



REGIONE MOLISE
DIREZIONE GENERALE AREA III

Programma Operativo del Fondo Sociale Europeo
Obiettivo Competitività regionale e Occupazione – 2007/2013

Comitato di Sorveglianza

24 maggio 2013

Punto 5 dell'O.d.G.

Presentazione di una buona pratica

SERVIZIO DI RIORGANIZZAZIONE DEI PROCESSI LAVORATIVI E DI OTTIMIZZAZIONE DELLE RISORSE DEGLI UFFICI GIUDIZIARI

PREMESSA

In Italia, il sistema di amministrazione della Giustizia è caratterizzato da una grande complessità di attori istituzionali e di regole pensate dal legislatore per garantire una funzione sociale di fondamentale importanza per la società.

L'apparato di norme e procedure funziona tuttavia attraverso organizzazioni specifiche composte di persone, risorse, saperi e tradizioni non riconducibili agli aspetti codificati nei codici. Si tratta della componente organizzativa di ogni istituzione: un "sistema sociale" la cui descrizione e comprensione rappresenta indiscutibilmente una condizione indispensabile per il cambiamento e il miglioramento dei servizi erogati e dell'intero settore giustizia.

Questa dimensione fondamentale, per lungo tempo scarsamente considerata, è diventata invece strategica grazie alla spinta degli ultimi anni, che ha spostato l'attenzione sui risultati, sulla efficacia e sulla efficienza, mirando all'ottenimento di risultati di miglioramento non raggiungibili semplicemente tramite la modifica delle norme, ma che richiedono un genuino cambiamento organizzativo, una modifica di atteggiamenti, di concezione, di processi di lavoro, di modi di intendere l'Amministrazione e il suo funzionamento.

A partire da questi presupposti, nel corso della programmazione FSE 2000-2006, la Provincia Autonoma di Bolzano ha realizzato un progetto pilota destinato al miglioramento organizzativo dei processi lavorativi e all'ottimizzazione delle risorse materiali disponibili presso la Procura della Repubblica di Bolzano, attraverso la riorganizzazione della struttura e dei servizi e l'ottimizzazione delle poche risorse materiali, secondo criteri moderni in un contesto ambientale favorevole.

I risultati di tale iniziativa sono stati talmente positivi da essere conosciuti e riconosciuti quale buona pratica, anche a livello europeo. Infatti, la Provincia autonoma di Bolzano ha promosso, presso le altre Regioni italiane, la realizzazione di un progetto interregionale/transnazionale di trasferimento dell'esperienza realizzata presso la Procura della Repubblica del proprio territorio in altri contesti.

Con Deliberazione di Giunta Regionale n. 242 del 09 aprile 2010, la Regione Molise ha inteso cofinanziare il progetto Interregionale/Transnazionale Diffusione di best practices presso gli uffici giudiziari italiani promosso dalla Provincia Autonoma di Bolzano.

Nell'ambito del Programma Operativo Regionale FSE 2007-2013, Obiettivo Competitività ed Occupazione (Asse V - Transazionalità ed Interregionalità, obiettivo specifico m. "Promuovere la realizzazione e lo sviluppo di iniziative e di reti su base interregionale e transnazionale, con particolare attenzione allo scambio delle buone pratiche"), la Regione Molise ha indetto un'apposita procedura aperta per la selezione dell'operatore professionale cui affidare il "**Servizio di riorganizzazione dei processi lavorativi e di ottimizzazione delle risorse degli Uffici Giudiziari**", rivolto agli Uffici Giudiziari del territorio.

Il progetto è stato affidato all'RTI composto da tre primarie società di consulenza strategica a livello nazionale: KPMG Advisory S.p.A., Deloitte Consulting S.r.l. e PricewaterhouseCooper S.p.A. Lo stesso RTI ha gestito e gestisce tuttora il progetto Diffusione di best practices in altre 9 regioni.

Il progetto è stato avviato a settembre 2011, ha una durata complessiva di 24 mesi ed è articolato su 6 linee di attività:

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

2. Analisi dell'utilizzo delle tecnologie, adozione ed utilizzazione 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: realizzazione e gestione sito WEB, rapporti con i media e organizzazione convegno finale con pubblicazione dei risultati del progetto.

I servizi richiesti sono riconducibili all'esigenza di ricercare nuovi e più moderni modelli organizzativi che rendano l'azione degli Uffici Giudiziari più efficace sotto il profilo amministrativo e più efficiente sotto quello economico coinvolgendo, in tale processo, tutto il personale.

A supporto delle attività sono stati inoltre realizzati interventi continui di Program Management e Change Management, volti a sviluppare le capacità e le competenze gestionali sia all'interno della struttura interessata che nei confronti dell'utente.

OBIETTIVI

La finalità dell'intervento è stata quella di fornire gli Uffici giudiziari interessati di una struttura organizzativa moderna, in grado di rispondere con attenzione alle sollecitazioni della cittadinanza, dei diversi utenti e dei portatori di interesse ed organizzata secondo le indicazioni del new public management e puntando all'eccellenza in tutti i settori in cui opera.

L'obiettivo perseguito durante il progetto era duplice:

1. rendere trasparenti e semplificare i processi organizzativi interni, anche abbassando i livelli di spesa
2. avvicinare gli uffici giudiziari al cittadino, migliorando la qualità dei servizi e l'immagine pubblica del sistema giustizia.

DESTINATARI DELL' INTERVENTO

I beneficiari del progetto sono tre Uffici Giudiziari della Regione Molise: Procura della Repubblica presso il Tribunale di Campobasso, Procura Generale della Repubblica presso la Corte di Appello di Campobasso, Procura della Repubblica per i Minorenni del Molise.

I candidati sono stati selezionati tra gli Uffici che hanno avanzato richiesta di partecipazione dal Responsabile del Servizio Fondo Sociale Europeo e formazione professionale, sulla base della graduatoria formulata dal Ministero della Giustizia. Oltre agli Uffici selezionati avevano presentato domanda di partecipazione il Tribunale per i Minorenni di Campobasso, il Giudice di Pace di Campobasso e la Corte di Appello di Campobasso.

ARTICOLAZIONE DELL'INTERVENTO

Con Deliberazione n. 242 del 09 aprile 2010, la Giunta Regionale ha approvato la partecipazione al cofinanziamento del progetto denominato "**Servizio di riorganizzazione dei processi lavorativi e di ottimizzazione delle risorse degli Uffici Giudiziari**", affidato (con Determinazione del Direttore della Direzione Generale III, n°232 del 5 aprile 2011) al RTI KPMG – Deloitte – PwC, risultato aggiudicatario dell'appalto pubblicato sul Bollettino Ufficiale della Regione Molise n° 26 del 01/09/2010.

L'importo posto a base d'asta per il servizio oggetto dell'appalto è stato quantificato in euro 250.000, IVA esclusa, ed il servizio è stato aggiudicato per un importo pari a euro 162.600 (con uno sconto percentuale del 35%).

Le attività progettuali sono state articolata nel seguente modo:

AZIONI	PRODOTTI REALIZZATI	GG/UOMO
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		
<ul style="list-style-type: none"> • Ricostruzione dell'attuale sistema di azione dei servizi degli uffici; • Definizione dei punti di forza e di debolezza della struttura organizzativa vigente ed elaborazione condivisa con i capi degli uffici di nuovi standard di efficienza e di efficacia da perseguire con il processo di riorganizzazione; • Progettazione e realizzazione del processo di riorganizzazione della struttura e reingegnerizzazione delle procedure di lavoro; • Supporto al processo di acquisizione da parte dei responsabili dell'ufficio giudiziario delle competenze gestionali necessarie; • Monitoraggio dei risultati di miglioramento raggiunti e dei punti critici ancora da affrontare / risolvere. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi dell'attuale sistema di azione dell'organizzazione degli uffici giudiziari; • Elaborazione di una proposta di miglioramento dell'organizzazione e delle procedure di lavoro degli uffici giudiziari; • Supporto ed assistenza al processo di innovazione organizzativa e reingegnerizzazione dei processi di lavoro; • Monitoraggio dei risultati (prima e dopo) dal punto di vista dell'efficacia e dell'efficienza dei servizi. 	56
Linea 2 - Analisi dell'utilizzo delle tecnologie, adozione ed utilizzazione delle stesse per il miglioramento organizzativo		
<ul style="list-style-type: none"> • Analisi dello stato dell'arte; • Analisi e definizione di una road map per l'adozione delle nuove tecnologie messe a disposizione dall'amministrazione; • Definizione della matrice delle competenze informatiche dei dipendenti. 	<ul style="list-style-type: none"> • Piano di diffusione delle nuove tecnologie per l'acquisizione delle informazioni e degli atti che innescano o alimentano il processo di lavoro degli uffici giudiziari; • Matrice competenze, e piano formativo competenze informatiche; • Relazione sullo stato dell'arte; • Relazione sul Benchmark. 	54
Linea 3 - Costruzione della Carta dei servizi		
<ul style="list-style-type: none"> • Definizione della Carta dei servizi; • Costruzione di un profilo di qualità del servizio; • Definizione e costruzione di un sistema di monitoraggio sulle prestazioni e sugli impegni assunti nella Carta dei Servizi; • Implementazione e presentazione al pubblico della Carta dei Servizi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carta dei servizi. 	47
Linea 4 - Accompagnamento alla certificazione di Qualità ISO 9001:2000		
<ul style="list-style-type: none"> • Incontri con i Responsabili Interni del Sistema Qualità (RISQ) e con i vertici degli Uffici Giudiziari per poter condividere l'impostazione della Linea e selezionare quali sono i processi fondamentali; • Definizione del Profilo Qualità con i referenti di dipartimento; • Formazione di un numero di responsabili interni del sistema qualità (RISQ) idonei a gestire il progetto sulla norma ISO 9001 e la sua adozione nei servizi pubblici; • Consulenza per la definizione di una mappa dei processi in cui verranno descritti i processi caratteristici e quelli di supporto, oltre a mettere in evidenza le azioni di controllo-preventive per evitare il verificarsi di non conformità; • Focus e incontri di gruppo e singoli per la definizione degli indicatori; • Tutoring sui RISQ e assistenza nella fase di diffusione all'interno degli Uffici; • Stesura fisica di una prima bozza di manuale; • Presentazione e validazione da parte della Direzione; • Presentazione ai collaboratori; • Assistenza nella fase di implementazione del sistema; • Aggiornamento del modello organizzativo degli Uffici al fine di consentire il presidio continuativo della qualità delle prestazioni certificate. 	<ul style="list-style-type: none"> • Costruzione del piano di lavoro con il Responsabile Interno del Sistema Qualità (RISQ) e la Direzione; • Formazione ai concetti della Norma ISO 9001:2000; • Definizione dei processi e sviluppo dell'analisi dei rischi per ciascun processo; • Definizione degli indicatori per la direzione; • Redazione manuale qualità; • Validazione manuale; • Formazione operatori; • Sperimentazione sistema; • Auditing interno e Riesame della Direzione; • Certificazione. 	35
Linea 5 - Costruzione del Bilancio Sociale		
<ul style="list-style-type: none"> • Costruzione dell'architettura del Bilancio Sociale, attraverso la condivisione del concetto di Bilancio Sociale e la ricostruzione del sistema degli stakeholder e delle loro aspettative informative • Redazione del primo Bilancio Sociale • Definizione del piano di miglioramento • Discussione interna all'ufficio del Bilancio e sistemazione finale per la pubblicazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Report interni • Report "aperti" verso stakeholder • Procedure per la realizzazione del Bilancio Sociale • Procedure per la revisione annuale dello stesso • Primo Bilancio Sociale 	35

AZIONI	PRODOTTI REALIZZATI	GG/UOMO
<ul style="list-style-type: none"> • Predisposizione fisica del Bilancio Sociale • Analisi ed aggiornamento del sistema informativo dell'ufficio giudiziario al fine di consentire la redazione ed il monitoraggio del bilancio sociale annuale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tools informatici per gestire il bilancio sociale annuale. 	
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		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizzazione e gestione del sito WEB • Rapporti con i media e organizzazione convegno finale con pubblicazione dei risultati del progetto 	<ul style="list-style-type: none"> • Relazioni intermedie e finali; • Schemi delle bozze e struttura finale del sito; • Messa on line del sito e aggiornamenti periodici; • Pubblicazione; • Convegno finale 	35
PM		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizzazione dei SAL trimestrali • Partecipazione al Comitato di Pilotaggio quadrimestrale • Monitoraggio e coordinamento delle attività 		38

STATO DI ATTUAZIONE DEL PROGETTO

Il contratto tra la Regione Molise e il RTI aggiudicatario della procedura è stato sottoscritto in data 06 settembre 2011 e la scadenza è prevista per il 05 settembre 2013.

Attualmente tutte le linee progettuali sono state completate, ad eccezione della linea 6, dedicata alla comunicazione istituzionale: sono infatti in corso le attività di organizzazione del convegno finale per la divulgazione dei risultati raggiunti, che si terrà nel corso del mese di maggio, presso la sede della Regione Molise.