Nell'ambito della realizzazione delle linee avviate, si nota come tutte le 20 risorse umane previste per il progetto siano state attivate e come dei 17 prodotti previsti in totale, al 31 ottobre 2012 ne siano stati realizzati 16.

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

Provincia Autonoma di Trento (II). Prodotti

Linee	Prodotti previsti da progetto approvato/piano operativo	Prodotti realizzati
Linea 1	1) I risultati dell'analisi dell'attuale sistema di azione dell'Ufficio sui processi di lavoro precedentemente individuati e condivisi (Analisi AS-IS) 2) Definizione degli ambiti sui cui effettuare gli interventi di miglioramento organizzativo e dei processi di lavoro 3) Le proposte di miglioramento dei processi di lavoro dell'Ufficio Giudiziario precedentemente esaminati e i relativi piani di intervento di massima (TO-BE)	1) I risultati dell'analisi dell'attuale sistema di azione dell'Ufficio Giudiziario sui processi di lavoro precedentemente individuati e condivisi (Analisi AS-IS) 2) Definizione degli ambiti sui cui effettuare gli interventi di miglioramento organizzativo e dei processi di lavoro 3) Le proposte di miglioramento dei processi di lavoro dell'Ufficio precedentemente esaminati e i relativi piani di intervento di massima (TO-BE)
Linea 2	1) I risultati dell'analisi dello stato dell'arte dell'Ufficio in termini di stato di avanzamento del processo di informatizzazione 2) La matrice delle competenze informatiche del personale dell'Ufficio 3) Il piano di diffusione delle nuove tecnologie e di formazione del personale dell'Ufficio (roadmap)	1) I risultati dell'analisi dello stato dell'arte dell'Ufficio in termini di stato di avanzamento del processo di informatizzazione 2) La matrice delle competenze informatiche del personale dell'Ufficio 3) Il piano di diffusione delle nuove tecnologie e di formazione del personale dell'Ufficio (roadmap)
Linea 3	1) Predisposizione della carta dei servizi 2) Evento di comunicazione e diffusione della Carta	1) Predisposizione della carta dei servizi 2) Evento di comunicazione e diffusione della Carta
Linea 4	1) Il Piano di Lavoro costruito con il Responsabile Interno del Sistema di Qualità (RISQ) e i Vertici dell'Ufficio 2) Il Piano formativo sui concetti della Norma ISO 9001:2008 3) La definizione del/i processo/i oggetto di certificazione con relativa analisi dei rischi 3) La definizione degli indicatori di qualità 4) Elaborazione di tutta la documentazione necessaria per la configurazione del Sistema di Gestione per la Qualità completo ed organico	1) Il Piano di Lavoro costruito con il Responsabile Interno del Sistema di Qualità (RISQ) e i Vertici dell'Ufficio 2) Il Piano formativo sui concetti della Norma ISO 9001:2008 3) La definizione del/i processo/i oggetto di certificazione con relativa analisi dei rischi 3) La definizione degli indicatori di qualità 4) Elaborazione di tutta la documentazione necessaria per la configurazione del Sistema di Gestione per la Qualità completo ed organico
Linea 5	1) Le procedure per la realizzazione del Bilancio Sociale 2) Le procedure per la revisione annuale del bilancio Sociale 3) Redazione del primo Bilancio Sociale dell'Ufficio, comprese la raccolta e l'elaborazione dei dati quantitativi necessari per la costruzione del rendiconto economico	1) Le procedure per la realizzazione del Bilancio Sociale 2) Le procedure per la revisione annuale del bilancio Sociale 3) Redazione del primo Bilancio Sociale dell'Ufficio, comprese la raccolta e l'elaborazione dei dati quantitativi necessari per la costruzione del rendiconto economico
Linea 6	1) Aggiornamento e potenziamento del sito web esistente 2) Organizzazione di un convegno finale per rendere pubblici i risultati del progetto	1) Aggiornamento e potenziamento del sito web esistente