

# Modelli organizzativi e indicatori di *performance: lessons learned* e proposte operative

Prof.ssa Gaetana Morgante - *Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa*



## **AGENDA**

**Il contesto dell'indagine**

**Struttura di base degli indicatori**

**Gli indicatori proposti**

**Conclusioni**



# AGENDA

**Il contesto dell'indagine**

Struttura di base degli indicatori

Gli indicatori proposti

Conclusioni



### Azione 3.3. Istituzione di task force per l'attuazione di nuovi modelli organizzativi

*Supporto operativo alle attività dell'UPP ai fini della implementazione dei modelli organizzativi, con riferimento a:*

- valutazione degli Uffici coinvolti nel Progetto;*
- proposta di modelli organizzativi e indicatori di performance funzionali ad assicurare la celerità e l'efficacia dei processi*

## CONTESTO TEAM SSSA

---



*Expertise studi economico-manageriali in tema di lean management  
applicati alle Pubbliche Amministrazioni  
(gruppo prof.ssa Sabina Nuti, dott.ssa Francesca Ferré, Dott. Demis  
Marchesini)*

*Lean  
management*



## Fonti:

- Manuale organizzazione del CSM (Di Federico, 2012)
- Manuale su management degli Uffici Giudiziari (Vona et al, 2022).
- Indagine comparatistica (best practice)

## Output:

Proposta indicatori di *performance* con particolare attenzione a:

- tempestività (*responsiveness*) delle attività
- digitalizzazione (*digitalization*).

# Fonti

---

## Indagine comparatistica (best practice)



**Olanda**

Modello *Light&Simple* (indicatori misurati su efficienza e qualità)



**USA**

Modello *CourTools* diventato una sezione di un più ambizioso e comprensivo modello denominato High Performance Court Framework, sviluppato sempre dal National Center for State Courts a partire dal 2011.



# AGENDA

Il contesto dell'indagine

**Struttura di base degli indicatori**

Gli indicatori proposti

Conclusioni



- ✓ **Articolazione ad “albero”**: consultare secondo una struttura gerarchica ove l'indicatore di sintesi o “testa” riproduce l'andamento dei sotto-indicatori specifici.
- ✓ **Confronto sistematico degli indicatori tra unità omogenee** presenti in diverse sedi secondo una logica di *benchmarking* (confronto tra gli UPP collocati nei diversi UGG)
- ✓ **“Operativizzabilità”** : indicatori misurabili stabilendo ex-ante le regole di rilevazione e calcolo.
- ✓ **Validazione delle proposte** tramite interviste ai dirigenti degli UPP al fine di comprendere:

- ✓ **Fattori di contesto** intrinseci così da complementare le proposte di indicatori con misure che considerano anche specifici aspetti contestuali;
- ✓ **Priorità di monitoraggio delle *performance*** degli UPP per assicurare un controllo più completo di questi ambiti;
- ✓ **Direttrici di sviluppo organizzativo** degli UPP al fine di proporre indicatori che possano monitorare e supportare la transizione verso nuovi modelli organizzativi.

# AGENDA

Il contesto dell'indagine

Struttura di base degli indicatori

**Gli indicatori proposti**

Conclusioni



## FRAMEWORK INDICATORI (MISSION PNRR):

---

1. Disposition time
2. Efficiency Rate
3. Clearance Rate
4. Digitalizzazione

SUDDIVISIONE IN INDICATORI DI SINTESI, DI SEZIONE E DI SOTTOSEZIONE

## RAGGRUPPAMENTO IN:

---

- i) Indicatori di volumi, ovvero output prodotti
- ii) Indicatori di tempi, ovvero sulla tempestività delle attività condotte
- iii) Indicatori di risultato, ovvero sugli outcome raggiunti

## Utilizzo nel settore giudiziario

---

**Indicatori di valutazione:** utilizzati per aiutare a comprendere e migliorare la performance di un sistema o di un processo, identificare le aree in cui sono necessarie modifiche o miglioramenti, e valutare l'efficacia delle politiche delle decisioni adottate.

---

**Indicatori di osservazione:** utilizzati per rilevare dati di contesto che necessitano di approfondimento, per descrivere fenomeni in corso o per evidenziare aspetti che possono incidere sulla valutazione delle performance ma di cui non esiste in maniera condivisa un obiettivo da raggiungere.



## Scheda indicatore: info standard

---

1. Numeratore con descrizione per il calcolo del numeratore.
2. Denominatore con descrizione per il calcolo del denominatore.
3. Tipologia, indica la base numerica che può assumere un valore intero, una valuta, oppure una percentuale.
4. Segno: verso negativo o positivo.
5. Cut off, il valore di soglia minimo applicato al denominatore.

---

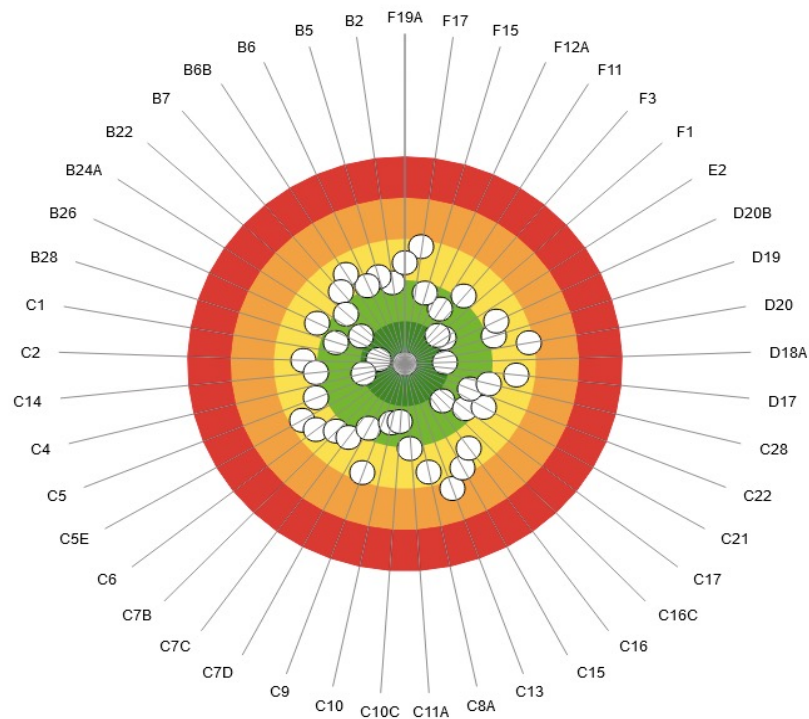
6. Livello di calcolo, indica l'unità di osservazione a cui l'indicatore da riferimento.

7. Tipologia di indicatore, valutazione o osservazione, con eventuali fasce da concordare.

8. Frequenza di monitoraggio, l'indicatore può essere valutato in un periodo t da definire, che può essere mensile, trimestrale, semestrale/annuale o monitorato selezionando una settimana indice.

9. Valutazione, sì/no con eventuali fasce da concordare.

# Proposta infografica: modello bersaglio



# AGENDA

Il contesto dell'indagine

Struttura di base degli indicatori

Gli indicatori proposti

Conclusioni



# PROGETTO GA: OPPORTUNITÀ DI CONDIVISIONE DI PARADIGMI CULTURALI

---

- Perseguire l'efficienza oltre il tema della «consistenza delle risorse umane»;
- Valorizzazione e supporto alla responsabilità organizzativo-gestionali del dirigente dell'Ufficio;
- Specificità UGG rispetto ad altre PPAA
- Rispetto dei principi dell'indipendenza e dell'autogoverno (procedura co-decisione)
- Quantità a servizio della qualità

## PROGETTO GA: ARRIVING&STARTING POINT

---



*...e il cammino é sempre da ricominciare*

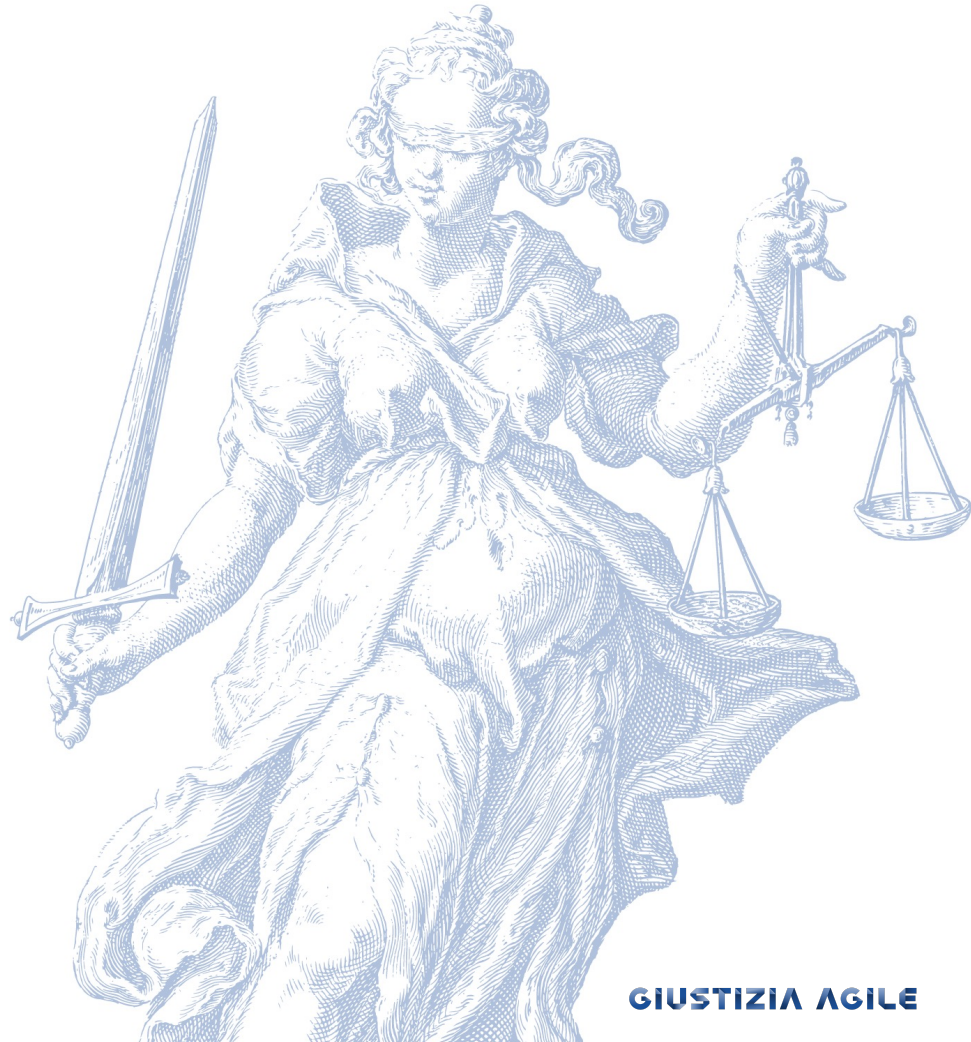
E. MONTALE *A Galla* da «*Poesie Disperse*» (1919)

## **Grazie!**

- ✓ *Al Ministero della Giustizia*
- ✓ *Agli UGG\_ UPP*
- ✓ *Ai proff. Mario Savino e Rosa Ruggiero UNITUS*
- ✓ *Alle/ai colleghe/i della Macroarea 3*
- ✓ *Ad assegniste/i e borsiste/i del progetto Giustizia Agile*
- ✓ *Al Personale tecnico amministrativo di supporto*
- ✓ *...e a molti altri*

# Grazie per l'attenzione

**Prof.ssa Gaetana Morgante**  
Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa  
[gaetana.morgante@santannapisa.it](mailto:gaetana.morgante@santannapisa.it)



**GIUSTIZIA AGILE**