

9. Presentazione di una buona pratica.

Riorganizzazione dei processi lavorativi e di ottimizzazione delle risorse della Corte d'Appello di Venezia

Un'iniziativa FSE per la qualità degli uffici giudiziari

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.

Regione del Veneto, insieme a tutte le altre Regioni e Province Autonome italiane e ai Ministeri del Lavoro, della Giustizia e al Dipartimento della Funzione Pubblica, ha aderito all'iniziativa per promuovere azioni di miglioramento organizzativo degli uffici giudiziari ai fini del miglioramento dei servizi resi e alla trasparenza delle attività.

L'iniziativa nasce a partire da una specifica esperienza positiva condotta dalla Provincia di Bolzano nel corso dell'ultimo periodo di programmazione Fondo Sociale 2000-2006, che ha suscitato un forte interesse da parte della Comunità Europea e ha permesso di mettere in campo un'azione di trasferimento ed estensione di questa buona pratica ad altri contesti. Sulla base della sottoscrizione di un protocollo d'intesa, avvenuta in data 30 aprile 2008, hanno aderito al progetto la totalità delle 19 Regioni italiane oltre alle 2 Province autonome di Trento e Bolzano, per un totale di 21 soggetti aderenti.

Attraverso una serie di call successive, il Ministero della Giustizia ha individuato gli Uffici giudiziari presso i quali realizzare le azioni di riorganizzazione previste dal progetto. Sulla base di tale attività, sono stati indicati 125 uffici giudiziari, di tipologie differenti e variamente distribuiti tra le Regioni italiane.

In Veneto, la partecipazione all'iniziativa riguarda 3 Uffici Giudiziari, ovvero, nell'ordine cronologico di avvio, la Procura della Repubblica di Venezia, La Corte d'Appello di Venezia e l'Ufficio del Giudice di Pace di Vicenza.

L'iniziativa, in corso di realizzazione, ha lo scopo di incentivare gli Uffici giudiziari coinvolti a dotarsi di una struttura organizzativa moderna, in grado di rispondere con attenzione alle domande dei diversi utenti e dei portatori di interesse, organizzata secondo le indicazioni del new public management e puntando all'eccellenza in tutti i settori in cui opera. L'obiettivo è quindi duplice: da una parte rendere trasparenti e semplificare i processi organizzativi interni, anche abbassando i livelli di spesa, dall'altra avvicinare gli uffici giudiziari al cittadino, migliorando la qualità dei servizi e l'immagine pubblica del sistema giustizia.

La partecipazione al progetto implica, da parte delle Regioni che vi hanno aderito, il convincimento che il funzionamento degli Uffici Giudiziari rappresenti una delle condizioni di contesto per sostenere lo sviluppo dell'intero sistema economico e sociale delle regioni. E l'obiettivo che la Regione del Veneto intende perseguire attraverso la partecipazione a questa iniziativa è la qualificazione dei servizi resi al territorio, cittadini e imprese, nel senso di maggiore trasparenza, miglioramento dell'accessibilità ai servizi e incremento dell'efficienza degli Uffici Giudiziari coinvolti dalla sperimentazione.

Tutti gli attori coinvolti stanno operando condividendo il presupposto che tale obiettivo sia conseguibile attraverso l'impegno sinergico e congiunto di un insieme di soggetti, anche di diversa natura, con un riconoscimento delle diverse competenze e ruoli e centrando l'azione su un coinvolgimento di tutte le risorse umane interessate, con un approccio partecipativo che, partendo dal basso, possa garantire la piena partecipazione e condivisione di obiettivi, metodi e risultati attesi.

Occorre porre risalto al significativo supporto che è stato fornito e continua a sussistere da parte del Ministero della Giustizia, nonché al ruolo attivo che esso ha inteso svolgere all'interno della compagine di coordinamento dell'iniziativa, che si è evidenziato fin dall'inizio attraverso la selezione delle auto candidature da parte degli Uffici, un fattivo contributo per la definizione delle caratteristiche tecniche standard da considerare nei capitolati delle gare d'appalto, la gestione delle relazioni preparatorie con gli Uffici selezionati, la proposta e organizzazione di azioni formative e di confronto, la predisposizione di un piano di valutazione complessiva dell'esperienza.



Parallelamente anche la Comunità Europea sta giocando un ruolo strategico per il successo dell'iniziativa, in quanto, dopo averla promossa e sostenuta in fase di avvio, la sta costantemente accompagnando esprimendo un forte interesse nei confronti di un possibile trasferimento anche a livello transnazionale.

L'iniziativa si inserisce nella cornice delle azioni che la Regione del Veneto sta promuovendo nell'ambito delle priorità perseguite dal FSE e collocate nell'ambito dell'Asse V Transnazionalità e Interregionalità.

Il progetto della Corte d'Appello di Venezia

Il progetto di riorganizzazione dei processi lavorativi e di ottimizzazione delle risorse della Corte d'Appello di Venezia, avviato a giugno 2011, intende supportare lo sviluppo delle capacità organizzative, delle competenze del personale, della qualità dei servizi erogati e della loro facilità di utilizzo.

L'intervento, guidato dagli esperti e consulenti del Raggruppamento Temporaneo di Impresa costituito da LUISS Guido Carli, Intersistemi Italia S.p.A. e Quality Solutions, si propone di analizzare gli assetti organizzativi della Corte d'Appello di Venezia per introdurre nuove logiche di miglioramento organizzativo volte a migliorare la qualità dei servizi erogati. Il progetto nasce dunque dalla volontà di passare da una logica che mette il procedimento al centro dei processi degli Uffici Giudiziari ad un'altra logica che vede gli Uffici Giudiziari come erogatori di servizi verso gli utenti finali.

Obiettivi specifici dell'intervento sono:

- Sviluppare le capacità organizzative della Corte per aumentare i livelli di efficienza dei processi lavorativi e migliorare la qualità/efficacia delle prestazioni dei servizi erogati;
- Organizzare i servizi offerti dalla Corte in modo da assicurare la trasparenza del lavoro svolto e incrementare la partecipazione degli Stakeholder.

Il progetto, della durata di 18 mesi e che si concluderà a fine dicembre 2012, si articola in 6 Linee di attività, operative e integrate fra loro:

1. Analisi e riorganizzazione dell'Ufficio giudiziario, al fine di migliorarne l'efficienza operativa e l'efficacia, con particolare riguardo ai servizi rivolti agli utenti interni ed esterni;
2. Analisi dell'utilizzo delle tecnologie, adozione e implementazione delle stesse per il miglioramento organizzativo;
3. Costruzione della Carta dei servizi;
4. Accompagnamento alla certificazione di Qualità ISO 9001:2000;
5. Costruzione del Bilancio Sociale;
6. Comunicazione con la cittadinanza e comunicazione istituzionale. Creazione del sito WEB dell'Ufficio, rapporti con i media, organizzazione del convegno finale con pubblicazione dei risultati del progetto.

La metodologia applicata nell'intervento si sviluppa nello specifico contesto delle criticità e delle priorità emerse dal confronto con il personale della Corte e, in particolare, per lo svolgimento delle attività previste, si è scelto di utilizzare specifiche metodologie, quali:

- 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.

Linea 1. e Linea 2. Analisi e riorganizzazione dell'ufficio giudiziario

Le attività previste dalle linee 1 e 2 sono profondamente integrate fra loro e sono propedeutiche e necessarie alle attività e prodotti delle altre Linee. Le tecnologie non vengono più viste quindi come elemento a sé stante ma come elemento abilitante, cioè direttamente collegato e finalizzato al miglioramento della qualità del processo di servizio, contribuendo alla realizzazione di "buone prassi" di lavoro, favorendone la diffusione e il riutilizzo.



Con riguardo alle attività realizzate si segnala in particolare l'intensa fase di individuazione e analisi dei processi di lavoro su cui far ricadere le azioni di miglioramento. Essi riguardano principalmente:

Gestione del recupero dei crediti

Si tratta di tutta una serie di attività rivolte al recupero dei crediti anticipati dall'Amministrazione per le spese di giustizia (avvocati, consulenti tecnici, ecc.), che comporta, da parte dell'apposito ufficio di Recupero crediti, l'inserimento e la trattazione di un ingente quantitativo di dati. L'attuale procedura è molto laboriosa e dispendiosa, sia nella fase di iscrizione al ruolo, che in quella successiva di restituzione per il visto.

Problematica: accumulo, nel corso degli anni, di circa 7000 fascicoli da smaltire.

Soluzioni: migliore utilizzo e gestione del fascicolo e del foglio notizie, valutando le possibilità di trasmissione telematica da parte del portale SIAMM – Spese di giustizia; integrazione dell'archivio delle "prescrizioni" con i dati del SIAMM; migliore gestione del rapporto con Equitalia Giustizia e possibilità di uno scambio telematico delle minute e dei ruoli; creazione dei presupposti per un "progetto finalizzato" allo smaltimento delle pratiche pregresse da condurre con il sostegno della Regione del Veneto.

Gestione dell'esame di abilitazione all'esercizio della professione di avvocato

Si tratta di una delle azioni amministrative in carico alla Corte, a scadenza annuale, che attualmente viene gestita in modo pressoché manuale.

Problematica: attività di registrazione delle domande di iscrizione dei candidati particolarmente onerosa e critica; numerosità delle domande (circa 2000 domande l'anno); tempi di presentazione (la maggior parte di queste normalmente perviene a ridosso della scadenza).

Soluzione: attivazione, sul sito web della Corte, di un'applicazione che consente ai potenziali candidati l'iscrizione online al concorso.

Attività Ufficio Elettorale

Si tratta di una attività che coinvolge la Corte in due momenti specifici, la fase pre-elettorale (accettazione e la verifica delle Liste elettorali, al predisposizione dei manifesti elettorali) e la fase post elettorale (caricamento dei dati, la predisposizione della modulistica prevista dalla norma, la nomina degli eletti, le comunicazioni di rito).

L'intervento prevede l'adozione di un sistema per la gestione delle due fasi.

Problematica: gli attuali processi di lavoro sono prevalentemente manuali e necessitano di 'Know-how' specifico, posseduto solo da poche unità di personale. La soluzione è caratterizzata da un alto livello di automazione, conseguendo obiettivi di semplificazione e riduzione dei tempi e risorse.

Soluzione: aumento del livello di automazione che offre la possibilità di effettuare maggiori controlli riducendo la probabilità di errore.

Gestione del personale

Si tratta di un ambito in cui rientrano interventi puntuali di natura organizzativi e informatici volti a migliorare i flussi di lavoro per la gestione del personale amministrativo (gestione delle assenze, gestione pianta organica, ordini di servizio e circolari, gestione di eventi formativi dedicati ai magistrati del Distretto, ...).

Le soluzioni tecniche organizzative vengono di volta in volta realizzate mediante workaround applicativi e/o migliore utilizzo degli strumenti informatici esistenti.

Problematica: tempi lunghi per il trasferimento/scambio di documenti e moduli di richiesta tra gli Uffici; dislocazione degli Uffici in sedi diverse; frequenza di errori dovuta al "data entry" manuale.

Soluzione: alto livello di automazione, conseguendo obiettivi di semplificazione e riduzione dei tempi e risorse. L'automazione dei flussi di lavoro relativi alle richieste del personale tramite un sistema di work-flow riduce i tempi di trasferimento dei documenti e dei moduli di richiesta tra gli Uffici che spesso sono dislocati in diversi palazzi, con evidente difficoltà logistiche. Semplificazione di processi di lavoro/servizio

Linea 3. Certificazione di qualità

L'intervento prevede la definizione, implementazione e certificazione del "Sistema di Gestione per la Qualità" della Corte d'Appello di Venezia secondo la norma UNI EN ISO 9001:2008.

L'Ufficio delle Cancellerie Penali è stato selezionato come servizio oggetto di certificazione. Gli obiettivi posti per questa azione consistono in:

- identificare e colmare gli scostamenti dei processi (primari e di supporto) rispetto ai requisiti di cui alla UNI EN ISO 9001:2008;
- fornire strumenti per il monitoraggio continuo dei processi;
- migliorare la qualità delle prestazioni erogate;



- migliorare la comunicazione all'interno e verso l'utenza;
- certificare il servizio delle Cancellerie Penali.

La Metodologia seguita per realizzare i progetti di miglioramento è quella del Plan-Do-Check-Act:

- Plan - Pianificazione del progetto;
- Do - Progettazione e realizzazione del Sistema Qualità;
- Check - Valutazione del Sistema Qualità e Certificazione;
- Act - Miglioramento del Sistema Qualità.

Linea 4. Guida ai servizi

Il progetto prevede inoltre la realizzazione di una Guida ai Servizi per regolare le procedure e i protocolli definiti dall'Ufficio Giudiziario ad uso di utenti e collaboratori come utile strumento operativo nella logica del cosiddetto "new public management" in cui l'Ufficio Giudiziario si pone come erogatore di servizi verso un utente finale.

La Guida ai Servizi si configura come il documento con il quale la Corte d'Appello di Venezia enumera e presenta i servizi che rende e le opportunità che offre all'utente: lo scopo della Guida è quello di fornire uno strumento consultivo per "l'utilizzo" adeguato dell'Ufficio Giudiziario stesso e dei suoi servizi.

Gli obiettivi principali della Guida ai Servizi sono rivolti principalmente ai cittadini e agli utenti del mondo della giustizia, aumentando la visibilità e la conoscenza della Corte stessa da parte dei cittadini al fine di aumentare la fiducia dei cittadini nei riguardi dell'Ufficio e contemporaneamente di accrescere la capacità dell'utenza di usufruire in maniera corretta dei servizi erogati.

Per quanto riguarda gli operatori dell'Ufficio Giudiziario la Guida ai Servizi ne aumenta la consapevolezza e la motivazione operativa, supportandoli nella elaborazione delle competenze minimali interne non solo per la gestione della Guida stessa ma anche per un suo futuro aggiornamento da realizzare a cura dell'Ufficio stesso. Inoltre il corretto utilizzo degli strumenti della Guida permette di integrare le procedure nei processi di lavoro e nell'impostazione del Sistema di Gestione per la Qualità (SGQ).

Linea 5. Bilancio Sociale

Nell'insieme dell'intervento assume particolare importanza la Linea di lavoro dedicata alla definizione del Bilancio sociale che è lo strumento di programmazione strategica e di rendicontazione sociale attraverso il quale la Corte d'Appello di Venezia può esplicitare le strategie e gli impegni nei confronti dei propri interlocutori.

Il concetto di responsabilità sociale di un'organizzazione viene definita come il processo che conduce a un governo consapevole e programmato degli interscambi con l'ambiente circostante e una correlata gestione delle interdipendenze, migliorando quindi le capacità di definire le politiche attive e le strategie di azione mirata nei confronti dei diversi interlocutori.

Inoltre il Bilancio sociale permette di ragionare per politiche e di esplicitare la volontà della organizzazione sia rispetto ai risultati attesi, sia rispetto alle singole azioni da realizzare nei confronti di ciascun interlocutore.

La Corte d'Appello di Venezia con l'acquisizione del Bilancio sociale come strumento ordinario di gestione degli Uffici Giudiziari, va ad acquisire anche il know-how necessario per redigerlo in proprio.

Linea 6. Comunicazione

L'azione prevede la progettazione, realizzazione e messa in esercizio di una piattaforma Web che sia uno strumento di comunicazione con il cittadino e con l'utenza professionale, finalizzato a diffondere informazioni sul ruolo dei vari uffici, sui servizi erogati, sulle modalità per accedervi. La piattaforma dovrà essere anche un "contenitore" di servizi applicativi destinati all'utenza esterna professionale (quale quello, già descritto, relativo alla gestione delle domande di iscrizione agli esami di avvocato), all'utenza interna (quale quello di iscrizione ad eventi formativi da parte dei magistrati del distretto) o anche al cittadino per la richiesta di certificati,

Nell'ambito delle attività di comunicazione istituzionale e di servizio all'utenza è stato realizzato il 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.

A conclusione dell'intervento, nell'ambito della Linea 6, è prevista la realizzazione di un evento finale di diffusione e pubblicizzazione dei risultati.