

PON Governance 2014-2020 - Asse 1, Obiettivo Specifico 1.4, Azione 1.4.1

Decreto del Ministero della Giustizia del 05 agosto 2021 e successiva rettifica del 09 agosto 2021 Progetto “Modelli Organizzativi e Innovazione Digitale. Il Nuovo Ufficio per il Processo per l’Efficienza del Sistema-Giustizia” – MOD-UPP - CUP E75F21001650007 – CLP PON_MDG_1.4.1_17



“Università degli Studi di Napoli “Parthenope”

Linea di intervento 3 - Azione 3.1

**ATTIVAZIONE DI GRUPPI DI LAVORO (TASK FORCE) PER
L’IMPLEMENTAZIONE DEI MODELLI ORGANIZZATIVI
ALL’INTERNO DEGLI UFFICI GIUDIZIARI**

Febbraio 2023

INDICE

<i>Premessa</i>	<i>1</i>
<i>a) Piano di formazione del personale coinvolto</i>	<i>4</i>
<i>b) Report di analisi di valutazione periodici sull’implementazione dei modelli organizzativi basati su modelli standard "</i>	<i>9</i>
<i>c) Schede di analisi delle possibili criticità dei processi</i>	<i>11</i>

PON Governance 2014-2020 - Asse 1, Obiettivo Specifico 1.4, Azione 1.4.1

Decreto del Ministero della Giustizia del 05 agosto 2021 e successiva rettifica del 09 agosto 2021 Progetto “Modelli Organizzativi e Innovazione Digitale. Il Nuovo Ufficio per il Processo per l’Efficienza del Sistema-Giustizia” – MOD-UPP - CUP E75F21001650007 – CLP PON_MDG_1.4.1_17



“Università degli Studi di Napoli “Parthenope”

Premessa

Con il presente report si definisce un piano preliminare delle attività descritte dall’Azione 3.1 della scheda di progetto. In linea di principio, si avanza una serie di considerazioni di carattere preparatorio e metodologico in virtù dell’avvio prossimo delle attività di sperimentazione.

Anche se in fase di validazione del modello organizzativo proposto per la gestione dei flussi da parte dei vertici degli UUGG coinvolti, si è proceduto alla definizione delle modalità operative con le quali si intende realizzare la sperimentazione e la verifica dei relativi impatti.

L’obiettivo primario dell’attività è quello di supportare gli UUGG nella sperimentazione del modello attraverso l’organizzazione di gruppi di lavoro che affiancheranno il personale degli UGG nell’implementazione del modello organizzativo.

In tal senso si è proceduto a definire i suddetti gruppi di lavoro, che saranno articolati in base alle tematiche oggetto dell’intervento:

- giuridica;
- informatica;
- statistica;
- organizzativa.

Al fine di non disperdere il lavoro svolto, le conoscenze e le competenze acquisite, si è inteso definire i gruppi come costituiti da tutti i componenti delle diverse aree tematiche che, alla data, hanno partecipato alle attività.

PON Governance 2014-2020 - Asse 1, Obiettivo Specifico 1.4, Azione 1.4.1

Decreto del Ministero della Giustizia del 05 agosto 2021 e successiva rettifica del 09 agosto 2021 Progetto “Modelli Organizzativi e Innovazione Digitale. Il Nuovo Ufficio per il Processo per l’Efficienza del Sistema-Giustizia” – MOD-UPP - CUP E75F21001650007 – CLP PON_MDG_1.4.1_17



“Università degli Studi di Napoli “Parthenope”

Oltre al coordinamento generale da parte del responsabile di progetto, ciascun gruppo tematico sarà coordinato dal responsabile di area con il supporto di un assegnista. I suddetti componenti costituiranno l’interfaccia di primo livello con la struttura organizzativa della Sede Giudiziaria.

Di riflesso, nell’ambito del singolo tribunale, si prevede la costituzione di gruppi tematici di lavoro speculari, con l’attribuzione del coordinamento generale al Presidente dell’UG, o comunque al dirigente che, fino ad ora, ha espletato il mandato di interfaccia con la componente universitaria.

Anche in questo caso, ciascun gruppo tematico vedrà la presenza di un responsabile operativo interno (in una posizione equivalente a quella degli assegnisti universitari) e di una serie di componenti che dovrebbero essere indicati a breve dai vertici del singolo UG.

Ferma restando l’adozione di una logica di unitarietà alla sperimentazione, la scomposizione per gruppi di lavoro tematici dovrebbe consentire di seguire con maggiore focalizzazione le opzioni di implementazione che saranno condivise e definite. Tali gruppi di lavoro costituiranno la *task force* della sperimentazione.

Al fine di garantire il coordinamento ed il controllo dell’attività di sperimentazione, sarà costituito un *board* di controllo della *task force*, rappresentato dagli assegnisti, per la parte universitaria, e dai responsabili indicati dall’UG per la componente dei Tribunali, che avrà il compito di porre in essere una attività di monitoraggio continuativo della sperimentazione:

- rilevando eventuali problematiche e/o difficoltà di implementazione;
- proponendo (con il supporto della restante componente tematica) eventuali possibili soluzioni;

PON Governance 2014-2020 - Asse 1, Obiettivo Specifico 1.4, Azione 1.4.1

Decreto del Ministero della Giustizia del 05 agosto 2021 e successiva rettifica del 09 agosto 2021 Progetto “Modelli Organizzativi e Innovazione Digitale. Il Nuovo Ufficio per il Processo per l’Efficienza del Sistema-Giustizia” – MOD-UPP - CUP E75F21001650007 – CLP PON_MDG_1.4.1_17



“Università degli Studi di Napoli “Parthenope”

- segnalando, nell’ottica del project management, possibili “deviazioni” dal percorso inizialmente ipotizzato e, laddove ritenuto necessario, anche l’interruzione di alcune attività in corso, nel caso in cui dovessero risultare inefficaci o non coerenti con gli obiettivi posti alla base della sperimentazione e del progetto generale.

A supporto ed affiancamento dei gruppi tematici, fin dalla prima fase di verifica e validazione del modello, nonché di definizione del programma operativo di sperimentazione, si prevede la costituzione di un *focus group* (o due, se si valuterà opportuno effettuare una distinzione tra area civile e penale), a cui affidare la funzione di *advisory board* della sperimentazione. La finalità del *focus group* sarà quella di apportare competenze, punti di vista, visioni e suggerimenti, utili ad indirizzare il lavoro sul campo.

Si ipotizza che il *focus group* venga costituito dalla dirigenza - magistratuale ed amministrativa - e da rappresentanti delle due aree operative degli UUGG, ossia magistrati e addetti amministrativi, in numero congruente alla dimensione dell’UUGG. Per garantire una certa snellezza del funzionamento, in ogni caso il *focus group* non dovrebbe essere costituito da un numero di componenti superiore a 10-12 membri.

La modalità di supporto del *focus group* sarà di duplice natura: individuale e collegiale.

La prima si sostanzia nella possibilità garantita a ciascuno dei componenti di poter formulare, nel caso in cui sia ritenuto opportuno, valutazioni, commenti e proposte sulla sperimentazione in corso e sulla sua prosecuzione. Le opinioni potranno essere fornite da ciascun componente attraverso

PON Governance 2014-2020 - Asse 1, Obiettivo Specifico 1.4, Azione 1.4.1

Decreto del Ministero della Giustizia del 05 agosto 2021 e successiva rettifica del 09 agosto 2021 Progetto “Modelli Organizzativi e Innovazione Digitale. Il Nuovo Ufficio per il Processo per l’Efficienza del Sistema-Giustizia” – MOD-UPP - CUP E75F21001650007 – CLP PON_MDG_1.4.1_17



“Università degli Studi di Napoli “Parthenope”

l’accesso ad un’area condivisa in cui depositare le note in merito o anche attraverso l’impiego della posta elettronica (indirizzando i suddetti commenti ad una mail a tal uopo attivata).

Le note recepite saranno verificate ed analizzate dal gruppo di lavoro universitario in base alle diverse aree tematiche e costituiranno sia spunti per eventuali interventi correttivi immediati, nel caso in cui si riferiscano ad azioni di immediata implementabilità, sia quale oggetto di discussione nell’ambito del *focus group* collegiale.

L’attività di natura collegiale sarà svolta attraverso la conduzione di riunioni online, salvo i casi in cui si riterrà opportuno un incontro in presenza. Tali adunanze, appositamente verbalizzate al fine di tracciare l’indirizzo della sperimentazione, rappresenteranno un importante momento di confronto e di analisi.

L’obiettivo primario di questa modalità di gestione è quello di garantire un confronto costante tra tutte le componenti impegnate nella sperimentazione e la definizione di proposte condivise e, al contempo, formalizzate.

Per quanto concerne l’attività sul campo relativa alla sperimentazione, i gruppi di lavoro tematici, articolati in base alle esigenze definite nel piano di sperimentazione, affiancheranno il personale degli UUGG nelle attività di implementazione, garantendo supporto operativo nelle modalità e nei tempi che saranno a breve concordati con gli UUGG.

PON Governance 2014-2020 - Asse 1, Obiettivo Specifico 1.4, Azione 1.4.1

Decreto del Ministero della Giustizia del 05 agosto 2021 e successiva rettifica del 09 agosto 2021 Progetto “Modelli Organizzativi e Innovazione Digitale. Il Nuovo Ufficio per il Processo per l’Efficienza del Sistema-Giustizia” – MOD-UPP - CUP E75F21001650007 – CLP PON_MDG_1.4.1_17



“Università degli Studi di Napoli “Parthenope”

Tutte le attività svolte saranno costantemente monitorate (su base mensile) sia per il progetto di implementazione nel suo complesso che per ciascuno dei componenti della *task force* al fine di verificare l’allineamento tra queste e gli obiettivi di sperimentazione.

A ciò si aggiungerà la verifica costante delle criticità eventualmente rilevate attraverso l’impiego di idonee schede di registrazione e di prima valutazione delle stesse, che saranno rimesse all’attenzione del *focus group* e del *board* di controllo.

Il monitoraggio sarà rivolto anche alla realizzazione delle banche dati, la cui costituzione è stata concordata con i vertici degli UUGG come strumenti di supporto alla semplificazione delle attività processuali.

Tuttavia la sperimentazione non si limita all’implementazione del modello organizzativo proposto ma anche alla materiale implementazione e verifica degli strumenti/applicativi informatici sviluppati dal gruppo di lavoro in base alle esigenze evidenziate dall’UG, nonché alla realizzazione di attività specifiche che possono inquadrarsi come “micro-progetti” di sperimentazione.

Tra queste, a mero titolo di esempio, per il Tribunale di Nola è possibile citare la prevista attività di analisi finalizzata alla creazione di un modello specifico per aggredire l’arretrato. Lo studio riguarderà in particolar modo l’ambito dei procedimenti successivi, ambito nel quale nell’UG si rileva la presenza di un rilevante numero di ultradecennalità.

PON Governance 2014-2020 - Asse 1, Obiettivo Specifico 1.4, Azione 1.4.1

Decreto del Ministero della Giustizia del 05 agosto 2021 e successiva rettifica del 09 agosto 2021 Progetto “Modelli Organizzativi e Innovazione Digitale. Il Nuovo Ufficio per il Processo per l’Efficienza del Sistema-Giustizia” – MOD-UPP - CUP E75F21001650007 – CLP PON_MDG_1.4.1_17



“Università degli Studi di Napoli “Parthenope”

L’obiettivo di questo micro-progetto è quello di identificare gli eventi che incidono sulla dilatazione dei tempi processuali e, quindi, sulla definizione dei procedimenti, attraverso uno studio preliminare di un campione rappresentativo di fascicoli, cartacei e telematici. La suddetta analisi consentirà di individuare ed estrapolare le criticità che, nell’approccio generale adottato dall’intervento in corso di realizzazione, saranno sottoposte ad analisi e per le quali saranno definite delle possibili modalità di risoluzione/mitigazione (a loro volta sottoposte a monitoraggio al fine di verificarne l’efficacia).

Sulla base dei fabbisogni che potranno essere esplicitati dal singolo UG, non si esclude la possibilità di previsione di altri micro-progetti che costituiranno parte integrante del generale processo di implementazione e sperimentazione del modello.

A tali attività, come viene di seguito descritto, si affiancherà, inoltre, un’attività di formazione dedicata al personale interno degli UUGG (magistrati e funzionari amministrativi), non escludendo la possibilità di porre in essere interventi formativi diretti al personale degli UPP.

a) Piano di formazione del personale coinvolto

La formazione del personale è al centro di tutte le sfide volte a riorganizzare, migliorare e sviluppare il capitale umano nel mondo delle organizzazioni. La "leva" della formazione deve essere considerata nel quadro più ampio del sistema di gestione e sviluppo delle risorse umane, collegando la gestione

PON Governance 2014-2020 - Asse 1, Obiettivo Specifico 1.4, Azione 1.4.1

Decreto del Ministero della Giustizia del 05 agosto 2021 e successiva rettifica del 09 agosto 2021 Progetto “Modelli Organizzativi e Innovazione Digitale. Il Nuovo Ufficio per il Processo per l’Efficienza del Sistema-Giustizia” – MOD-UPP - CUP E75F21001650007 – CLP PON_MDG_1.4.1_17



“Università degli Studi di Napoli “Parthenope”

meritocratica del personale all'analisi della realtà organizzativa (posizioni, ruoli, competenze e famiglie professionali) e ai percorsi di sviluppo, verticali e orizzontali.

La Pubblica amministrazione sta affrontando nel corso degli ultimi decenni una profonda trasformazione che richiede di ripensare a modalità più efficaci per rispondere in modo proattivo e innovativo alle esigenze della collettività (Van Wart, 2013).¹

Nelle raccomandazioni formulate dall’OCSE² emerge l’attenzione posta al tema della leadership nel settore pubblico, quale processo chiave per:

- favorire il rinnovamento delle competenze dei dipendenti;
- adottare una prospettiva di lungo termine nella progettazione e attuazione delle politiche e dei servizi;
- alimentare una cultura dell’apprendimento;
- valorizzare la performance, il talento e l’iniziativa;
- sviluppare la capacità di attrarre e trattenere il personale.

Da quanto emerge dagli studi sul tema, il leader nei contesti della Pubblica amministrazione è chiamato ad assumere comportamenti maggiormente orientati verso le relazioni, agendo da guida emotiva dei propri collaboratori, entrando con loro in sintonia e trasmettendo positività al fine di supportarli nel conseguimento degli obiettivi organizzativi. Utilizzando le parole di Goleman, Boyatzis e McKee,

¹ Van Wart M., *Administrative leadership theory: A reassessment after 10 years*, Public Administration n.91, 521-543, 2013.

² OECD, *Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability*, OECD/LEGAL/0445, 2018

PON Governance 2014-2020 - Asse 1, Obiettivo Specifico 1.4, Azione 1.4.1

Decreto del Ministero della Giustizia del 05 agosto 2021 e successiva rettifica del 09 agosto 2021 Progetto “Modelli Organizzativi e Innovazione Digitale. Il Nuovo Ufficio per il Processo per l’Efficienza del Sistema-Giustizia” – MOD-UPP - CUP E75F21001650007 – CLP PON_MDG_1.4.1_17



“Università degli Studi di Napoli “Parthenope”

il leader deve saper generare risonanza (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002; Boyatzis e McKee, 2005).

Inoltre, un tassello chiave della riforma della Pubblica amministrazione prevista dal PNRR riguarda la valorizzazione delle competenze e lo sviluppo delle *soft skill*. Le competenze trasversali o “*soft skills*” sono tutte quelle capacità che raggruppano le qualità personali, l’atteggiamento e le competenze nel campo delle relazioni interpersonali. Tra queste, lo spirito di collaborazione e la capacità di lavorare in team sono qualità fondamentali per consolidare i rapporti tra colleghi e per aumentare la produttività dell’ambiente di lavoro. Inoltre, sviluppare *team working* consente di valorizzare le capacità del singolo, che può così migliorare o incrementare alcuni aspetti delle *skill* già possedute.

La valorizzazione delle risorse umane e lo sviluppo di *soft skills* senza dubbio rivestono un ruolo chiave per affrontare le sfide attuali e future della Pubblica amministrazione.

Infine, il Project Management costituisce la nuova frontiera per la formazione del personale della Pubblica Amministrazione, che intende porre attenzione ai processi ottimizzando tempi, costi e qualità, ed è un elemento fondamentale per la gestione del cambiamento e dell’innovazione.

- Leadership: Strumenti e tecniche
 - *Skills* di base
 - Attività e metodologie per una leadership efficace
- *Team building*: i fattori e la dinamica di gruppo
 - Obiettivi di squadra e motivazione,

PON Governance 2014-2020 - Asse 1, Obiettivo Specifico 1.4, Azione 1.4.1

Decreto del Ministero della Giustizia del 05 agosto 2021 e successiva rettifica del 09 agosto 2021 Progetto “Modelli Organizzativi e Innovazione Digitale. Il Nuovo Ufficio per il Processo per l’Efficienza del Sistema-Giustizia” – MOD-UPP - CUP E75F21001650007 – CLP PON_MDG_1.4.1_17



“Università degli Studi di Napoli “Parthenope”

- *Problem solving*
- Esercizi per il *team building*
- Il percorso verso la managerialità nella Pubblica amministrazione: approcci al Change management
 - Criteri e principi del *change management*
 - Ostacoli al cambiamento nel contesto della P.A.
 - Le chiavi del cambiamento
- Il Project Management per la formazione del personale
 - Definizione di obiettivi e piani di azione
 - Mappatura dei processi
 - Gestione ed organizzazione del personale: strumenti e tecniche
 - Monitoraggio e valutazione delle performance
 - I supporti informatici al Project Management

Alle attività formative di carattere trasversale si affiancano una serie di interventi formativi di carattere specialistico, rivolti sia agli addetti della struttura organizzativa dell’UG (sia la componente amministrativa che quella magistratuale, in funzione dei contenuti), sia agli AUPP.

In fase preliminare sono già stati definiti degli interventi specifici, sia per l’area informatica che per quella giuridica.

PON Governance 2014-2020 - Asse 1, Obiettivo Specifico 1.4, Azione 1.4.1

Decreto del Ministero della Giustizia del 05 agosto 2021 e successiva rettifica del 09 agosto 2021 Progetto “Modelli Organizzativi e Innovazione Digitale. Il Nuovo Ufficio per il Processo per l’Efficienza del Sistema-Giustizia” – MOD-UPP - CUP E75F21001650007 – CLP PON_MDG_1.4.1_17



“Università degli Studi di Napoli “Parthenope”

Per quanto concerne l’area informatica, gli interventi sono diretti al trasferimento di competenze nell’utilizzo di Excel® per il trattamento dei dati sui flussi dei procedimenti, nonché all’integrazione di applicativi di Intelligenza Artificiale (AI) per lo svolgimento di alcune attività/funzioni, rilevanti ai fini della gestione documentale.

Per quanto concerne il primo percorso formativo, utilizzando come base dati i file estratti dal “Pacchetto ispettori”, precedentemente anonimizzati, saranno affrontati i seguenti temi:

- aggregazione dei dati per materia, codice oggetto, magistrato ecc.;
- calcolo arretrato a rischio Pinto;
- durata media dei procedimenti;
- clearance rate;
- disposition time;
- rilevazione dati anomali e incongruenti .

Per quanto riguarda, invece, le integrazioni informatiche previste nella “Piattaforma sperimentale di AI”, saranno affrontate le seguenti tematiche:

- introduzione sull’uso dell’AI all’interno degli applicativi; requisiti e limiti;
- introduzione alla nuova piattaforma web sperimentale proposta;
- la funzionalità “Modellatore atti”;
- la funzionalità “Individuazione dei caratteri di serialità nelle sentenze”;
- la funzionalità “Ricerca semantica documentale”;
- la funzionalità “Catalogazione dei documenti”;

PON Governance 2014-2020 - Asse 1, Obiettivo Specifico 1.4, Azione 1.4.1

Decreto del Ministero della Giustizia del 05 agosto 2021 e successiva rettifica del 09 agosto 2021 Progetto “Modelli Organizzativi e Innovazione Digitale. Il Nuovo Ufficio per il Processo per l’Efficienza del Sistema-Giustizia” – MOD-UPP - CUP E75F21001650007 – CLP PON_MDG_1.4.1_17



“Università degli Studi di Napoli “Parthenope”

- la funzionalità “Anonimizzazione automatica documenti”;
- la funzionalità “Digitalizzatore OCR AI”.

In riferimento all’area giuridica - anche sulla base del confronto con i referenti degli UUGG - un tema particolarmente rilevante è rappresentato dalle modifiche introdotte dalla c.d. Riforma Cartabia (d.lgs. 10 ottobre 2022, n.150). Pertanto è stato predisposto un apposito intervento formativo articolato nei seguenti moduli:

- La fase introduttiva
 - La modifica della fase introduttiva. Generalità.
 - Chiarezza, specificità e sinteticità degli atti introduttivi.
 - Ulteriori novità nel contenuto della citazione.
 - I termini a comparire e i termini di costituzione delle parti.
- La fase preliminare
 - I controlli da parte del giudice
 - Le memorie integrative.
 - La contumacia.
- La prima udienza
 - L’udienza di prima comparizione e trattazione.
 - L’ordinanza di accoglimento della domanda.
 - L’ordinanza di rigetto della domanda.
- La fase decisoria

PON Governance 2014-2020 - Asse 1, Obiettivo Specifico 1.4, Azione 1.4.1

Decreto del Ministero della Giustizia del 05 agosto 2021 e successiva rettifica del 09 agosto 2021 Progetto “Modelli Organizzativi e Innovazione Digitale. Il Nuovo Ufficio per il Processo per l’Efficienza del Sistema-Giustizia” – MOD-UPP - CUP E75F21001650007 – CLP PON_MDG_1.4.1_17



“Università degli Studi di Napoli “Parthenope”

- La fase decisoria.
- La riduzione della competenza del collegio e i rapporti tra collegio e giudice monocratico.
- Il procedimento semplificato di cognizione
 - La struttura
 - I rapporti col giudizio ordinario
- L'appello avverso le sentenze del giudice di pace
 - Caratteristiche salienti del nuovo giudizio dinanzi al giudice di pace
 - L'appello davanti al tribunale

A queste attività formative, che potranno essere oggetto di potenziali variazioni nel corso dello sviluppo progettuale, se ne potranno aggiungere altre.

Pur non escludendo la possibilità di erogare le attività formative nella modalità in presenza, si prevede la fruizione di video online resi disponibili in una cartella di Google Drive protetta da password e accessibile tramite un link condiviso via mail.

L'utilizzo del formato video si ritiene sia preferibile rispetto ad altre modalità poiché appare più aderente alle esigenze organizzative emerse in sede di ricognizione. Inoltre, la disponibilità di un'offerta formativa liberamente fruibile dalle risorse degli UUGG ed ulteriormente integrabile nel tempo, nel medio-lungo periodo, dovrebbe apportare benefici in termini di sviluppo ed aggiornamento costante delle risorse che operano all'interno delle sedi giudiziarie.

PON Governance 2014-2020 - Asse 1, Obiettivo Specifico 1.4, Azione 1.4.1

Decreto del Ministero della Giustizia del 05 agosto 2021 e successiva rettifica del 09 agosto 2021 Progetto “Modelli Organizzativi e Innovazione Digitale. Il Nuovo Ufficio per il Processo per l’Efficienza del Sistema-Giustizia” – MOD-UPP - CUP E75F21001650007 – CLP PON_MDG_1.4.1_17



“Università degli Studi di Napoli “Parthenope”

Inoltre, il modello organizzativo pone la definizione di percorsi formativi mirati (rispetto a specifiche funzioni/attività o settori) come possibile criterio di crescita dell’efficienza del processo di reclutamento di AUPP e di successiva immissione in ruolo. Questo indirizzo nasce dalla rilevazione di alcune criticità del processo di formazione preliminare seguito dagli AUPP. In particolare: la limitata “obbligatorietà” di moduli formativi (limitata ad alcuni di carattere generale), la ridotta focalizzazione dei percorsi di acquisizione delle conoscenze, la necessità di colmare questo gap formativo con una impegnativa attività di formazione *on the job* da parte degli addetti degli UUGG.

Partendo da tali considerazioni, si ipotizza, nel corso della sperimentazione, la definizione di percorsi formativi specialistici ed obbligatori, da fruire in via preventiva all’immissione in ruolo e con le medesime modalità già utilizzate allo scopo di fornire un adeguato bagaglio di conoscenze e competenze ai nuovi addetti nonché la rapida operatività nelle posizioni organizzative che andranno ad occupare. Tale ipotesi presuppone una attenta programmazione preliminare dei fabbisogni in termini di numerosità degli addetti, competenze e profili curriculari tali da rendere più efficiente il processo di selezione e di entrata in servizio.

I percorsi formativi specialistici potranno, una volta definiti, essere proposti per il loro inserimento nella piattaforma ministeriale o in altre piattaforma che consentano la fruizione online.

b) Report di analisi di valutazione periodici sull’implementazione dei modelli organizzativi basati su modelli “standard”

PON Governance 2014-2020 - Asse 1, Obiettivo Specifico 1.4, Azione 1.4.1

Decreto del Ministero della Giustizia del 05 agosto 2021 e successiva rettifica del 09 agosto 2021 Progetto “Modelli Organizzativi e Innovazione Digitale. Il Nuovo Ufficio per il Processo per l’Efficienza del Sistema-Giustizia” – MOD-UPP - CUP E75F21001650007 – CLP PON_MDG_1.4.1_17



“Università degli Studi di Napoli “Parthenope”

L’intervento di implementazione e sperimentazione delle soluzioni organizzative ed operative proposte, come accennato, è ispirato ai principi e alle metodologie del Project Management e del Total Quality Management.

Nello specifico si renderà anzitutto necessario definire un programma della sperimentazione, relativo sia all’implementazione del modello organizzativo, sia a quella degli strumenti informatici sviluppati, nonché alle attività formative.

Il programma costituisce il documento di indirizzo, e al tempo stesso, di controllo delle attività in essere e dovrà essere articolato puntualmente sia dal punto di vista operativo che da quello temporale.

A seguito della definizione degli ambiti di sperimentazione e degli obiettivi da conseguire, sarà necessario procedere alla costruzione di una coerente WBS (Work Breakdown Structure) di progetto, ad una valutazione dei tempi di svolgimento delle diverse attività nonché alla strutturazione di un Gantt di progetto.

I suddetti strumenti costituiscono la linea guida delle attività della sperimentazione e la loro corretta definizione dovrebbe consentire il monitoraggio costante dei risultati effettivamente conseguiti e di metterli in relazione con gli obiettivi fissati nella fase di programmazione.

Questa attività di controllo continuativo (o cadenzato in periodi discreti) permette, a fronte di un eventuale disallineamento, di intervenire prontamente attraverso integrazioni o modifiche alle attività

PON Governance 2014-2020 - Asse 1, Obiettivo Specifico 1.4, Azione 1.4.1

Decreto del Ministero della Giustizia del 05 agosto 2021 e successiva rettifica del 09 agosto 2021 Progetto “Modelli Organizzativi e Innovazione Digitale. Il Nuovo Ufficio per il Processo per l’Efficienza del Sistema-Giustizia” – MOD-UPP - CUP E75F21001650007 – CLP PON_MDG_1.4.1_17



“Università degli Studi di Napoli “Parthenope”

previste al fine di riallineare le attività operative agli obiettivi di progetto e di valutare l’opportunità di abbandonare alcuni obiettivi perché oggettivamente e realisticamente non conseguibili.

Si sottolinea che l’efficacia di questa fase di scomposizione e descrizione delle attività va condotta in modo dettagliato, in modo da rendere chiari:

- gli obiettivi e le modalità di svolgimento;
- le competenze necessarie;
- la numerosità e le caratteristiche delle risorse da impegnare;
- i criteri per controllarne l’avanzamento in fase di esecuzione.

Essenziale appare anche la definizione di una Matrice di Assegnazione delle Responsabilità, utile a:

- evidenziare cosa deve essere fatto, chi lo deve fare e con quale ruolo organizzativo;
- formalizzare il ruolo non solo di coloro che dovranno effettivamente svolgere il lavoro ma anche di coloro che li dovranno supportare;
- creare consapevolezza dell’impatto del lavoro di ciascuno sul lavoro degli altri componenti del team di sperimentazione;
- creare responsabilizzazione tra i componenti del team di progetto;
- favorire il commitment anche da parte dei responsabili delle risorse coinvolte.

A supporto delle attività di indirizzo e controllo è definita la stesura di un report di analisi e valutazione dei risultati delle attività di implementazione, la cui formulazione è affidata ai responsabili della componente universitaria e di quella interna degli UUGG.

PON Governance 2014-2020 - Asse 1, Obiettivo Specifico 1.4, Azione 1.4.1

Decreto del Ministero della Giustizia del 05 agosto 2021 e successiva rettifica del 09 agosto 2021 Progetto “Modelli Organizzativi e Innovazione Digitale. Il Nuovo Ufficio per il Processo per l’Efficienza del Sistema-Giustizia” – MOD-UPP - CUP E75F21001650007 – CLP PON_MDG_1.4.1_17



“Università degli Studi di Napoli “Parthenope”

Il report si fonderà sulla valutazione costante dell’avanzamento della sperimentazione e del conseguimento di specifiche milestones fissate in fase di programmazione.

I parametri di valutazione da prendere in considerazione per l’analisi continuativa sono di diverse tipologie:

- organizzativi: diretti a valutare la congruità dell’assetto organizzativo dei team deputati all’implementazione delle diverse componenti del modello o dell’implementazione delle soluzioni informatiche, oppure, ancora, alla realizzazione delle attività formative;
- operativi: finalizzati a verificare se le attività/azioni poste in essere per l’implementazione del modello sono effettivamente svolte e sono realizzabili, nel senso che il modello si cala in modo adeguato rispetto ai vincoli normativi e procedurali che influenzano la struttura degli UUGG e lo svolgimento dei procedimenti giudiziari, o anche se sussistano criticità da affrontare;
- quantitativi: rivolti alla verifica dell’impatto della sperimentazione in specifici ambiti o al conseguimento di goals misurabili (ad esempio, la riduzione dei tempi di svolgimento di alcune procedure, o piuttosto il numero complessivo di soggetti che ha già fruito degli interventi formativi rispetto a quello previsto).

Il report di valutazione, la cui cadenza temporale rimane da definire, sarà consegnato al *board* di controllo, per le decisioni conseguenti, ed ai componenti del *focus group*, per derivare utili spunti di ulteriore prosecuzione e/o di risoluzione delle problematiche.

PON Governance 2014-2020 - Asse 1, Obiettivo Specifico 1.4, Azione 1.4.1

Decreto del Ministero della Giustizia del 05 agosto 2021 e successiva rettifica del 09 agosto 2021 Progetto “Modelli Organizzativi e Innovazione Digitale. Il Nuovo Ufficio per il Processo per l’Efficienza del Sistema-Giustizia” – MOD-UPP - CUP E75F21001650007 – CLP PON_MDG_1.4.1_17



“Università degli Studi di Napoli “Parthenope”

c) Schede di analisi delle possibili criticità dei processi

L'utilizzo di specifiche schede di rilevazione delle criticità si pone in stretta relazione con l'approccio generale ispirato al Total Quality Management³ che, fin dalle prime fasi di lavoro, ha orientato la rilevazione delle criticità.

Si collega strettamente, inoltre, a quanto evidenziato in termini di management complessivo del progetto di implementazione ed al relativo monitoraggio continuativo, permettendo, attraverso la rilevazione di eventuali criticità riscontrate nell'implementazione del modello o in altre attività previste dalla sperimentazione, di attivare un processo di analisi critica, di valutazione di impatto, di scelta delle priorità e di identificazione di possibili interventi correttivi.

L'obiettivo è quello di operare in un'ottica di miglioramento continuativo delle attività e dei processi, attenendosi al classico modello del cosiddetto Ciclo di Deming,⁴ che si articola in 4 fasi, di natura circolare e reiterata:

1. PLAN o fase della Pianificazione: si individuano i problemi legati ai processi e si definisce un piano di intervento per la risoluzione delle criticità;
2. DO o fase dell'Esecuzione: si passa all'esecuzione del piano definito e si raccolgono i dati e le informazioni relativi all'esecuzione, necessari alla fase successiva;

³ Ishikawa K., *Che cos'è la qualità totale*, Sperling & Kupfer, Milano, 1992.

⁴ Deming W., *Out of the Crisis*, Edwards Center for Advanced Engineering Study, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Massachusetts, 1982

PON Governance 2014-2020 - Asse 1, Obiettivo Specifico 1.4, Azione 1.4.1

Decreto del Ministero della Giustizia del 05 agosto 2021 e successiva rettifica del 09 agosto 2021 Progetto “Modelli Organizzativi e Innovazione Digitale. Il Nuovo Ufficio per il Processo per l’Efficienza del Sistema-Giustizia” – MOD-UPP - CUP E75F21001650007 – CLP PON_MDG_1.4.1_17



“Università degli Studi di Napoli “Parthenope”

3. CHECK o fase del Controllo: si analizzano i dati ed i risultati delle azioni di correzione/miglioramento poste in essere;
4. ACT o fase dell’Azione prevede l’applicazione del piano, integrato con le eventuali modifiche, al fine di garantire una sempre crescente efficacia ed efficienza del processo oggetto dell’intervento correttivo.

Questa modalità di rilevazione ed analisi permette di affrontare le criticità in modo sistematico ed è orientato alla definizione dei correttivi per porsi in linea con gli obiettivi posti alla base della programmazione di progetto.

A tal fine si impiegano delle specifiche schede di rilevazione, i cui campi chiave sono i seguenti:

- descrizione della criticità riscontrata;
- ufficio di riferimento (dove si verifica la criticità);
- eventuali altri soggetti/uffici coinvolti, a monte e a valle;
- conseguenze ed effetti;
- eventuale individuazione delle possibili cause che determinano la criticità;
- impatto della criticità rilevata sul processo in cui insiste;
- proposta su possibili soluzioni da adottare per la risoluzione della criticità.

Le singole schede di rilevazione sono rimesse all’attenzione del *board* di controllo e al *focus group* per consentire una analisi di carattere collegiale e per l’individuazione di possibili interventi risolutivi secondo un approccio basato sul modello del diagramma causa-effetto.

PON Governance 2014-2020 - Asse 1, Obiettivo Specifico 1.4, Azione 1.4.1

Decreto del Ministero della Giustizia del 05 agosto 2021 e successiva rettifica del 09 agosto 2021 Progetto “Modelli Organizzativi e Innovazione Digitale. Il Nuovo Ufficio per il Processo per l’Efficienza del Sistema-Giustizia” – MOD-UPP - CUP E75F21001650007 – CLP PON_MDG_1.4.1_17



“Università degli Studi di Napoli “Parthenope”

Questo strumento, utilizzabile anche al fine di incoraggiare la partecipazione dei gruppi di lavoro, rappresenta la base per la discussione del problema ed il suo impiego consente di avere una ricostruzione logica e strutturata dei legami esistenti tra un effetto e le relative cause.

Sulla base dell’analisi condotta attraverso il diagramma causa-effetto sarà quindi possibile non solo identificare possibili cause (e sottocause del problema) ma anche valutarne la possibile frequenza ed il livello di impatto.⁵

Lo step successivo è rappresentato dalla valutazione delle priorità di intervento basata sulla chiara identificazione delle cause e/o degli effetti più rilevanti, rispetto ai quali definire, in modo concertato, possibili azioni (che non sono solo legate a potenziali modifiche delle modalità di gestione del processo analizzato, ma anche all’impiego di eventuali strumenti o tecnologie di supporto) per affrontare la criticità, che saranno valutate in termini di efficacia, dopo un periodo ragionevole di applicazione.

⁵ Sugli strumenti per la Qualità Totale, si veda: Ishikawa K., *Guida al controllo di qualità*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1992.