



POR FSE 2014-2020
REGIONE DEL VENETO

PROGRAMMA OPERATIVO REGIONALE FSE 2014-2020



Unione europea
Fondo sociale europeo



REGIONE del VENETO

PROGETTO DEL SERVIZIO DI ATTUAZIONE DEI PIANI ESECUTIVI PER LA REALIZZAZIONE DELL' OBIETTIVO 14 (MIGLIORAMENTO DELL'EFFICIENZA E DELLA QUALITÀ DELLE PRESTAZIONI DEL SISTEMA DELLA GIUSTIZIA CIVILE) DEL PROGRAMMA OPERATIVO REGIONALE - FONDO SOCIALE EUROPEO 2014/2020, REGIONE VENETO, ASSE 4.

Venezia, li 21/07/2017

IL PROGETTISTA:

dott. Fabio Menin

VISTO: IL R.U.P.

dott. Massimo Marzano Bernardi

Elaborati progettuali
(art. 23, comma 15 del D.Lgs. n. 50/2016)

- a) **Relazione tecnico-illustrativa del contesto in cui è inserito il servizio.**
1. Provvedimenti di riferimento
 2. Premessa e finalità generali
 3. Quadro di riferimento POR FSE 2014 – 2020
 4. Obiettivi generali dell'intervento
 5. Contesto
 6. Oggetto dell'avviso
- b) **Indicazioni e disposizioni per la stesura dei documenti inerenti alla sicurezza, di cui all'articolo 26, comma 3, del D. Lgs. n. 81 del 2008;**
- c) **Calcolo degli importi per l'acquisizione del servizio.**
- d) **Prospetto economico degli oneri complessivi necessari per l'acquisizione del servizio.**
- e) **Capitolato speciale descrittivo prestazionale (specifiche tecniche, requisiti minimi che le offerte devono comunque garantire, aspetti che possono essere oggetto di variante migliorativa, compresi i criteri premiali da applicare alle valutazioni delle offerte in sede di gara).**
1. Procedura di affidamento
 2. Soggetti ammessi a partecipare
 3. Criterio d'aggiudicazione
 4. Stazione appaltante, base d'asta, oneri di sicurezza da rischio specifico e modalità di stipula del contratto
 5. Ambiti e contenuti tecnici del servizio richiesto
 - 5.1 Premessa
 - 5.2.1 Attuazione dei piani esecutivi
 - 5.2.1.2 Modalità di conduzione dell'incarico
 - 5.2.2 Realizzazione eventi di apertura e pubblicizzazione dei risultati dell'intervento
 - 5.2.3 Attività di supporto operativo per la gestione degli aspetti di carattere amministrativo nell'ambito di iniziative parallele
 6. Requisiti minimi gruppi di lavoro
 - 6.1 Gruppo di lavoro per l'attuazione dei piani esecutivi
 - 6.2 Gruppo di lavoro per l'attività di supporto operativo per la gestione degli aspetti di carattere amministrativo nell'ambito di iniziative parallele
 7. Aspetti che possono essere oggetto di variante migliorativa e criteri di premialità da applicare alle offerte in sede di gara
 8. Requisiti di idoneità professionale, capacità economico-finanziaria e tecnico-organizzativa
 9. Luogo di svolgimento del servizio
 10. Importo complessivo dell'appalto

11. Categoria dei servizi
12. Durata del servizio
13. Modalità di fatturazione e pagamento
14. Danni, responsabilità ed obblighi
15. Accettazione dei servizi, controlli in loco e responsabilità dell'appaltatore
16. Revisione prezzi
17. Subappalto
18. Riservatezza. Nomina responsabile esterno ai sensi del D.Lgs. n. 196/2003
19. Osservanza delle condizioni di lavoro
20. Inadempienze, clausole penali, risoluzione
21. Oneri a carico dell'aggiudicatario
22. Definizione delle controversie
23. Rinvio al codice appalti
24. Informativa trattamento dati personali
25. Proprietà dei prodotti.

f) **Schema di contratto d'appalto**

a) RELAZIONE TECNICO-ILLUSTRATIVA DEL CONTESTO IN CUI È INSERITO IL SERVIZIO

1. Provvedimenti di riferimento

In relazione alle attività previste dalla presente gara, le cui risorse sono a carico del Fondo Sociale Europeo – Programma Operativo della Regione del Veneto 2014 – 2020, Asse IV Capacità istituzionale, la normativa di riferimento è la seguente:

- Regolamento (UE) n. 1303 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 17 dicembre 2013 recante disposizioni comuni sul Fondo europeo di sviluppo regionale, sul Fondo sociale europeo, sul Fondo di coesione, sul Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale e sul Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca e disposizioni generali sul Fondo europeo di sviluppo regionale, sul Fondo sociale europeo, sul Fondo di coesione e sul Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca, e che abroga il regolamento (CE) n. 1083/2006 del Consiglio;
- Regolamento (UE) n. 1304 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 17 dicembre 2013, pubblicato sulla GUE del 20 dicembre 2013, relativo al Fondo sociale europeo e abrogante il Regolamento (CE) n. 1081/2006 del Consiglio, che sostiene l'iniziativa a favore dell'occupazione giovanile per la lotta alla disoccupazione giovanile;
- Regolamento (UE - EURATOM) n. 1311 del Consiglio del 2 dicembre 2013 che stabilisce il quadro finanziario pluriennale per il periodo 2014-2020;
- Regolamento Delegato (UE) n. 480 della Commissione del 3 marzo 2014 che integra il regolamento (UE) n. 1303/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio recante disposizioni comuni sul Fondo europeo di sviluppo regionale, sul Fondo sociale europeo, sul Fondo di coesione, sul Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale e sul Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca e disposizioni generali sul Fondo europeo di sviluppo regionale, sul Fondo sociale europeo, sul Fondo di coesione e sul Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca;
- Regolamento (UE) n. 240 della Commissione del 7 gennaio 2014 recante un codice europeo di condotta sul partenariato nell'ambito dei fondi strutturali e d'investimento europeo;
- Regolamento (UE) n. 184 di esecuzione della Commissione del 25 febbraio 2014 che stabilisce, conformemente al Regolamento (UE) n. 1303/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio, recante disposizioni comuni sul Fondo europeo di sviluppo regionale, sul Fondo sociale europeo, sul Fondo di coesione, sul Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale e sul Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca e disposizioni generali sul Fondo europeo di sviluppo regionale, sul Fondo sociale europeo, sul Fondo di coesione e sul Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca, i termini e le condizioni applicabili al sistema elettronico di scambio di dati fra gli Stati membri e la Commissione, e che adotta, a norma del Regolamento (UE) n. 1299/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio, recante disposizioni specifiche per il sostegno del Fondo europeo di sviluppo regionale all'obiettivo di cooperazione territoriale europea, la nomenclatura delle categorie di intervento per il sostegno del Fondo europeo di sviluppo regionale nel quadro dell'obiettivo Cooperazione territoriale europea;
- il Regolamento (UE) n. 288 di esecuzione della Commissione del 25 febbraio 2014 recante modalità di applicazione del regolamento (UE) n. 1303/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio recante disposizioni comuni sul Fondo europeo di sviluppo regionale, sul Fondo sociale europeo, sul Fondo di coesione, sul Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale e sul Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca e disposizioni generali sul Fondo europeo di sviluppo regionale, sul Fondo

sociale europeo, sul Fondo di coesione e sul Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca per quanto riguarda il modello per i programmi operativi nell'ambito dell'obiettivo Investimenti in favore della crescita e dell'occupazione e recante modalità di applicazione del regolamento (UE) n. 1299/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio recante disposizioni specifiche per il sostegno del Fondo europeo di sviluppo regionale all'obiettivo di cooperazione territoriale europea per quanto riguarda il modello per i programmi di cooperazione nell'ambito dell'obiettivo di cooperazione territoriale europea;

- Regolamento di Esecuzione (UE) n. 215 della Commissione del 7 marzo 2014 che stabilisce norme di attuazione del Regolamento (UE) n. 1303/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio, recante disposizioni comuni sul Fondo europeo di sviluppo regionale, sul Fondo sociale europeo, sul Fondo di coesione, sul Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale e sul Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca e disposizioni generali sul Fondo europeo di sviluppo regionale, sul Fondo sociale europeo, sul Fondo di coesione e sul Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca per quanto riguarda le metodologie per il sostegno in materia di cambiamenti climatici, la determinazione dei target intermedi e dei target finali nel quadro di riferimento dell'efficacia dell'attuazione e la nomenclatura delle categorie di intervento per i fondi strutturali e di investimento europei;
- Regolamento di Esecuzione (UE) n. 821 della Commissione del 28 luglio 2014 recante modalità di applicazione del regolamento (UE) n. 1303/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio per quanto riguarda le modalità dettagliate per il trasferimento e la gestione dei contributi dei programmi, le relazioni sugli strumenti finanziari, le caratteristiche tecniche delle misure di informazione e di comunicazione per le operazioni e il sistema di registrazione e memorizzazione dei dati;
- Regolamento di Esecuzione (UE) n. 1011 della Commissione del 22 settembre 2014 recante modalità di esecuzione del Regolamento (UE) n. 1303/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio per quanto riguarda i modelli per la presentazione di determinate informazioni alla Commissione e le norme dettagliate concernenti gli scambi di informazioni tra beneficiari e autorità di gestione, autorità di certificazione, autorità di audit e organismi intermedi;
- Decisione di Esecuzione della Commissione C(2014) 8021 final del 29/10/2014 che approva determinati elementi dell'accordo di partenariato con l'Italia;
- Decisione di Esecuzione della Commissione C(2014) 9751 final del 12/12/2014 che approva il programma operativo "*Regione Veneto Programma Operativo Fondo Sociale Europeo 2014 - 2020*" per il sostegno del Fondo Sociale Europeo nell'ambito dell'obiettivo "*Investimenti a favore della crescita e dell'occupazione*" per la Regione Veneto in Italia;
- D.Lgs. del 18/04/2016, n. 50 e s.m.i Codice dei contratti pubblici;
- L.R. n. 54 del 31/12/2012 art. 2, comma 2, lettera f) "*Legge regionale per l'ordinamento e le attribuzioni delle strutture della Giunta regionale in attuazione della legge regionale statutaria 17 aprile 2012, n. 1 "Statuto del Veneto"*";
- il Programma Operativo Regionale del Veneto FSE 2014 - 2020, approvato con decisione 12 dicembre 2014 (C2014) 9751;
- la Deliberazione della Giunta Regionale del Veneto n. 669 del 28 aprile 2015, "Approvazione documento "*Sistema di Gestione e di Controllo*" Regione del Veneto Programma Operativo Fondo Sociale Europeo 2014-2020" e s.m.i.;
- Deliberazione della Giunta Regionale del Veneto n. 669 del 28 aprile 2015, "Approvazione documento "*Sistema di Gestione e di Controllo*" Regione del Veneto Programma Operativo Fondo Sociale Europeo 2014-2020" e s.m.i.;

- i criteri di selezione adottati dal Comitato di Sorveglianza in data 30 giugno 2015 e in conformità a quanto previsto dall'art. 110, comma 2, lett. a) del Regolamento (UE) 1303/2013 - POR FSE Veneto 2014/2020;
- il "Protocollo di legalità ai fini della prevenzione dei tentativi di infiltrazione della criminalità organizzata nel settore dei contratti pubblici di lavori, servizi e forniture", approvato con la Deliberazione della Giunta Regionale n. 1036 del 04/08/2015;
- Legge regionale del 30 dicembre 2016, n. 33, di approvazione del Bilancio di previsione 2017-2019;
- Deliberazione della Giunta Regionale del Veneto n. 1126 del 9/6/2016 Attuazione dell'Obiettivo 14 ("Miglioramento dell'efficienza e della qualità delle prestazioni del sistema della giustizia civile") del Programma Operativo Regionale Fondo Sociale Europeo (POR FSE) 2014/2020, Regione Veneto, Asse 4 ("Capacità istituzionale"). Avvio della fase di analisi ed elaborazione dei piani esecutivi mediante affidamento tramite procedura negoziata.

2. Premessa e finalità generali

La presenza di un sistema giudiziario efficiente rappresenta, oggi, un elemento fondamentale per consolidare nei cittadini la fiducia di uno stato di legalità e per promuovere lo sviluppo e la ripresa del contesto economico del territorio.

La Commissione europea, tramite "L'agenda giustizia dell'UE per il 2020: rafforzare la fiducia, la mobilità e la crescita nell'Unione", ha indicato alcuni orientamenti fondamentali al fine di sviluppare sistemi giudiziari indipendenti, efficienti e di qualità, che contribuiscano alla crescita economica e alla semplificazione della giustizia a uso dei cittadini e delle imprese.

In tale contesto si inserisce la programmazione europea dei Fondi Strutturali e di Investimento europei, dei quali la Regione del Veneto può beneficiare, in particolare attraverso il sostegno di due strumenti: il Programma Operativo Nazionale "Governance e Capacità Istituzionale" e il Programma Operativo Regionale (POR FSE) 2014-2020; fondi che, in attuazione dell'obiettivo 14 "Miglioramento dell'efficienza e della qualità delle prestazioni del sistema della giustizia civile" dell'asse 4 del POR FSE 2014/2020, potranno essere utilizzati al fine di promuovere progettualità presso gli Uffici Giudiziari del Distretto della Corte d'Appello di Venezia (Corte d'Appello, Procura Generale, Tribunali Ordinari e Procure della Repubblica).

Tramite tali risorse, la Regione del Veneto intende accompagnare e potenziare il processo di riforma della giustizia civile, attraverso un investimento e un sostegno finalizzati al miglioramento della performance e alla reingegnerizzazione dei processi della giustizia civile degli Uffici Giudiziari del territorio veneto, con particolare focus sui processi che investono le attività produttive.

3. Quadro di riferimento POR FSE 2014-2020

L'iniziativa si colloca in un quadro di riferimento definito dalla matrice seguente:

Asse 4	Capacità istituzionale
Obiettivo tematico - Reg. Gen. n. 1303/2013 – (art 9)	11 - Rafforzare la capacità istituzionale delle autorità pubbliche e delle parti interessate e promuovere un'amministrazione pubblica efficiente.
Priorità di investimento - Reg. FSE n. 1304/2013 - (art. 3)	11.ii - Rafforzamento delle capacità di tutti i soggetti interessati che operano nei settori dell'istruzione, della formazione permanente, della formazione e delle politiche sociali e del lavoro, anche mediante patti settoriali e territoriali di mobilitazione per una riforma a livello nazionale, regionale e locale.
Obiettivo specifico POR	15 - Miglioramento delle prestazioni della Pubblica Amministrazione

Risultato atteso Accordo di Partenariato	RA 11.4 - Miglioramento dell'efficienza e della qualità delle prestazioni del sistema giudiziario
Risultato atteso POR FSE	Aumento della produttività del lavoro pubblico nell'ottica di coniugare rigore nei conti pubblici e rilancio della crescita. Riduzione dei tempi di risposta alle imprese e ai cittadini. Sviluppo di competenze gestionali e tecniche utili alla definizione e realizzazione di politiche e azioni orientate a risultati definibili e sviluppo di competenze organizzative funzionali al presidio delle medesime.
Indicatori di risultato	Miglioramento dell'efficienza e della qualità delle prestazioni del sistema giudiziario
Indicatori di realizzazione	PR12 - Numero di Corti beneficiarie che hanno implementato siti web o strumenti ICT per la gestione dei casi o per le comunicazioni tra Corti e soggetti esterni PR13 - Numero di amministrazioni beneficiarie che hanno implementato sistemi di gestione della qualità come risultato delle attività di supporto finanziate

4. Obiettivi generali dell'intervento

L'acquisizione del servizio oggetto del presente affidamento permetterà a ciascun Ufficio Giudiziario del territorio veneto di migliorare la propria struttura organizzativa attraverso:

- la reingegnerizzazione e l'efficientamento dei processi di lavoro in un'ottica di ottimizzazione delle risorse, con significativi impatti sul tessuto economico ed imprenditoriale del territorio;
- il pieno sviluppo del Processo Civile Telematico, attraverso la formazione professionale di tutti i soggetti coinvolti (magistrati, avvocati e personale amministrativo);
- il miglioramento e l'ottimizzazione dei rapporti con l'utenza qualificata e non (cittadini e imprese), in modo da avvicinare il cittadino al Servizio Giustizia e favorire sistemi trasparenti ed efficienti verso le imprese;
- l'accrescimento delle competenze e la specializzazione del personale degli Uffici Giudiziari, al fine di accrescere l'efficienza del lavoro svolto.

Gli obiettivi sopra indicati, dovranno essere realizzati tenendo conto anche di buone pratiche già in uso presso altri Uffici Giudiziari laddove replicabili e previo loro adattamento in coerenza con le caratteristiche organizzative e di contesto degli uffici coinvolti nel presente capitolato. Dovrà pertanto essere prevista una specifica attività di benchmarking finalizzata alla valorizzazione di quanto appreso e realizzato in altri contesti giudiziari, nell'ambito degli interventi previsti nel presente capitolato di gara.

5. Contesto

Per quanto sopra, il servizio in oggetto si inserisce nella fase di attuazione dell'Obiettivo 14 ("Miglioramento dell'efficienza e della qualità delle prestazioni del sistema della giustizia civile") dell'Asse 4 del POR FSE 2014 – 2020, avendo ad oggetto l'attuazione di specifici piani esecutivi, uno per ciascun Ufficio giudiziario del territorio veneto, descritti nel Capitolato. Tali piani esecutivi, partendo dallo studio delle situazioni organizzative e delle specifiche modalità operative di ciascun Ufficio giudiziario, individuano gli ambiti e le modalità di intervento volti al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione degli uffici stessi.

6. Oggetto dell'avviso

Il servizio ha ad oggetto l'attuazione dei predetti piani esecutivi per i seguenti Uffici Giudiziari:

- Corte d'Appello di Venezia
- Procura Generale presso la Corte d'Appello di Venezia
- Tribunale Ordinario di Belluno
- Tribunale Ordinario di Padova
- Tribunale Ordinario di Rovigo
- Tribunale Ordinario di Treviso
- Tribunale Ordinario di Venezia
- Tribunale Ordinario di Verona
- Tribunale Ordinario di Vicenza
- Procura della Repubblica presso il Tribunale di Belluno
- Procura della Repubblica presso il Tribunale di Padova
- Procura della Repubblica presso il Tribunale di Rovigo
- Procura della Repubblica presso il Tribunale di Treviso
- Procura della Repubblica presso il Tribunale di Venezia
- Procura della Repubblica presso il Tribunale di Verona
- Procura della Repubblica presso il Tribunale di Vicenza

Il servizio sarà pertanto costituito, per ciascun Ufficio giudiziario, dalle seguenti linee di attività: sviluppo organizzativo, sviluppo del processo civile telematico, supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza, supporto al miglioramento delle competenze. A loro volta le linee progettuali si articoleranno nei seguenti interventi, variabili nella misura e nel numero a seconda delle esigenze specificamente individuate dai piani esecutivi per ciascun ufficio:

1) Linea progettuale sviluppo organizzativo

Interventi: revisione del modello organizzativo delle cancellerie, revisione/reingegnerizzazione delle modalità operative in uso, creazione di un gruppo di supporto per implementare l'utilizzo delle funzionalità informatiche nelle attività di competenza del magistrato;

2) Linea progettuale sviluppo del Processo Civile Telematico

Interventi: supporto all'aggiornamento delle modalità di lavoro, formazione e affiancamento operativo per i magistrati e per il personale amministrativo, comunicazione e sensibilizzazione agli utenti, avvocati e Consulente Tecnico d'Ufficio (CTU), all'utilizzo del Processo Civile Telematico (PCT) attraverso workshop e giornate di formazione, guide pratiche all'utilizzo del PCT e campagne di informazione attraverso canali social;

3) Linea progettuale supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza

Interventi: creazione/potenziamento di punti informativi, revisione della segnaletica e cartellonistica, revisione ed omogeneizzazione della modulistica, revisione dell'organizzazione logistica, introduzione di presidi territoriali o sportelli di prossimità previe intese con i comuni, predisposizione di carte dei servizi e, per le Procure, realizzazione sito web, ottimizzazione gestione liquidazioni CTU, fornitura di know – how su applicativi ministeriali, revisioni prassi operative.

4) Linea progettuale supporto al miglioramento delle competenze

Interventi: realizzazione di percorsi formativi per magistrati e personale amministrativo per il miglioramento delle competenze informatiche e delle competenze trasversali (soft-skill).

È prevista inoltre la realizzazione di n. 2 eventi pubblici, uno ad avvio del progetto al fine di assicurare la massima informazione al territorio e al sistema economico sugli obiettivi e risultati attesi dalle iniziative in

partenza, e uno a conclusione delle attività al fine di restituirne risultati e chiavi di lettura ma anche a raccogliere elementi utili in funzione di programmazione.

E' previsto, infine, un supporto operativo per quanto concerne la gestione degli aspetti di carattere amministrativo nell'ambito di iniziative parallele quali, ad esempio, l'attivazione di tirocini formativi presso gli uffici giudiziari disciplinato dall'art. 73 del D.L. n. 69 del 21/6/2013 convertito dalla Legge n. 98 del 9/8/2013. Nell'ambito del servizio in oggetto, l'affidatario dovrà provvedere a tutte le fasi volte alla rendicontazione delle borse di studio previste per i tirocinanti, ivi compresa la gestione del personale preposto a tale attività.

**b) INDICAZIONI E DISPOSIZIONI PER LA STESURA DEI DOCUMENTI INERENTI
ALLA SICUREZZA, DI CUI ALL'ARTICOLO 26, COMMA 3,
DEL DECRETO LEGISLATIVO N. 81 DEL 2008**

Relativamente a quanto previsto dall'art. 26, comma 3 del D.Lgs. del 09.04.2008, n. 81 in materia di tutela della salute e della sicurezza dei luoghi di lavoro, circa l'obbligo del datore di lavoro committente di elaborare un documento unico di valutazione dei rischi da interferenze (DUVRI), si precisa che non sussiste tale obbligo, poiché trattasi di servizi intellettuali, esclusi da detto obbligo ai sensi dell'art. 26, comma 3 bis del medesimo D.Lgs. n. 81/2008, conseguentemente i costi della sicurezza per i rischi da interferenze sono pari a 0,00.

c) CALCOLO DEGLI IMPORTI PER L'ACQUISIZIONE DEL SERVIZIO

1) Premessa

Il servizio consiste in una serie di attività, descritte nel Capitolato speciale descrittivo prestazionale, e per due di esse sono previsti dei requisiti minimi del gruppo di lavoro, indicati nel medesimo elaborato.

Per l'attività Attuazione dei piani esecutivi sono previsti almeno 20 professionisti, a copertura dei ruoli e dei profili costituenti la squadra tipo, di seguito precisata:

- a) n. 1 Capo progetto (almeno 10 anni di esperienza lavorativa, di cui almeno 4 nella funzione);
- b) n. 7 Consulenti senior (almeno 8 anni di esperienza lavorativa, di cui almeno 4 nella funzione);
- c) n. 12 Consulenti junior (almeno 2 anni di esperienza lavorativa).

Per l'attività di supporto operativo per la gestione degli aspetti di carattere amministrativo nell'ambito di iniziative parallele, sono previsti almeno 4 professionisti, a copertura dei ruoli e dei profili costituenti la squadra tipo, di seguito precisata:

- a) n. 1 Capo progetto (almeno 10 anni di esperienza lavorativa, di cui almeno 4 nella funzione);
- b) n. 1 Consulenti senior (almeno 4 anni di esperienza lavorativa, di cui almeno 2 nella funzione);
- c) n. 2 Consulenti junior (almeno 1 anno di esperienza lavorativa).

Tutti i profili richiesti dovranno essere in possesso di diploma di laurea e dell'esperienza professionale minima specificata nel Capitolato speciale descrittivo prestazionale.

2) Calcolo delle ore e dell'incidenza delle figure richieste

1) Attuazione dei piani esecutivi

Per l'individuazione del costo del servizio è stato determinato il tempo medio stimato per ciascuno degli interventi previsti nel servizio per ciascun ufficio interessato e sono state individuate le rispettive squadre tipo necessarie, come segue:

Profili Professionali	Composizione squadra (tipologia A)	Composizione team (tipologia B)
Capo Progetto	12%	6%
Consulente Senior	36%	34%
Consulente Junior	52%	60%

Ufficio	Linea	Intervento	Tipologia intervento	Durata fase implementazione (mesi)	Durata fase monitoraggio (mesi)	Durata complessiva (giorni)	Peso %	GG/P	Valore/h	Valore
Corte d'Appello Venezia	1. Sviluppo organizzativo	1.A. Revisione del modello organizzativo delle Cancellerie	A	9	9	270	10%	88 €	33,10	€ 23.271,50
Corte d'Appello Venezia	1. Sviluppo organizzativo	1.B. Reingegnerizzazione delle modalità operative	A	11	7	290	11%	94 €	33,10	€ 24.995,32
Corte d'Appello Venezia	1. Sviluppo organizzativo	1.C. Sperimentazione di strutture organizzative a supporto del Magistrato	A	9	9	270	10%	88 €	33,10	€ 23.271,50
Corte d'Appello Venezia	2. Sviluppo del Processo Civile Telematico	2.A. Supporto all'aggiornamento delle modalità di lavoro	A	9	9	270	10%	88 €	33,10	€ 23.271,50
Corte d'Appello Venezia	2. Sviluppo del Processo Civile Telematico	2.B. Formazione e affiancamento operativo	A	12	0	240	9%	78 €	33,10	€ 20.685,78
Corte d'Appello Venezia	2. Sviluppo del Processo Civile Telematico	2.C. Comunicazione e sensibilizzazione agli utenti	B	6	0	120	5%	40 €	30,56	€ 9.818,96
Corte d'Appello Venezia	3. Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza	3.A. Creazione Punto Informativo	A	8	4	200	8%	65 €	33,10	€ 17.238,15
Corte d'Appello Venezia	3. Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza	3.B. Revisione delle modulistica	B	5	0	100	4%	33 €	30,56	€ 8.182,46
Corte d'Appello Venezia	3. Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza	3.C. Revisione dell'organizzazione logistica dei servizi	A	8	4	200	8%	65 €	33,10	€ 17.238,15
Corte d'Appello Venezia	3. Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza	3.D. Predisposizione della Carta dei Servizi	B	5	0	100	4%	33 €	30,56	€ 8.182,46
Corte d'Appello Venezia	4. Supporto al miglioramento delle competenze	4.A. Ricostituzione dell'Ufficio Formazione e Innovazione	A	8	4	200	8%	65 €	33,10	€ 17.238,15
Corte d'Appello Venezia	4. Supporto al miglioramento delle competenze	4.B. Potenziamiento delle sinergie tra Corte di Appello e Tribunali	A	8	4	200	8%	65 €	33,10	€ 17.238,15
Corte d'Appello Venezia	4. Supporto al miglioramento delle competenze	4.C. Competenze informatiche	B	6	0	120	5%	40 €	30,56	€ 9.818,96
Corte d'Appello Venezia	4. Supporto al miglioramento delle competenze	4.D. Soft-skill	B	4	0	80	3%	27 €	30,56	€ 6.545,97
Procura Generale Venezia	1. Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza	1.A. Aggiornamento del sito web	A	9	0	180	33%	28 €	33,10	€ 7.512,81
Procura Generale Venezia	1. Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza	1.B. Predisposizione della Carta dei Servizi	B	5	0	100	19%	16 €	30,56	€ 3.963,94
Procura Generale Venezia	1. Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza	1.C. Revisione della modulistica	B	5	0	100	19%	16 €	30,56	€ 3.963,94
Procura Generale Venezia	2. Supporto al miglioramento delle competenze	2.A. Competenze informatiche	B	5	0	100	19%	16 €	30,56	€ 3.963,94
Procura Generale Venezia	2. Supporto al miglioramento delle competenze	2.B. Soft-skill	B	3	0	60	11%	10 €	30,56	€ 2.378,36
Tribunale Belluno	1. Sviluppo organizzativo	1.A. Revisione del modello organizzativo delle Cancellerie	A	9	9	270	11%	53 €	33,10	€ 14.016,98
Tribunale Belluno	1. Sviluppo organizzativo	1.B. Reingegnerizzazione delle modalità operative	A	11	7	290	12%	57 €	33,10	€ 15.055,27
Tribunale Belluno	1. Sviluppo organizzativo	1.C. Revisione delle attività del Giudice Tavolare	A	7	11	250	10%	49 €	33,10	€ 12.978,68
Tribunale Belluno	1. Sviluppo organizzativo	1.D. Perfezionamento delle strutture organizzative a supporto del Magistrato	A	9	9	270	11%	53 €	33,10	€ 14.016,98
Tribunale Belluno	2. Sviluppo del Processo Civile Telematico	2.A. Supporto all'aggiornamento delle modalità di lavoro	A	9	9	270	11%	53 €	33,10	€ 14.016,98
Tribunale Belluno	2. Sviluppo del Processo Civile Telematico	2.B. Formazione e affiancamento operativo	A	12	0	240	10%	47 €	33,10	€ 12.459,54
Tribunale Belluno	2. Sviluppo del Processo Civile Telematico	2.C. Comunicazione e sensibilizzazione agli utenti	B	6	0	120	5%	24 €	30,56	€ 5.914,19
Tribunale Belluno	3. Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza	3.A. Ristrutturazione del Punto Informativo e revisione della cartellonistica	A	9	3	210	9%	41 €	33,10	€ 10.902,09
Tribunale Belluno	3. Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza	3.B. Revisione e ampliamento della modulistica	B	5	0	100	4%	20 €	30,56	€ 4.928,49
Tribunale Belluno	3. Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza	3.C. Introduzione di Presidi territoriali	A	8	4	200	8%	39 €	33,10	€ 10.382,95
Tribunale Belluno	3. Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza	3.D. Predisposizione della Carta dei Servizi	B	5	0	100	4%	20 €	30,56	€ 4.928,49
Tribunale Belluno	4. Supporto al miglioramento delle competenze	4.A. Competenze informatiche	B	6	0	120	5%	24 €	30,56	€ 5.914,19
Tribunale Padova	1. Sviluppo organizzativo	1.A. Revisione del modello organizzativo delle Cancellerie	A	9	9	270	12%	95 €	33,10	€ 25.155,01
Tribunale Padova	1. Sviluppo organizzativo	1.B. Revisione delle modalità operative	A	11	7	290	13%	102 €	33,10	€ 27.018,34
Tribunale Padova	1. Sviluppo organizzativo	1.C. Gruppo di supporto per implementare l'utilizzo delle funzionalità informatiche nelle attività di competenza del Magistrato	A	9	9	270	12%	95 €	33,10	€ 25.155,01
Tribunale Padova	2. Sviluppo del Processo Civile Telematico	2.A. Supporto all'aggiornamento delle modalità di lavoro	A	9	9	270	12%	95 €	33,10	€ 25.155,01
Tribunale Padova	2. Sviluppo del Processo Civile Telematico	2.B. Formazione e affiancamento operativo	A	12	0	240	11%	84 €	33,10	€ 22.360,01
Tribunale Padova	2. Sviluppo del Processo Civile Telematico	2.C. Comunicazione e sensibilizzazione agli utenti	B	6	0	120	5%	43 €	30,56	€ 10.613,67
Tribunale Padova	3. Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza	3.A. Potenziamiento Punto Informativo e revisione della segnaletica	A	9	3	210	9%	74 €	33,10	€ 19.565,01
Tribunale Padova	3. Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza	3.B. Revisione della modulistica	B	5	0	100	4%	36 €	30,56	€ 8.844,72
Tribunale Padova	3. Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza	3.C. Introduzione di Presidi territoriali o Sportelli di prossimità previe intese con i Comuni	A	8	4	200	9%	70 €	33,10	€ 18.633,34
Tribunale Padova	3. Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza	3.D. Predisposizione della Guida ai Servizi	B	5	0	100	4%	36 €	30,56	€ 8.844,72
Tribunale Padova	4. Supporto al miglioramento delle competenze	4.A. Competenze informatiche	B	6	0	120	5%	43 €	30,56	€ 10.613,67
Tribunale Padova	4. Supporto al miglioramento delle competenze	4.B. Soft-skill	B	4	0	80	4%	29 €	30,56	€ 7.075,78
Tribunale Rovigo	1. Sviluppo organizzativo	1.A. Revisione del modello organizzativo delle Cancellerie	A	9	9	270	13%	64 €	33,10	€ 16.921,66
Tribunale Rovigo	1. Sviluppo organizzativo	1.B. Reingegnerizzazione delle modalità operative	A	11	7	290	14%	69 €	33,10	€ 18.175,12
Tribunale Rovigo	2. Sviluppo del Processo Civile Telematico	2.A. Supporto all'aggiornamento delle modalità di lavoro	A	9	9	270	13%	64 €	33,10	€ 16.921,66
Tribunale Rovigo	2. Sviluppo del Processo Civile Telematico	2.B. Formazione e affiancamento operativo	A	12	0	240	11%	57 €	33,10	€ 15.041,48
Tribunale Rovigo	2. Sviluppo del Processo Civile Telematico	2.C. Comunicazione e sensibilizzazione agli utenti	B	6	0	120	6%	29 €	30,56	€ 7.139,77
Tribunale Rovigo	3. Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza	3.A. Progettazione/Creazione dello Sportello Imprese	A	10	2	220	10%	52 €	33,10	€ 13.788,02
Tribunale Rovigo	3. Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza	3.B. Progettazione/Creazione del Punto Informativo	A	10	2	220	10%	52 €	33,10	€ 13.788,02
Tribunale Rovigo	3. Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza	3.C. Revisione dei contenuti del sito internet	A	5	0	100	5%	24 €	33,10	€ 6.267,28
Tribunale Rovigo	3. Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza	3.D. Revisione della modulistica	B	5	0	100	5%	24 €	30,56	€ 5.949,81
Tribunale Rovigo	3. Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza	3.E. Predisposizione della Guida dei Servizi	B	5	0	100	5%	24 €	30,56	€ 5.949,81
Tribunale Rovigo	4. Supporto al miglioramento delle competenze	4.A. Competenze informatiche	B	6	0	120	6%	29 €	30,56	€ 7.139,77
Tribunale Rovigo	4. Supporto al miglioramento delle competenze	4.B. Soft-skill	B	4	0	80	4%	19 €	30,56	€ 4.759,84
Tribunale Treviso	1. Sviluppo organizzativo	1.A. Revisione del modello organizzativo delle Cancellerie	A	9	9	270	12%	86 €	33,10	€ 22.854,07
Tribunale Treviso	1. Sviluppo organizzativo	1.B. Reingegnerizzazione modalità operative	A	11	7	290	12%	93 €	33,10	€ 24.546,96
Tribunale Treviso	1. Sviluppo organizzativo	1.C. Potenziamiento delle strutture organizzative a supporto del Magistrato	A	9	9	270	12%	86 €	33,10	€ 22.854,07
Tribunale Treviso	2. Sviluppo del Processo Civile Telematico	2.A. Supporto all'aggiornamento delle modalità di lavoro	A	9	9	270	12%	86 €	33,10	€ 22.854,07
Tribunale Treviso	2. Sviluppo del Processo Civile Telematico	2.B. Formazione e affiancamento operativo	A	12	0	240	10%	77 €	33,10	€ 20.314,73
Tribunale Treviso	2. Sviluppo del Processo Civile Telematico	2.C. Comunicazione e sensibilizzazione agli utenti	B	6	0	120	5%	39 €	30,56	€ 9.642,83
Tribunale Treviso	3. Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza	3.A. Introduzione di Poli Informativi	A	8	4	200	9%	64 €	33,10	€ 16.928,94
Tribunale Treviso	3. Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza	3.B. Revisione della modulistica	B	5	0	100	4%	33 €	30,56	€ 8.035,69
Tribunale Treviso	3. Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza	3.C. Potenziamiento dei Presidi territoriali	A	8	4	200	9%	64 €	33,10	€ 16.928,94
Tribunale Treviso	3. Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza	3.D. Predisposizione della Guida ai Servizi	B	5	0	100	4%	33 €	30,56	€ 8.035,69
Tribunale Treviso	4. Supporto al miglioramento delle competenze	4.A. Competenze informatiche	B	6	0	120	5%	39 €	30,56	€ 9.642,83
Tribunale Treviso	4. Supporto al miglioramento delle competenze	4.B. Soft-skill	B	4	0	80	3%	26 €	30,56	€ 6.428,55
Tribunale Treviso	4. Supporto al miglioramento delle competenze	4.C. Gestione processo acquisitivo	B	4	0	80	3%	26 €	30,56	€ 6.428,55

Ufficio	Linea	Intervento	Tipologia intervento	Durata fase implementazione (mesi)	Durata fase monitoraggio (mesi)	Durata complessiva (giorni)	Peso %	GG/P	Valore/h	Valore
Tribunale Venezia	1. Sviluppo organizzativo	1.A. Reingegnerizzazione delle modalità operative	A	11	7	290	14%	129	€ 33,10	€ 34.193,46
Tribunale Venezia	1. Sviluppo organizzativo	1.B. Completa implementazione di strutture organizzative a supporto del Magistrato	A	9	9	270	13%	120	€ 33,10	€ 31.835,29
Tribunale Venezia	2. Sviluppo del Processo Civile Telematico	2.A. Supporto all'aggiornamento delle modalità di lavoro	A	9	9	270	13%	120	€ 33,10	€ 31.835,29
Tribunale Venezia	2. Sviluppo del Processo Civile Telematico	2.B. Formazione e affiancamento operativo	A	12	0	240	12%	107	€ 33,10	€ 28.298,04
Tribunale Venezia	2. Sviluppo del Processo Civile Telematico	2.C. Comunicazione e sensibilizzazione agli utenti	B	6	0	120	6%	55	€ 30,56	€ 13.432,28
Tribunale Venezia	3. Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza	3.A. Creazione Punto Informativo	A	8	4	200	10%	89	€ 33,10	€ 23.581,70
Tribunale Venezia	3. Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza	3.B. Revisione della cartellonistica	B	5	0	100	5%	46	€ 30,56	€ 11.193,57
Tribunale Venezia	3. Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza	3.C. Introduzione di Presidi territoriali	A	8	4	200	10%	89	€ 33,10	€ 23.581,70
Tribunale Venezia	3. Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza	3.D. Predisposizione della Carta dei Servizi	B	5	0	100	5%	46	€ 30,56	€ 11.193,57
Tribunale Venezia	4. Supporto al miglioramento delle competenze	4.A. Competenze informatiche	B	6	0	120	6%	55	€ 30,56	€ 13.432,28
Tribunale Venezia	4. Supporto al miglioramento delle competenze	4.B. Soft-skill	B	4	0	80	4%	37	€ 30,56	€ 8.954,85
Tribunale Venezia	4. Supporto al miglioramento delle competenze	4.C. Gestione processo acquisitivo	B	4	0	80	4%	37	€ 30,56	€ 8.954,85
Tribunale Verona	1. Sviluppo organizzativo	1.A. Revisione del modello organizzativo delle Cancellerie	A	9	9	270	12%	99	€ 33,10	€ 26.265,85
Tribunale Verona	1. Sviluppo organizzativo	1.B. Reingegnerizzazione modalità operative	A	11	7	290	12%	107	€ 33,10	€ 28.211,47
Tribunale Verona	1. Sviluppo organizzativo	1.C. Sperimentazione di strutture organizzative a supporto del Magistrato	A	9	9	270	12%	99	€ 33,10	€ 26.265,85
Tribunale Verona	2. Sviluppo del Processo Civile Telematico	2.A. Supporto all'aggiornamento delle modalità di lavoro	A	9	9	270	12%	99	€ 33,10	€ 26.265,85
Tribunale Verona	2. Sviluppo del Processo Civile Telematico	2.B. Formazione e affiancamento operativo	A	12	0	240	10%	88	€ 33,10	€ 23.347,43
Tribunale Verona	2. Sviluppo del Processo Civile Telematico	2.C. Comunicazione e sensibilizzazione agli utenti	B	6	0	120	5%	45	€ 30,56	€ 11.082,37
Tribunale Verona	3. Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza	3.A. Potenziamento Punto Informativo	A	8	4	200	9%	73	€ 33,10	€ 19.456,19
Tribunale Verona	3. Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza	3.B. Revisione della modustica	B	5	0	100	4%	38	€ 30,56	€ 9.235,30
Tribunale Verona	3. Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza	3.C. Introduzione Presidi territoriali	A	8	4	200	9%	73	€ 33,10	€ 19.456,19
Tribunale Verona	3. Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza	3.D. Predisposizione della Carta dei Servizi	B	5	0	100	4%	38	€ 30,56	€ 9.235,30
Tribunale Verona	4. Supporto al miglioramento delle competenze	4.A. Competenze informatiche	B	6	0	120	5%	45	€ 30,56	€ 11.082,37
Tribunale Verona	4. Supporto al miglioramento delle competenze	4.B. Soft-skill	B	4	0	80	3%	30	€ 30,56	€ 7.388,24
Tribunale Verona	4. Supporto al miglioramento delle competenze	4.C. Gestione processo acquisitivo	B	4	0	80	3%	30	€ 30,56	€ 7.388,24
Tribunale Vicenza	1. Sviluppo organizzativo	1.A. Revisione del modello organizzativo delle Cancellerie	A	11	7	290	13%	98	€ 33,10	€ 25.903,41
Tribunale Vicenza	1. Sviluppo organizzativo	1.B. Reingegnerizzazione modalità operative	A	12	5	290	13%	98	€ 33,10	€ 25.903,41
Tribunale Vicenza	1. Sviluppo organizzativo	1.C. Sperimentazione di strutture organizzative a supporto del Magistrato	A	9	9	270	12%	91	€ 33,10	€ 24.116,97
Tribunale Vicenza	2. Sviluppo del Processo Civile Telematico	2.A. Supporto all'aggiornamento delle modalità di lavoro	A	9	9	270	12%	91	€ 33,10	€ 24.116,97
Tribunale Vicenza	2. Sviluppo del Processo Civile Telematico	2.B. Formazione e affiancamento operativo	A	12	0	240	11%	81	€ 33,10	€ 21.437,31
Tribunale Vicenza	2. Sviluppo del Processo Civile Telematico	2.C. Comunicazione e sensibilizzazione agli utenti	B	6	0	120	5%	42	€ 30,56	€ 10.175,69
Tribunale Vicenza	3. Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza	3.A. Ottimizzazione delle attività di front-office delle Cancellerie	A	9	9	270	12%	91	€ 33,10	€ 24.116,97
Tribunale Vicenza	3. Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza	3.B. Revisione della modustica	B	5	0	100	4%	35	€ 30,56	€ 8.479,74
Tribunale Vicenza	3. Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza	3.C. Predisposizione della Guida ai Servizi	B	5	0	100	4%	35	€ 30,56	€ 8.479,74
Tribunale Vicenza	4. Supporto al miglioramento delle competenze	4.A. Competenze informatiche	B	6	0	120	5%	42	€ 30,56	€ 10.175,69
Tribunale Vicenza	4. Supporto al miglioramento delle competenze	4.B. Soft-skill	B	4	0	80	4%	28	€ 30,56	€ 6.783,79
Tribunale Vicenza	4. Supporto al miglioramento delle competenze	4.C. Gestione processo acquisitivo	B	4	0	80	4%	28	€ 30,56	€ 6.783,79
Procura Belluno	1. Sviluppo organizzativo	1.A. Reingegnerizzazione delle modalità operative	A	11	7	290	21%	23	€ 33,10	€ 6.177,44
Procura Belluno	1. Sviluppo organizzativo	1.B. Potenziamento nell'utilizzo dei sistemi informativi	A	11	7	290	21%	23	€ 33,10	€ 6.177,44
Procura Belluno	2. Supporto alla qualificazione del rapporto con gli Stakeholder	2.A. Ristrutturazione del Punto Informativo, revisione della cartellonistica e del sito web	A	12	0	240	17%	19	€ 33,10	€ 5.112,37
Procura Belluno	2. Supporto alla qualificazione del rapporto con gli Stakeholder	2.B. Ottimizzazione della gestione delle liquidazioni dei CTU	A	11	7	290	21%	23	€ 33,10	€ 6.177,44
Procura Belluno	2. Supporto alla qualificazione del rapporto con gli Stakeholder	2.C. Revisione dei rapporti con il Tribunale	A	11	7	290	21%	23	€ 33,10	€ 6.177,44
Procura Padova	1. Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder	1.A. Supporto all'acquisizione di know-how sugli applicativi ministeriali	A	18	0	360	20%	38	€ 33,10	€ 9.947,01
Procura Padova	1. Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder	1.B. Ottimizzazione dei rapporti con il Tribunale	A	13	5	310	17%	32	€ 33,10	€ 8.565,48
Procura Padova	1. Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder	1.C. Miglioramento dei rapporti con gli Enti Locali	A	13	5	310	17%	32	€ 33,10	€ 8.565,48
Procura Padova	1. Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder	1.D. Potenziamento dei rapporti con le Forze dell'Ordine	A	11	0	220	12%	23	€ 33,10	€ 6.078,73
Procura Padova	1. Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder	1.E. Realizzazione del sito web	A	9	0	180	10%	19	€ 33,10	€ 4.973,50
Procura Padova	1. Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder	1.F. Ottimizzazione della gestione delle liquidazioni dei CTU	A	11	7	290	16%	30	€ 33,10	€ 8.012,87
Procura Padova	2. Supporto al miglioramento delle competenze	2.A. Competenze informatiche	B	5	0	100	5%	11	€ 30,56	€ 2.623,09
Procura Padova	2. Supporto al miglioramento delle competenze	2.B. Soft-skill	B	3	0	60	3%	6	€ 30,56	€ 1.573,85
Procura Rovigo	1. Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder	1.A. Supporto all'acquisizione di know-how sugli applicativi ministeriali	A	18	0	360	20%	28	€ 33,10	€ 7.479,48
Procura Rovigo	1. Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder	1.B. Ottimizzazione dei rapporti con il Tribunale	A	13	5	310	17%	24	€ 33,10	€ 6.440,66
Procura Rovigo	1. Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder	1.C. Miglioramento dei rapporti con gli Enti Locali	A	13	5	310	17%	24	€ 33,10	€ 6.440,66
Procura Rovigo	1. Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder	1.D. Potenziamento dei rapporti con le Forze dell'Ordine	A	11	0	220	12%	17	€ 33,10	€ 4.570,79
Procura Rovigo	1. Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder	1.E. Supporto nella predisposizione del sito web	A	9	0	180	10%	14	€ 33,10	€ 3.739,74
Procura Rovigo	1. Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder	1.F. Ottimizzazione della gestione delle liquidazioni dei CTU	A	11	7	290	16%	23	€ 33,10	€ 6.025,14
Procura Rovigo	2. Supporto al miglioramento delle competenze	2.A. Competenze informatiche	B	5	0	100	5%	8	€ 30,56	€ 1.972,39
Procura Rovigo	2. Supporto al miglioramento delle competenze	2.B. Soft-skill	B	3	0	60	3%	5	€ 30,56	€ 1.183,43
Procura Treviso	1. Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder	1.A. Supporto all'acquisizione di know-how sugli applicativi ministeriali	A	18	0	360	26%	37	€ 33,10	€ 9.721,09
Procura Treviso	1. Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder	1.B. Revisione delle prassi organizzative	A	13	5	310	22%	32	€ 33,10	€ 8.370,93
Procura Treviso	1. Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder	1.C. Ottimizzazione della gestione delle liquidazioni dei CTU	A	11	7	290	21%	30	€ 33,10	€ 7.830,87
Procura Treviso	1. Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder	1.D. Potenziamento dei rapporti con le Forze dell'Ordine	A	11	0	220	16%	22	€ 33,10	€ 5.940,66
Procura Treviso	2. Supporto al miglioramento delle competenze	2.A. Competenze informatiche	B	5	0	100	7%	10	€ 30,56	€ 2.563,51
Procura Treviso	2. Supporto al miglioramento delle competenze	2.B. Soft-skill	B	3	0	60	4%	6	€ 30,56	€ 1.538,11
Procura Treviso	2. Supporto al miglioramento delle competenze	2.C. Gestione processo acquisitivo	B	3	0	60	4%	6	€ 30,56	€ 1.538,11
Procura Venezia	1. Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder	1.A. Supporto all'acquisizione di know-how sugli applicativi ministeriali	A	18	0	360	27%	52	€ 33,10	€ 13.683,99
Procura Venezia	1. Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder	1.B. Ottimizzazione dei rapporti con il Tribunale	A	11	7	290	22%	42	€ 33,10	€ 11.023,22
Procura Venezia	1. Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder	1.C. Miglioramento dei rapporti con gli Enti Locali	A	11	7	290	22%	42	€ 33,10	€ 11.023,22
Procura Venezia	1. Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder	1.D. Potenziamento dei rapporti con le Forze dell'Ordine	A	11	0	220	17%	32	€ 33,10	€ 8.362,44
Procura Venezia	2. Supporto al miglioramento delle competenze	2.A. Competenze informatiche	B	5	0	100	8%	15	€ 30,56	€ 3.608,56
Procura Venezia	2. Supporto al miglioramento delle competenze	2.B. Soft-skill	B	3	0	60	5%	9	€ 30,56	€ 2.165,14
Procura Verona	1. Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder	1.A. Supporto all'acquisizione di know-how sugli applicativi ministeriali	A	18	0	360	23%	40	€ 33,10	€ 10.585,90
Procura Verona	1. Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder	1.B. Potenziamento Punto Informativo	A	8	4	200	13%	22	€ 33,10	€ 5.881,05
Procura Verona	1. Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder	1.C. Revisione dei rapporti con il Tribunale	A	11	7	290	18%	32	€ 33,10	€ 8.527,53
Procura Verona	1. Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder	1.D. Ottimizzazione della gestione delle liquidazioni dei CTU	A	11	7	290	18%	32	€ 33,10	€ 8.527,53
Procura Verona	1. Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder	1.E. Potenziamento dei rapporti con le Forze dell'Ordine	A	11	0	220	14%	24	€ 33,10	€ 6.469,16
Procura Verona	2. Supporto al miglioramento delle competenze	2.A. Competenze informatiche	B	5	0	100	6%	11	€ 30,56	€ 2.791,57
Procura Verona	2. Supporto al miglioramento delle competenze	2.B. Soft-skill	B	3	0	60	4%	7	€ 30,56	€ 1.674,94
Procura Verona	2. Supporto al miglioramento delle competenze	2.C. Gestione processo acquisitivo	B	3	0	60	4%	7	€ 30,56	€ 1.674,94
Procura Vicenza	1. Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder	1.A. Supporto all'acquisizione di know-how sugli applicativi ministeriali	A	18	0	360	21%	37	€ 33,10	€ 9.772,83
Procura Vicenza	1. Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder	1.B. Revisione dei rapporti con il Tribunale	A	11	7	290	17%	30	€ 33,10	€ 7.872,56
Procura Vicenza	1. Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder	1.C. Ottimizzazione della gestione delle liquidazioni dei CTU	A	11	7	290	17%	30	€ 33,10	€ 7.872,56
Procura Vicenza	1. Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder	1.D. Potenziamento dei rapporti con le Forze dell'Ordine	A	18	0	360	21%	37	€ 33,10	€ 9.772,83
Procura Vicenza	1. Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder	1.E. Aggiornamento del sito web	A	9	0	180	11%	18	€ 33,10	€ 4.886,41
Procura Vicenza	2. Supporto al miglioramento delle competenze	2.A. Competenze informatiche	B	5	0	100	6%	11	€ 30,56	€ 2.577,16
Procura Vicenza	2. Supporto al miglioramento delle competenze	2.B. Soft-skill	B	3	0	60	4%	6	€ 30,56	€ 1.546,30
Procura Vicenza	2. Supporto al miglioramento delle competenze	2.C. Gestione processo acquisitivo	B	3	0	60	4%	6	€ 30,56	€ 1.546,30
									7189	€ 1.869.675,11

2) Realizzazione eventi di apertura e pubblicizzazione dei risultati dell'intervento

Per la determinazione dei costi relativi ai due eventi, si è fatto riferimento a quanto stabilito con Unità di Costo Standard, per workshop e seminari, con DGR n. 671 del 28/04/2015, relativa alla programmazione 2014-2020.

Per tali fattispecie è stato preso in considerazione il costo base per un seminario di 4 ore che coinvolga almeno 80 persone, con 2 relatori/testimonial ($€ 803,50 * 4 = € 3.225,00$), utilizzando per un convegno, in relazione al maggior numero di partecipanti, due moduli, per un totale arrotondato di €6.450,00. Sono state inoltre aggiunte a ciascun evento le spese di pubblicizzazione, stampa pubblicazione, che forfetariamente si stimano in €2.000,00.

3) Attività di supporto operativo per la gestione degli aspetti di carattere amministrativo nell'ambito di iniziative parallele

Per l'individuazione del costo del servizio è stato determinato il tempo medio stimato per ciascun fase dell'attività ed è stata individuata la squadra tipo necessaria, come segue:

Profili Professionali	Composizione squadra
Capo Progetto	5%
Consulente Senior	30%
Consulente Junior	65%

3) **Calcolo del costo orario e del costo complessivo del personale**1) Attuazione dei piani esecutivi

Si è fatto riferimento al CCNL per i dirigenti e al CCNL per i dipendenti del "Terziario: Commercio. Distribuzione e Servizi", comunemente utilizzato dalle aziende del settore, per calcolare il costo del lavoro come quantificato in base alla tabelle che seguono.

Costi minimi figure professionali	01/08/2017	Minimo	conting.	indenn.	3^elemento	stipendio	scatti	totale	Note	
Capo progetto	Dirigente = (3890+100+135+155+80+100+170)							€	4.630,00	
Cons.senior	1° livello	€ 1.708,49	€ 537,52	€ -	€ 2,07	€ 2.248,08	€ 124,20	€ 2.372,28	n. 5 scatti	
Cons.junior	3° livello	€ 1.263,14	€ 527,90	€ -	€ 2,07	€ 1.793,11	€ 21,95	€ 1.815,06	n. 1 scatto	

Figure professionali	Retribuzione	Oneri riflessi	Totale costo personale	ore/anno	K/h CCNL	Utile impresa, costi gest e spese generali	Totale
						30% effett.	
Capo progetto = Dirigente	€ 64.820,00	€ 22.687,00	€ 87.507,00	1920	€ 45,58	€ 19,53	€ 65,11
Consulente senior = 1° livello	€ 33.211,92	€ 11.624,17	€ 44.836,09	1920	€ 23,35	€ 10,01	€ 33,36
Consulente junior = 3° livello	€ 25.410,84	€ 8.893,79	€ 34.304,63	1920	€ 17,87	€ 7,66	€ 25,52

Squadra A						
Figure professionali	% incid.	k/h profili	K/h tipo	MINUTI h tipo	ORE	Costi personale
Capo Progetto	12	€ 65,11	€ 7,81	7,20		
Consulente senior	36	€ 33,36	€ 12,01	21,60		
Consulente junior	52	€ 25,52	€ 13,27	31,20		
			€ 33,10	60,00		
					44.168	€ 1.461.899,55

Squadra B						
Figure professionali	% incid.	k/h profili	K/h tipo	MINUTI h tipo	ORE	Costi personale
Capo Progetto	6	€ 65,11	€ 3,91	3,60		
Consulente senior	34	€ 33,36	€ 11,34	20,40		
Consulente junior	60	€ 25,52	€ 15,31	36,00		
			€ 30,56	60,00		
					13.344	€ 407.775,56

Il costo per le missioni perché il personale possa recarsi presso i diversi uffici giudiziari, sono stati stimati forfetariamente nel 10% dei costi del personale, pertanto in €186.967,51.

2) *Realizzazione di due eventi (presentazione dell'iniziativa e pubblicazione dei risultati).*

Per la determinazione dei costi relativi ai due eventi, si è fatto riferimento a quanto stabilito con Unità di Costo Standard, per le attività di workshop e seminari, con DGR n. 671 del 28/04/2015, relativa alla programmazione 2014-20.

Per tali fattispecie è stato preso in considerazione il costo base per un seminario di 4 ore che coinvolga almeno 80 persone, con 2 relatori/testimonial (€ 803,50*4=€ 3.225,00), utilizzando per un convegno, in relazione al maggior numero di partecipanti, due moduli, per un totale arrotondato di €6.450,00. Sono state inoltre aggiunte a ciascun evento le spese di pubblicizzazione, stampa pubblicazione, che forfetariamente si stimano in €2.000,00.

Attività	N.	Importo unitario	TOTALE
Realizzazione di eventi (presentazione dell'iniziativa e pubblicazione dei risultati)	2	€ 8.450,00	€ 16.900,00

3) Attività di supporto operativo per la gestione degli aspetti di carattere amministrativo nell'ambito di iniziative parallele

Si è fatto riferimento al CCNL per i dirigenti e al CCNL per i dipendenti del "Terziario: Commercio, Distribuzione e Servizi", comunemente utilizzato dalle aziende del settore, per calcolare il costo del lavoro come quantificato in base alle tabelle che seguono.

Attività di supporto operativo per la gestione degli aspetti di carattere amministrativo nell'ambito di iniziative parallele						
Figure professionali	% incid.	k/h profili	K/h tipo	MINUTI h tipo	ORE	Costi personale
Capo Progetto	5	€ 65,11	€ 3,26	3,00		
Consulente senior	30	€ 33,36	€ 10,01	18,00		
Consulente junior	65	€ 25,52	€ 16,59	39,00		
			€ 29,86	60,00	4.050	€ 120.933,00

4) **Calcolo del costo complessivo**

Il costo complessivo del servizio, I.V.A. esclusa, corrispondente all'importo a base d'appalto, è stato di conseguenza determinato in **€2.194.476,00**, suddivisi come segue:

N.	ATTIVITA'	N. ORE/EVENTI	VALORE UNITARIO	ONERE	TOTALE
1	Attuazione dei piani esecutivi				
	Squadra A	44.168	€ 33,10	€ 1.461.899,55	
	Squadra B	13.344	€ 30,56	€ 407.775,56	
	Missioni	a forfait		€ 186.967,51	
				tot. parz.	€ 2.056.643,00
2	Realizzazione eventi di apertura e pubblicizzazione dei risultati dell'intervento	2	€ 8.450,00	€ 16.900,00	
				tot. parz.	€ 16.900,00
3	Attività di supporto operativo per la gestione degli aspetti di carattere amministrativo nell'ambito di iniziative parallele	4.050	€ 29,86	€ 120.933,00	
				tot. parz.	€ 120.933,00
TOTALE A BASE D'APPALTO					€ 2.194.476,00

d) PROSPETTO ECONOMICO DEGLI ONERI COMPLESSIVI NECESSARI PER L'ACQUISIZIONE DEL SERVIZIO

N.	ATTIVITA'	N. ORE/EVENTI	VALORE UNITARIO	ONERE	TOTALE
1	Attuazione dei piani esecutivi				
	Squadra A	44.168	€ 33,10	€ 1.461.899,55	
	Squadra B	13.344	€ 30,56	€ 407.775,56	
	Missioni	a forfait		€ 186.967,51	
				tot. parz.	€ 2.056.643,00
2	Realizzazione eventi di apertura e pubblicizzazione dei risultati dell'intervento				
		2	€ 8.450,00	€ 16.900,00	
				tot. parz.	€ 16.900,00
3	Attività di supporto operativo per la gestione degli aspetti di carattere amministrativo nell'ambito di iniziative parallele				
		4.050	€ 29,86	€ 120.933,00	
				tot. parz.	€ 120.933,00
TOTALE A BASE D'APPALTO					€ 2.194.476,00
4	I.V.A. 22%			€ 482.784,72	
				tot. parz.	€ 482.784,72
5	Altre spese (pubblicazioni, eventuali spese Comm. Giudic., ecc)			€ 12.739,28	
				tot. parz.	€ 12.739,28
TOTALE ONERI DEL SERVIZIO					€ 2.690.000,00

e) CAPITOLATO SPECIALE DESCRITTIVO PRESTAZIONALE

Art. 1 Procedura di affidamento

Trattandosi di appalto di servizi sopra soglia comunitaria, l'affidamento sarà effettuato, in conformità all'art. 60 del D.Lgs.n. 50/2016 (di seguito "Codice"), con procedura aperta.

Art. 2 Soggetti ammessi a partecipare

Sono ammessi a partecipare tutti gli operatori economici che non siano incorsi nelle cause d'esclusione previste dall'art. 80 del medesimo Codice e dalla normativa vigente.

In conformità a quanto indicato dal 14° considerando della Direttiva UE n. 24/2014, la nozione di «operatori economici» deve essere interpretata in senso ampio, in modo da comprendere qualunque persona e/o ente che offre sul mercato la realizzazione di lavori, la fornitura di prodotti o la prestazione di servizi, a prescindere dalla forma giuridica nel quadro della quale ha scelto di operare. Pertanto imprese, succursali, filiali, partenariati, società cooperative, società a responsabilità limitata, università pubbliche o private e altre forme di enti diverse dalle persone fisiche possono rientrare nella nozione di operatore economico, indipendentemente dal fatto che siano «persone giuridiche» o meno in ogni circostanza.

Art. 3 Criterio d'aggiudicazione

Ai sensi dell'art. 95, comma 2 del Codice, il servizio sarà aggiudicato con criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, individuata sulla base del miglior rapporto qualità/prezzo.

Art. 4 Stazione appaltante, base d'asta, oneri di sicurezza da rischio specifico e modalità di stipula del contratto

La stazione appaltante è la Regione del Veneto, Direzione Formazione e Istruzione.

L'importo posto a base di gara ammonta ad euro 2.194.476,00 IVA e oneri esclusi, come dettagliato al punto d) del presente progetto.

Le offerte non potranno superare, a pena di esclusione, il predetto importo massimo.

Il contratto sarà stipulato parte a corpo, per l'importo a base d'appalto di €2.073,543, 00 (Attività 1 e 2) e parte a misura, per l'importo di €120.933,00 (Attività 3).

Art. 5 Ambiti e contenuti tecnici del servizio richiesto

5.1 Contenuti tecnici del servizio ed eventuali variazioni

Tenuto conto degli obiettivi da raggiungere, del budget e dei target di riferimento, l'azione di sistema oggetto del presente capitolato "Attuazione piani esecutivi per il miglioramento dei servizi offerti dagli Uffici giudiziari del Veneto" comprende 3 diverse attività, che l'affidatario dovrà realizzare.

L'offerta tecnica dovrà contenere una puntuale descrizione dei contenuti di ognuna, precisando modalità operative e tempistica.

Le attività del servizio sono quelle sotto elencate e per ognuna si forniscono gli elementi essenziali:

1. Attuazione dei piani esecutivi, tramite una serie coordinata di interventi, nell'ambito delle linee d'intervento individuate;
2. Realizzazione eventi di apertura e pubblicizzazione dei risultati dell'intervento;

3. Supporto operativo per la gestione degli aspetti di carattere amministrativo nell'ambito di iniziative parallele.

L'aggiudicatario non potrà per nessun motivo introdurre di sua iniziativa variazioni ai servizi assunti inerenti alle previsioni contrattuali. Esso avrà l'obbligo di eseguire le variazioni ritenute opportune dalla Stazione appaltante e che questa gli abbia ordinato, nel rispetto della normativa vigente.

5.2.1. Attuazione dei piani esecutivi

Per ogni linea progettuale sono stati individuati uno o più interventi che saranno oggetto di implementazione da parte dell'Aggiudicatario. Nei paragrafi successivi sono descritti per ogni Ufficio giudiziario le linee progettuali ed i singoli interventi, in termini di:

- obiettivi e finalità di ciascuna linea progettuale e di ciascun intervento;
- attività da svolgere e relativi attori da coinvolgere;
- benefici e output attesi;
- tempistiche di realizzazione.

Corte d'Appello di Venezia

Sono stati individuati una serie di punti di attenzione che impattano sull'efficienza e l'efficacia della Corte di Appello di Venezia. I principali elementi emersi sono:

- **Scopertura dell'organico:** per quanto riguarda il personale amministrativo, non è coperto circa il 29% delle posizioni in organico (la più rilevante riguarda il profilo del funzionario giudiziario, con una vacanza pari al 55%); per il personale di magistratura attualmente è assente il 12% dell'organico;
- **Organizzazione delle Cancellerie Civili:** sono presenti ampi margini di miglioramento organizzativo in quanto l'attuale modello di funzionamento delle Cancellerie Civili è poco aderente alle modifiche intervenute alle tabelle organizzative dei magistrati e all'aumento delle sopravvenienze nel settore della Volontaria Giurisdizione;

Tali elementi organizzativi hanno effetti anche nella **gestione dell'utenza**: l'Ufficio giudiziario è ospitato in tre edifici differenti e sono presenti più punti di accesso per l'utenza. Non è presente un punto informativo.

La **proposta di piano esecutivo** per la Corte di Appello di Venezia, alla luce delle evidenze emerse, prevede una serie di **linee progettuali incentrate sulla reingegnerizzazione dell'organizzazione e delle modalità operative** attualmente in uso presso le Cancellerie Civili.

Articolazione della proposta

La proposta evolutiva per la Corte di Appello di Venezia prevede quattro linee progettuali:

1. **Sviluppo organizzativo:** reingegnerizzazione delle modalità operative e del modello organizzativo attualmente in uso presso l'Area Civile, al fine di promuovere maggiore efficienza e favorire il benessere organizzativo tra il personale amministrativo e di magistratura;
2. **Sviluppo del PCT:** supporto all'efficientamento delle modalità operative ed al miglioramento nell'utilizzo degli strumenti previsti per il Processo Civile Telematico, attraverso l'affiancamento operativo al personale interno ed il coinvolgimento diretto dell'utenza esterna (avvocati, CTU, ecc.);
3. **Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza:** implementazione di strumenti di gestione dell'utenza utili al miglioramento del servizio reso ad avvocati, imprese e cittadini;
4. **Supporto al miglioramento delle competenze:** formazione e affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura su specifiche tematiche al fine di recuperare efficienza e promuovere un miglior clima aziendale.



Figura 1: Linee progettuali per la Corte di Appello di Venezia

Le linee progettuali individuate sono fortemente orientate al miglioramento dell'organizzazione dell'Ufficio Giudiziario e rappresentano quattro proposte tra loro fortemente correlate e dipendenti, in quanto l'implementazione di ciascuna di esse permette e promuove lo sviluppo delle altre. Infatti il miglioramento dei rapporti con l'utenza (attraverso ad esempio sistemi innovativi di gestione degli Sportelli), ha effetti anche sullo Sviluppo organizzativo, in quanto molte delle risorse, oggi allocate ad attività di front office, potrebbero essere ridistribuite sul back office in modo da garantire un presidio maggiore nella gestione dei fascicoli, a beneficio dei tempi di definizione.

Come accennato in premessa, **ogni linea progettuale è composta da diversi interventi**, come rappresentato in figura:

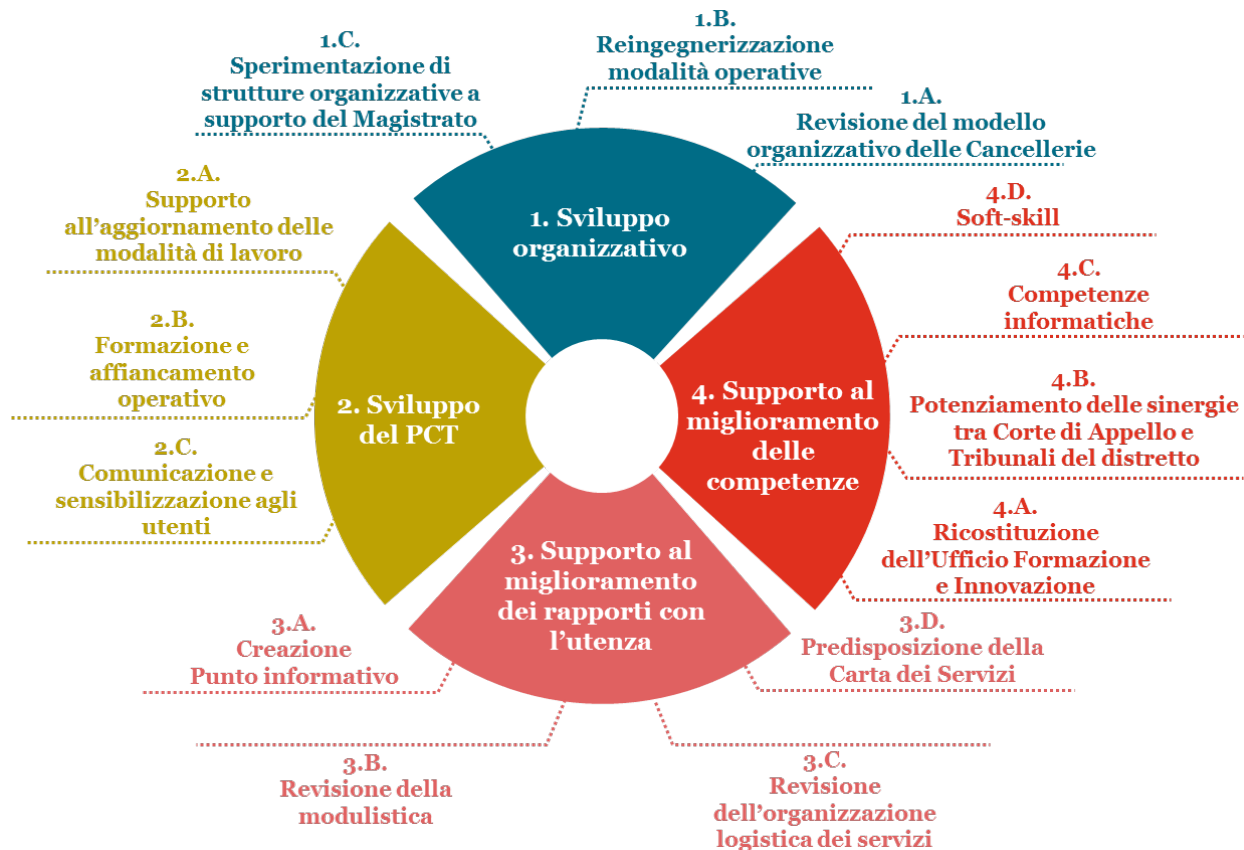


Figura 2: Interventi previsti per la Corte di Appello di Venezia

Per la linea progettuale di **Sviluppo organizzativo** sono previsti 3 interventi:

- 1.A. Revisione del modello organizzativo delle Cancellerie
- 1.B. Reingegnerizzazione delle modalità operative
- 1.C. Sperimentazione di strutture organizzative a supporto del Magistrato

Per la linea progettuale di **Sviluppo del Processo Civile Telematico** sono presenti 3 interventi:

- 2.A. Supporto all'aggiornamento delle modalità di lavoro
- 2.B. Formazione e affiancamento operativo
- 2.C. Comunicazione e sensibilizzazione agli utenti

Per la linea progettuale di **Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza** sono previsti 4 interventi:

- 3.A. Creazione del Punto Informativo
- 3.B. Revisione della modulistica
- 3.C. Revisione dell'organizzazione logistica dei servizi
- 3.D. Predisposizione della Carta dei Servizi

Per la linea progettuale di **Supporto al miglioramento delle competenze** sono previsti 4 interventi formativi su:

- 4.A. Ricostruzione dell'Ufficio Formazione e Innovazione
- 4.B. Potenziamento delle sinergie tra Corte di Appello e Tribunali del distretto
- 4.C. Competenze informatiche
- 4.D. Soft Skills

Descrizione linee ed interventi

1. Sviluppo Organizzativo

Caratteristiche generali e obiettivi della linea progettuale

L'analisi del contesto organizzativo della Corte di Appello di Venezia ha evidenziato come l'attuale assetto delle Cancellerie dell'area Civile sia caratterizzato in particolare da una **organizzazione non coerente con la distribuzione dei magistrati all'interno delle singole sezioni** e con le possibilità di sviluppo introdotte **derivanti dal Processo Civile Telematico**.

L'Ufficio sta affrontando un momento di elevato turnover, specialmente per quanto riguarda il personale di magistratura, che avrà a regime un forte impatto sull'organizzazione del lavoro e sulle modalità operative di gestione delle attività.

La linea progettuale prevede l'implementazione di interventi volti a **riorganizzare le Cancellerie dell'area civile**, attraverso la definizione di nuove modalità operative e la redistribuzione dei ruoli e delle responsabilità in base alle reali competenze e ai carichi di lavoro del personale.

Con tale linea progettuale si vuole, a partire dagli aspetti qualitativi e quantitativi caratterizzanti i processi organizzativi, elaborare e supportare l'implementazione di strategie per migliorare efficacia, efficienza, qualità, affidabilità e sostenibilità dell'Ufficio, ridurre il frazionamento delle attività, migliorare la gestione dei fascicoli e ottenere un assetto dell'area civile maggiormente compatibile con il PCT e l'Ufficio del Processo.

Per la linea progettuale di "Sviluppo organizzativo" sono previsti tre interventi:

- **revisione del modello organizzativo delle Cancellerie;**
- **reingegnerizzazione delle modalità operative** in uso, con particolare focus sulla gestione del fascicolo e sulla gestione della verbalizzazione in udienza;
- **implementazione di strutture organizzative a supporto del Magistrato.**

Intervento 1.A - Revisione del modello organizzativo delle Cancellerie

L'Ufficio Giudiziario dovrà essere supportato nella **ridefinizione del modello organizzativo** a partire dalla quantificazione delle risorse disponibili, dei carichi di lavoro e delle attività svolte da ogni unità organizzativa. L'intervento dovrà includere iniziative per:

- **la modifica delle modalità di gestione e coordinamento delle Cancellerie civili**, tramite ad esempio la promozione di modelli organizzativi che permettano la **condivisione delle competenze** ed il miglioramento complessivo della qualità dell'attività lavorative: attraverso l'introduzione di sistemi di job rotation sia all'interno della singola Cancelleria, sia all'esterno (tra Cancellerie diverse) o l'organizzazione di "Tavoli di Condivisione": gruppi di lavoro strutturati e formati da personale amministrativo e di magistratura per la discussione periodica di tematiche inerenti l'attività lavorativa, le modifiche normative, ecc.;
- **l'introduzione di strutture** che delimitino maggiormente le **attività di back office dal front office** attraverso, ad esempio, l'istituzione di un **unico sportello** che possa raccogliere tutte le istanze (comprese quelle telefoniche) ricevute dall'utenza (specializzata o meno) con risorse formate e specializzate anche rispetto la tipologia di utenza da assistere (avvocati, cittadini, imprese) (cfr. Linea progettuale Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza);
- **l'introduzione di task force temporanee**, anche con il supporto di personale esterno (LSU, tirocinanti) che, attraverso un percorso formativo dedicato e focalizzato, possano essere **adibite a determinate attività a supporto del personale di magistratura e di cancelleria**. Attraverso tali

strutture sarà possibile, ad esempio, recuperare gli arretrati nei procedimenti relativi alla Volontaria Giurisdizione.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Individuazione delle specificità organizzative dell'Ufficio	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione puntuale delle attività svolte da ciascuna Cancelleria • Quantificazione dei carichi di lavoro • Individuazione delle competenze del personale
2	Predisposizione del nuovo assetto organizzativo	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione di buone pratiche organizzative replicabili e sviluppate in Uffici di comparabile dimensione • Ridefinizione del modello di gestione dell'Area Civile • Dimensionamento delle nuove strutture sulla base delle qualifiche disponibili e del livello di competenza di ciascun dipendente
3	Supporto alla emissione degli ordini di servizio	<ul style="list-style-type: none"> • Supporto alla preparazione e condivisione con il Vertice dell'Ufficio degli ordini di servizio
4	Start up delle nuove strutture	<ul style="list-style-type: none"> • Avvio del nuovo modello di gestione dell'Area Civile • Erogazione di interventi di change management al fine di ridurre l'impatto al cambiamento

Intervento 1.B - Reingegnerizzazione delle modalità operative

La reingegnerizzazione delle modalità operative si basa sulla individuazione, modifica e consolidamento di **prassi utili a comprimere i tempi di lavoro e minimizzare il transito/lavorazione dei fascicoli**. Alcune delle soluzioni individuate coinvolgono **sogetti esterni** (ad esempio relativamente alla gestione dei fascicoli di parte o dei rapporti con la Procura Generale per quanto attiene i procedimenti civili) e dovranno essere oggetto di opportuni protocolli di intesa (in particolare con l'Ordine degli Avvocati). Tra le iniziative da poter sviluppare è possibile individuare:

- **l'ottimizzazione della gestione dei fascicoli di parte:** dovranno essere favoriti accordi con l'Ordine degli Avvocati al fine di migliorare la gestione dei fascicoli di parte e sgravare il personale amministrativo dalle attività di consegna ed archiviazione. A titolo esemplificativo potranno essere implementati protocolli organizzativi che permettano di:
 - trasferire i fascicoli presso locali messi a disposizione da enti, organizzazioni o dallo stesso Ordine degli avvocati che ne curerà la successiva archiviazione;
 - definire prassi operative che promuovano la consegna del fascicolo a conclusione dell'udienza;
 - individuare la disponibilità di associazioni che possano farsi carico per nome e per conto dell'Ordine degli Avvocati della fase di raccolta e consegna dei fascicoli ai legali;
- **la sperimentazione di differenti modalità di verbalizzazione delle udienze:** la verbalizzazione manuale delle udienze richiede un tempo maggiore per la lettura dei verbali, specialmente a distanza di tempo. Per questo motivo potrebbero essere sperimentate modalità differenti di redazione del verbale, anche attraverso l'utilizzo di strumenti digitali e il supporto di personale dedicato;
- **lo sviluppo del benessere organizzativo:** durante la progettazione esecutiva degli interventi dovranno essere promosse azioni a supporto del benessere di tutti i dipendenti della Corte di Appello, al fine di **tutelare** - in particolare - la genitorialità e le situazioni di malattia. In tale ottica si possono inserire una serie di iniziative già attuate presso altri Uffici Giudiziari o presso simili contesti della Pubblica Amministrazione tra le quali:
 - convenzioni con servizi dedicati di **baby sitting**, da realizzare presso locali della Corte di Appello (dedicando specifiche aree per l'accoglienza degli operatori e dei bambini) o presso strutture limitrofe già adibite a tale servizio;
 - introduzione di strumenti per lo **smart working**, ad esempio attraverso sistemi di video conferenza per lo svolgimento delle udienze nei casi di impedimento del magistrato ad essere fisicamente presente in ufficio;

- o introduzione di servizi di **conciergerie**, sempre attraverso opportune convenzioni stipulate con servizi del territorio.

A tali iniziative dovranno essere aggiunte delle azioni che permettano un **reintegro più graduale** del personale assente per lunghi periodi, come, ad esempio, per i Magistrati in maternità. A tal proposito potranno essere definiti **programmi di rientro** che attraverso step predefiniti consentano al Magistrato di **prioritizzare** le attività e i procedimenti da trattare;

- **l'ottimizzazione del Processo Civile Telematico:** il PCT, obbligatorio dal 1 Gennaio 2015 per gli atti endoprocedimentali e per i decreti ingiuntivi, presuppone una modalità di lavoro delle Cancellerie finalizzata all'ottimizzazione del flusso telematico di ricezione/lavorazione degli atti digitali da parte dei legali e dei CTU e da parte dei magistrati attraverso lo sviluppo di prassi condivise (cfr. anche linea progettuale Sviluppo PCT), che dovranno accompagnare l'Ufficio alla graduale eliminazione delle gestioni cartacee dei procedimenti;
- **il miglioramento del flusso informativo con Enti ed Istituzioni:** in molti casi i flussi informativi con gli Enti sono caratterizzati dal continuo passaggio di documenti cartacei. L'intervento dovrà promuovere:
 - o **canali alternativi di comunicazione** (es. PEC) che permettano di bypassare il flusso cartaceo e/o fax;
 - o modalità operative maggiormente efficienti, tramite, ad esempio l'istituzione di "**corsie preferenziali**" per il dialogo con gli Enti, attraverso personale dedicato, orari prestabiliti, la prioritizzazione delle istanze, sistemi di archiviazione e controllo dedicati, ecc.;
 - o incontri con gli Enti Coinvolti, in particolare con l'Agenzia delle Entrate (per la materia relativa l'imposta di registro), e i Comuni (in particolare per l'Ufficio di Stato Civile) al fine di avviare **Tavoli tecnici** per l'individuazione di **soluzioni organizzative condivise** e **l'omogeneizzazione delle prassi di lavoro**;
- **miglioramento del flusso informativo con la Procura Generale:** la reingegnerizzazione delle modalità operative dovrà promuovere azioni utili a minimizzare il passaggio di atti e documenti tra gli Uffici della Procura Generale e le Cancellerie Civili della Corte di Appello. A tal proposito dovrà essere dato supporto:
 - o nell'aprire **Tavoli tecnici** con la Procura Generale che permettano di individuare soluzioni condivise;
 - o nel diffondere le **potenzialità del Processo Civile Telematico** - seppur ancora non diffuso - anche lato Procura Generale (invio di atti telematici, firma digitale, ecc.);
- **supportare il personale nel miglioramento delle competenze tecniche in merito a specifiche materie.** Ad esempio, per quanto attiene il seguito delle attività sulle Spese di Giustizia, dovranno essere predisposte opportune **linee guida** sulle regole da seguire per la gestione delle liquidazioni, dovrà essere previsto un processo di **formazione** e **supporto operativo on the job** sui vari applicativi.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Reingegnerizzazione dei flussi di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione puntuale degli ambiti di miglioramento • Individuazione di buone pratiche operative replicabili e sviluppate in Uffici di comparabile dimensione • Predisposizione del documento che descrive le soluzioni operative da attuare • Condivisione degli ambiti di miglioramento con i referenti dell'Ufficio Giudiziario • Predisposizione dei mansionari/linee guida/ procedure di lavoro • Individuazione delle modalità di redazione dei verbali di

#	Attività	Descrizione
		udienza e prime sperimentazioni
2	Supporto alla predisposizione dei protocolli di intesa	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei soggetti da coinvolgere • Costituzione di tavoli di lavoro congiunti • Predisposizione dei protocolli di intesa
3	Avvio delle nuove modalità di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Avvio delle nuove prassi di gestione dell'Area Civile • Sperimentazione e consolidamento delle nuove modalità di redazione del verbale di udienza • Erogazione di interventi di change management e supporto operativo al fine di ridurre l'impatto al cambiamento

Intervento 1.C - Sperimentazione di strutture organizzative a supporto del Magistrato

Attraverso questo intervento, si prevede di rivedere le modalità organizzative ed operative del lavoro del magistrato e delle Cancellerie, implementando **strutture di staff** in grado di affiancare il giudice e il personale amministrativo nelle attività d'ufficio. Tali strutture organizzative dovranno essere deputate ad una serie di compiti a diretto beneficio del magistrato tra i quali:

- la **funzione di raccordo** con la Cancelleria e l'assistenza all'udienza;
- la gestione **informatizzata** delle cause e del ruolo del giudice;
- l'attività di supporto nella **redazione dei provvedimenti** (bozze, scheda del processo ricerche giurisprudenziali);
- il supporto alla predisposizione di **statistiche** dei flussi di lavoro;
- il supporto nell'utilizzo delle funzionalità del **Processo Civile Telematico**.

Durante la fase preparatoria sarà condotta una quantificazione dell'impatto della nuova struttura rispetto l'intera organizzazione della Corte di Appello (anche alla luce degli interventi 1.A e 1.B) e successivamente dovrà essere dato supporto all'Ufficio Giudiziario alla fase di sperimentazione.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Rilevazione dell'impatto dell'intervento	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione delle materie e dei relativi Magistrati su cui avviare la sperimentazione della nuova struttura organizzativa • Individuazione delle modalità di gestione della struttura organizzativa, delle attività da assegnare e delle modalità di interfacciamento con le Cancellerie Civili
2	Supporto all'inserimento dei tirocinanti	<ul style="list-style-type: none"> • Supporto alla selezione di tirocinanti da assegnare allo staff del magistrato • Predisposizione di campagne di sensibilizzazione verso i soggetti interessati (Università, Ordine degli Avvocati, ecc.)
3	Implementazione delle strutture organizzative	<ul style="list-style-type: none"> • Avvio della sperimentazione della struttura organizzativa • Erogazione di interventi di change management al fine di minimizzare l'impatto dell'intervento • Monitoraggio dell'andamento della nuova struttura organizzativa, individuazione di eventuali modifiche ai processi operativi in atto

Output e benefici attesi

Di seguito sono indicati gli **output attesi per ogni intervento**, suddivisi tra deliverable cartacei (report, linee guida, ecc.) ed erogazione di interventi di supporto operativo al personale come affiancamento, formazione, ecc.. Inoltre sono descritti i **benefici** che l'implementazione degli interventi genererà all'interno dell'Ufficio Giudiziario e verso il territorio:

Intervento	Output attesi
<p style="text-align: center;">1.A Revisione del modello organizzativo delle Cancellerie</p>	<p>Deliverable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documento di sintesi che descrive la situazione attuale e a tendere delle Cancellerie • Ordini di servizio <p>Supporto operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura
<p style="text-align: center;">1.B Reingegnerizzazione delle modalità operative</p>	<p>Deliverable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documento di sintesi che descrive le soluzioni operative da attuare • Protocolli di intesa • Disposizioni organizzative • Mansionario e procedure di lavoro <p>Supporto operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura
<p style="text-align: center;">1.C Sperimentazione di strutture organizzative a supporto del Magistrato</p>	<p>Deliverable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Linee guida per l'implementazione della nuova struttura organizzativa • Ordini di servizio e disposizioni organizzative per la gestione della nuova struttura organizzativa <p>Supporto operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura

Intervento	Benefici attesi
<p style="text-align: center;">1.A Revisione del modello organizzativo delle Cancellerie</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Migliore efficienza gestionale ed operativa delle attività • Equa ed efficiente distribuzione del personale rispetto al volume di attività • Coinvolgimento di tutte le risorse in modo da favorire lo sviluppo di competenze trasversali • Maggiore efficienza nella trattazione di procedimenti ed in particolare per quelli riguardanti le attività produttive del territorio (procedure concorsuali ed esecuzioni)
<p style="text-align: center;">1.B Reingegnerizzazione delle modalità operative</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Maggiore efficienza dei processi di lavoro • Migliore distribuzione dei carichi di lavoro tra le risorse • Utilizzo efficiente delle unità di personale disponibili • Migliori condizioni di lavoro per il personale • Miglioramento dei servizi offerti all'utenza (avvocati, cittadini, imprese)
<p style="text-align: center;">1.C Sperimentazione di strutture organizzative a supporto del Magistrato</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Riduzione del carico di lavoro in capo ai magistrati e sostegno operativo per le Cancellerie • Incremento della capacità di definizione dell'Ufficio e potenziale riduzione delle pendenze • Maggiore efficienza dell'Ufficio e migliore risposta alle esigenze del territorio e delle imprese • Maggiore apertura dell'Ufficio alla comunità degli stakeholder locali (cittadini, imprese, ecc.)

2. Sviluppo del Processo Civile Telematico

Caratteristiche generali e obiettivi della linea progettuale

Il **Processo Civile Telematico** è entrato in vigore da oltre 2 anni, ma è ancora limitato il beneficio ottenuto rispetto alle reali potenzialità dello strumento. Fatta eccezione per il deposito degli atti endoprocessuali e per i decreti ingiuntivi (dove il PCT è obbligatorio per legge), è ancora presente un **utilizzo limitato e non uniforme** delle funzionalità (in particolare da parte di alcuni magistrati), con conseguente mantenimento delle procedure cartacee. L'effetto prodotto è un aumento delle attività del personale che si trova ad esempio a gestire un fascicolo misto (cartaceo e digitale). Attraverso questa linea progettuale si vuole **diminuire la "diffidenza"** rispetto all'utilizzo degli strumenti (Consolle del Magistrato, SICID, SIECIC) e delle modalità operative proprie del PCT (firma digitale, deposito telematico, ecc.), in modo da massimizzare i conseguenti benefici.

Per la linea progettuale di "Sviluppo del Processo Civile Telematico" sono previsti tre interventi:

1. **Supporto all'aggiornamento delle modalità di lavoro;**
2. **Formazione e affiancamento operativo;**
3. **Interventi di comunicazione e sensibilizzazione agli utenti esterni.**

Intervento 2.A - Supporto all'aggiornamento delle modalità di lavoro

L'intervento vuole, a partire dalla rilevazione puntuale e quantitativa dei tempi e dei metodi di gestione del Processo Civile Telematico, supportare la Corte di Appello di Venezia nel **rivedere e aggiornare le modalità operative utilizzate dal personale di magistratura, dal personale amministrativo e dagli utenti esterni**, attraverso iniziative quali:

- l'individuazione di **prassi condivise** per la gestione di particolari attività su cui non sono ancora tangibili gli effetti del PCT (predisposizione delle copie di cortesia, verbalizzazione telematica, stampa degli atti introduttivi, ecc.), attraverso il coinvolgimento di tutti i soggetti interessati e la revisione delle modalità operative sulla base degli effettivi carichi di lavoro sostenibili dal personale;
- l'individuazione di **modalità di lavoro** omogenee per la raccolta e l'evasione di tutte le richieste di informazione pervenute dagli avvocati, attraverso ad esempio:
 - l'istituzione di canali di comunicazione e informazione specifici (tramite numeri telefonici e/0 mail dedicate);
 - la predisposizione di guide ad uso interno per uniformare le risposte da fornire ai soggetti interessati.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Istituzione del gruppo di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Istituzione del gruppo di lavoro con la partecipazione di tutti gli attori coinvolti nel PCT (personale amministrativo, magistrati, ordini professionali)
2	Rilevazione delle modalità operative	<ul style="list-style-type: none"> • Rilevazione puntuale delle modalità operative utilizzate dal personale interno e dagli utenti esterni • Individuazione dei punti critici (errori frequenti, % e tipologia di atti non informatizzati, tipologie di richieste di informazione pervenute, ecc.)
3	Revisione delle modalità operative	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione delle modalità di efficientamento • Condivisione delle nuove modalità con tutti gli attori in gioco (magistrati, personale amministrativo, avvocati) • Supporto all'aggiornamento dei protocolli operativi di utilizzo del PCT
4	Avvio delle nuove modalità operative	<ul style="list-style-type: none"> • Avvio delle nuove modalità di lavoro • Erogazione di interventi di change management al fine di minimizzare l'impatto dell'intervento

Intervento 2.B - Formazione e affiancamento operativo

Attraverso l'affiancamento di **personale qualificato ed esperto** in tematiche relative al Processo Civile Telematico, l'intervento consentirà di **accrescere le competenze tecniche ed operative** del personale amministrativo e di magistratura rispetto l'utilizzo degli strumenti informatici (in particolare SICID, SIECIC, Consolle del Magistrato). In particolare:

- per i **Consiglieri di Corte di Appello** ed in particolare i **Giudici Ausiliari** dovrà essere fornito supporto continuativo con il fine di aumentare l'utilizzo della Consolle del Magistrato;
- Per il **Presidente della Corte di Appello** e per i **Presidenti di Sezione**, oltre a quanto già indicato al punto precedente, occorrerà fornire supporto in merito alla Consolle del Presidente al fine di permettere l'estrazione autonoma di dati e statistiche per il monitoraggio dell'andamento delle Sezioni Civili;
- per il **Personale amministrativo**, oltre ad un supporto sui sistemi SICID e SIECIC, sarà necessario fornire competenze di base rispetto la Consolle del Magistrato e gli strumenti in uso presso gli studi legali, al fine di supportare Magistrati ed Avvocati in una più estesa telematizzazione del lavoro.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Identificazione dei livelli di utilizzo	<ul style="list-style-type: none"> • Valutazione del livello di informatizzazione e di utilizzo degli strumenti da parte dei Magistrati e delle risorse amministrative dell'Area Civile • Identificazione puntuale delle criticità funzionali ed applicative riscontrate dal personale nell'utilizzo degli strumenti
2	Pianificazione ed erogazione della formazione	<ul style="list-style-type: none"> • Pianificazione del percorso formativo • Predisposizione di linee guida e manuali di utilizzo degli strumenti • Erogazione della formazione on the job • Supporto operativo al personale di magistratura e amministrativo nella risoluzione di problematiche operative • Individuazione e monitoraggio dei nuovi livelli di utilizzo del PCT

Intervento 2.C - Comunicazione e sensibilizzazione agli utenti

Al fine di massimizzare i benefici del Processo Civile Telematico, è necessario che anche gli utenti esterni siano coinvolti direttamente e abbiano piena consapevolezza dei suoi benefici. L'intervento prevede l'implementazione di una serie di attività volte alla **sensibilizzazione all'utilizzo del PCT ad Avvocati e CTU**. In particolare dovranno essere realizzati:

- work-shop e giornate di formazione presso le sedi degli Ordini professionali;
- guide pratiche all'utilizzo di PCT con relative FAQ;
- campagne di informazione attraverso canali social (Facebook, Twitter) con aggiornamenti sul tema.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Pianificazione dell'intervento di comunicazione e sensibilizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • Condivisione con gli attori interessati (personale interno alla Corte di Appello e utenza esterna) della tipologia di interventi da attuare (work-shop, comunicati stampa, guide all'utilizzo del PCT, FAQ, ecc.) • Predisposizione del materiale utile all'erogazione dell'intervento di comunicazione e sensibilizzazione
2	Implementazione dell'intervento di comunicazione e sensibilizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione ed erogazione delle campagne di sensibilizzazione (work-shop, comunicati stampa, guide all'utilizzo del PCT, FAQ)

Output e benefici attesi

Di seguito sono indicati gli **output attesi per ogni intervento**, suddivisi tra deliverable cartacei (report, linee guida, ecc.) ed erogazione di interventi di supporto operativo al personale come affiancamento, formazione, ecc.. Inoltre sono descritti i **benefici** che l'implementazione degli interventi genererà all'interno dell'Ufficio Giudiziario e verso il territorio:

Intervento	Output attesi
<p>2.A Supporto alla revisione delle modalità operative del PCT</p>	<p>Deliverable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documento di sintesi che descrive le soluzioni operative da attuare • Disposizioni organizzative • Protocolli per l'utilizzo del PCT <p>Supporto operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di interventi di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura
<p>2.B Formazione e affiancamento operativo</p>	<p>Deliverable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documento di sintesi dei livelli di utilizzo del PCT • Materiali e linee guida per la formazione del personale <p>Supporto operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di interventi formativi in aula sull'utilizzo degli strumenti • Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura
<p>2.C Interventi di comunicazione e sensibilizzazione</p>	<p>Deliverable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Guide all'utilizzo del PCT con relative FAQ • Materiali per eventi formativi e informativi <p>Supporto operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di interventi formativi • Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura

Intervento	Benefici attesi
<p>2.A Supporto alla revisione delle modalità operative del PCT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Riduzione dell'afflusso di utenza e razionalizzazione dei servizi di Cancelleria • Dematerializzazione degli atti e costituzione del fascicolo digitale • Maggiore celerità nelle comunicazioni interne ed esterne • Migliore gestione delle relazioni con avvocati e con gli altri Uffici giudiziari • Maggiore disponibilità delle informazioni a vantaggio delle esigenze di trasparenza delle attività produttive del territorio • Riduzione dei tempi delle procedure e maggiore risposta alle esigenze di giustizia del territorio
<p>2.B Formazione e affiancamento operativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento della consapevolezza dei benefici del PCT • Maggiore celerità nell'utilizzo degli strumenti • Diffusione più ampi del PCT tra i Magistrati ed il Personale Amministrativo
<p>2.C Interventi di comunicazione e sensibilizzazione</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diffusione più ampia del PCT da parte degli utenti esterni • Riduzione dell'afflusso dell'utenza in Cancelleria • Miglioramento dell'immagine dell'Ufficio Giudiziario

3. Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza

Caratteristiche generali e obiettivi della linea progettuale

Diversi uffici della Corte di Appello, specialmente nell'edificio a Piazzale Roma, svolgono un'intensa attività informativa e di acquisizione di **richieste da parte dell'utenza** (specializzata e non). Tale attività richiede un significativo **impegno di tempo e di risorse** e talvolta non consente il regolare e corretto svolgimento delle attività di back-office. La linea progettuale relativa al supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza vuole **promuovere azioni e strumenti** che permettano di sgravare le Cancellerie ed i relativi Sportelli di una serie di attività che potrebbero essere gestite tramite:

- **l'aumento dei canali informativi** a disposizione dell'utenza;
- la **centralizzazione** presso strutture specializzate **delle richieste** in modo da migliorare la qualità del servizio reso all'utenza.

Per la linea progettuale di "Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza" sono previsti quattro interventi:

1. la **creazione di un Punto Informativo** all'interno della struttura di Piazzale Roma;
2. la **revisione ed omogeneizzazione della modulistica**;
3. la **revisione dell'organizzazione logistica** dei servizi forniti all'utenza;
4. la predisposizione della **Carta dei Servizi** quale strumento di comunicazione e diffusione delle attività svolte dall'Ufficio.

Intervento 3.A - Creazione Punto Informativo

L'intervento prevede la **creazione di un Punto Informativo** sito all'ingresso dell'edificio di Piazzale Roma, in collaborazione anche con gli altri Uffici Giudiziari ivi presenti. L'obiettivo dell'intervento è quello di **disciplinare e ridurre l'afflusso di pubblico** presso le Cancellerie, attraverso la progettazione di un Punto Informativo che:

- evada parte delle richieste del pubblico (ad es. informazioni sulla documentazione da presentare, contributi da versare, ecc.);
- informi preventivamente l'utente circa le modalità di presentazione delle istanze e della documentazione necessaria (marche da bollo, moduli, ecc.);
- svolga parte dell'attività attualmente in carico agli uffici (es. rilascio modulistica, ricezione richiesta copie, ecc.).

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Rilevazione delle dinamiche di afflusso dell'utenza	<ul style="list-style-type: none"> • Rilevazione della tipologia di utenza (avvocati, commercialisti, ecc.) • Quantificazione delle tipologie di richieste dell'utenza • Quantificazione della numerosità degli accessi • Rilevazione delle fasce orarie e delle giornate di afflusso
2	Progettazione Punto Informativo	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione delle attività in carico al Punto Informativo • Rilevazione del fabbisogno strumentale (compresa la modulistica) • Predisposizione delle linee guida di gestione dell'Ufficio • Dimensionamento e supporto all'individuazione del personale da adibire alla gestione del Punto Informativo
3	Start up del nuovo Punto Informativo	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione al personale adibito al Punto Informativo • Avvio del Punto Informativo • Monitoraggio dell'andamento della nuova struttura e individuazione di eventuali modifiche ai processi operativi in atto

Intervento 3.B - Revisione delle modulistica

L'intervento prevede la **valutazione della modulistica in uso presso la Corte di Appello e la revisione della stessa in termini di contenuti e di layout grafico**. Con tale intervento si vuole:

- facilitare l'utente nella compilazione;
- ridurre le richieste di supporto alla compilazione;
- ridurre l'affluenza di utenza presso le Cancellerie.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Raccolta e valutazione della modulistica	<ul style="list-style-type: none"> • Raccolta di tutta la modulistica della Corte di Appello • Valutazione dei livelli di comprensibilità e accessibilità dei modelli da parte degli utenti
2	Revisione e aggiornamento delle modulistica	<ul style="list-style-type: none"> • Rivisitazione e semplificazione dei contenuti • Revisione del layout e della grafica al fine di rendere più immediata la lettura del modulo per l'utenza • Condivisione delle modifiche/integrazioni apportate con i responsabili delle Cancellerie
3	Rilascio della nuova modulistica e delle modalità di revisione della stessa	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuzione della nuova modulistica presso le Cancellerie, caricamento del nuovo set sul sito della Corte di Appello • Comunicazione ed informazione ai principali portatori di interesse sulle modalità di acquisizione e compilazione della nuova modulistica • Rilascio di un documento contenente una procedura formalizzata di revisione della modulistica indirizzata al personale della Corte di Appello

Intervento 3.C - Revisione dell'organizzazione logistica dei servizi

L'Ufficio Giudiziario è attualmente dislocato in tre diverse strutture: una dedicata alle sezioni penali, una dedicata alla Presidenza e alla seconda sezione civile e una – situata a notevole distanza dalle altre due – dedicata alle restanti sezioni civili. Questa disposizione è causa di un **elevato flusso di utenza e di richieste** indirizzate a sportelli diversi. Lo spostamento delle sezioni civili presso Piazzale Roma non è ancora stato completato pienamente e i servizi all'utenza, per quanto riguarda l'ambito civile, sono ancora frammentati in due diverse zone della città.

L'implementazione di questo intervento prevedere **l'imprescindibile coinvolgimento del Ministero e degli altri Uffici Giudiziari di Venezia**, al fine di garantire la migliore organizzazione possibile degli accessi dell'utenza ed evitare la dispersione di energie e risorse per il front office.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Rilevazione dell'afflusso utenza per territorio di provenienza	<ul style="list-style-type: none"> • Rilevazione della tipologia di utenza (avvocati, commercialisti, ecc.) per territorio di provenienza, e delle relative richieste, suddivise sui due edifici in cui sono collocate le sezioni civili
2	Progettazione logistica dei servizi all'utenza	<ul style="list-style-type: none"> • Supporto all'individuazione della collocazione logistica più consona per i servizi al pubblico • Individuazione di buone pratiche di gestione dell'utenza da parte di Uffici Giudiziari similari • Coinvolgimento degli Enti/Istituzioni interessate dall'intervento • Supporto all'individuazione del fabbisogno strumentale

		(compresa la modulistica)
3	Start up della nuova disposizione logistica	<ul style="list-style-type: none"> • Avvio delle nuove modalità logistiche di erogazione dei servizi • Supporto continuativo al personale sino a conclusione del progetto • Monitoraggio dell'andamento dei flussi di utenza, individuazione di eventuali modifiche ai processi operativi in atto

Intervento 3.D - Predisposizione della Carta dei Servizi

La Carta dei Servizi si ispira alla direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 27/1/1994 e al Decreto Legislativo n. 286/1999. Attraverso la **redazione** della Carta, si vogliono perseguire i seguenti obiettivi:

- creare uno **strumento di comunicazione unitario** tra l'organizzazione interna ed i propri utenti;
- sviluppare un **modello di valutazione della qualità** erogata;
- stimolare l'organizzazione interna a perseguire **efficienza ed efficacia operativa**.

La Carta dei Servizi diverrà strumento utile sia all'interno della Corte di Appello, in quanto **accresce la consapevolezza del set di servizi erogati all'utenza**, sia all'esterno. Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Rilevazione dei servizi	<ul style="list-style-type: none"> • Rilevazione dei servizi da inserire all'interno della Carta • Costruzione di un profilo di qualità del/dei servizio/i
2	Predisposizione Carta dei Servizi	<ul style="list-style-type: none"> • Definizione della Carta dei Servizi ed accompagnamento alla sua realizzazione • Definizione di un sistema di monitoraggio sulle prestazioni e sugli impegni assunti nella Carta dei Servizi • Implementazione e presentazione al pubblico della Carta dei Servizi • Trasmissione della Carta dei Servizi a tutti i portatori di interesse • Trasmissione delle competenze necessarie per aggiornare e/o ampliare la Carta dei Servizi

Output e benefici attesi

Di seguito sono indicati gli **output attesi per ogni intervento**, suddivisi tra deliverable cartacei (report, linee guida, ecc.) ed erogazione di interventi di supporto operativo al personale come affiancamento, formazione, ecc.. Inoltre sono descritti i **benefici** che l'implementazione degli interventi genererà all'interno dell'Ufficio Giudiziario e verso il territorio:

Intervento	Output attesi
3.A Potenziamento Punto Informativo	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Documento di progettazione esecutiva del Punto Informativo • Linee guida per la gestione del Punto Informativo Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di interventi a supporto del personale adibito al Punto Informativo
3.B Revisione della modulistica	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Modulistica • Procedura di revisione della modulistica dell'Ufficio
3.C	Deliverable

Intervento	Output attesi
Revisione dell'organizzazione logistica dei servizi	<ul style="list-style-type: none"> • Documento di progettazione esecutiva delle nuove modalità logistiche di servizi al pubblico • Protocolli di intesa con gli Enti ed le Istituzioni Coinvolte Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> • Supporto all'Ufficio nelle procedure di aggiornamento logistico
3.D Predisposizione della Carta dei Servizi	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Carta dei Servizi • Procedura di aggiornamento della Carta dei Servizi

Intervento	Benefici attesi
3.A Potenziamento Punto Informativo	<ul style="list-style-type: none"> • Contenimento dell'afflusso di utenza • Indirizzamento dell'utenza verso i diversi uffici della Corte di Appello, sulla base delle effettive esigenze • Migliore comunicazione verso l'esterno attraverso un'attività di informazione accentrata e "disciplinata" • Minor carico di lavoro per le Cancellerie
3.B Revisione della modulistica	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitazione dell'utente nella compilazione, riducendo in tal modo la necessità di richiedere supporto al personale di Cancelleria • Riduzione dell'affluenza di utenza presso le Cancellerie • Diminuzione delle rilavorazioni da parte del personale dovute a errori o imprecisioni dei moduli compilati
3.C Revisione dell'organizzazione logistica dei servizi	<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento della qualità e dell'efficacia dei servizi informativi della Corte di Appello • Migliore gestione degli accessi dell'utenza • Miglioramento dell'immagine della Corte di Appello verso l'esterno • Razionalizzazione delle spese e delle risorse impiegate • Maggiore omogeneità delle prassi organizzative
3.D Predisposizione della Carta dei Servizi	<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento della comunicazione verso l'esterno • Maggiore consapevolezza da parte degli stakeholder dei servizi resi dalla Corte di Appello • Aumento della consapevolezza interna rispetto gli standard qualitativi da osservare al fine di rispondere alla esigenze di giustizia del tessuto socio-economico

4. Supporto al miglioramento delle competenze

Caratteristiche generali e obiettivi della linea progettuale

Il personale della Corte di Appello di Venezia, in considerazione anche degli elevati livelli di scoperta, necessità di **migliorare le proprie competenze per far fronte alle richieste di qualità ed efficienza del proprio servizio Giustizia.**

La linea progettuale si pone l'obiettivo di **potenziare le competenze** delle risorse umane a disposizione dell'Ufficio e aumentare la capacità produttiva attraverso:

- un **migliore utilizzo degli strumenti** a disposizione;
- una **migliore capacità di gestione del team di lavoro**;
- **l'ottimizzazione dei rapporti con l'utenza esterna.**

Per la linea progettuale di "Supporto al miglioramento delle competenze" sono previsti quattro interventi:

1. **ricostituzione dell'Ufficio Formazione e Innovazione;**
2. **potenziamento degli strumenti di raccordo e delle sinergie tra Corte di Appello e Tribunali del distretto.**
3. **formazione informatica di base;**
4. **formazione su soft-skill.**

Intervento 4.A - Ricostituzione dell'Ufficio Formazione e Innovazione

Attualmente è presente, solo in via teorica, un Ufficio Formazione che, principalmente a causa della carenza di personale e delle lacune organizzative, non rende un servizio efficace. L'intervento prevede la ricostituzione di un **Ufficio Formazione pienamente attivo**, al fine di promuovere e diffondere l'aggiornamento e l'approfondimento giuridico tra Magistrati e personale amministrativo, anche attraverso la sperimentazione e l'implementazione di prassi operative locali. L'Ufficio Formazione si occuperà anche **della raccolta e dell'analisi dei dati** di flussi e delle principali segnalazioni in materia di novità rilevanti, in ambito giurisprudenziale o dottrinario.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Individuazione delle esigenze del personale della Corte di Appello	<ul style="list-style-type: none"> • Rilevazione delle attività e dei flussi correnti dell'Ufficio Formazione • Individuazione del funzionamento dell'Ufficio Formazione in Uffici Giudiziari di dimensione simile • Rilevazione delle necessità in materia di supporto alla formazione e all'innovazione da parte del personale giudicante e di cancelleria
2	Progettazione del nuovo Ufficio Formazione	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione delle attività in carico all'Ufficio Formazione • Rilevazione del fabbisogno strumentale • Predisposizione delle linee guida di gestione dell'Ufficio • Dimensionamento e supporto all'individuazione del personale da adibire alla gestione dell'Ufficio Formazione
3	Start up del nuovo Ufficio Formazione e Innovazione	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione al personale adibito all'Ufficio • Avvio del nuovo Ufficio Formazione • Monitoraggio dell'andamento della nuova struttura e individuazione di eventuali modifiche ai processi operativi in atto

Intervento 4.B – Potenziamento delle sinergie tra Corte di Appello e Tribunali del distretto

L'intervento prevede la costituzione ed il potenziamento di **appositi strumenti di raccordo tra il primo e il secondo grado di giudizio**, capaci di promuovere maggiormente gli **orientamenti giurisprudenziali** della Corte di Appello ai Magistrati in forza presso i Tribunali del distretto. Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Istituzione del gruppo di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Istituzione del gruppo di lavoro con la partecipazione di tutti gli attori coinvolti
2	Progettazione delle modalità operative	<ul style="list-style-type: none"> • Rilevazione dei principali bisogni degli attori coinvolti • Progettazione e condivisione delle nuove prassi operative • Rilevazione degli strumenti necessari all'avvio del progetto • Condivisione delle nuove modalità con tutti gli attori in gioco (magistrati, personale amministrativo)
3	Avvio delle nuove modalità operative	<ul style="list-style-type: none"> • Avvio delle nuove modalità di lavoro • Erogazione di interventi di change management al fine di minimizzare l'impatto dell'intervento

Intervento 4.C - Competenze informatiche

L'intervento ha l'obiettivo di **potenziare il livello di conoscenza degli applicativi Microsoft Word, Excel, Outlook**, strumenti che rappresentano un valido aiuto per le attività del personale. Il miglioramento nel loro utilizzo permetterà di incrementare la qualità del lavoro. Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Predisposizione dei materiali	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei principali fabbisogni formativi in tema IT del personale amministrativo e di magistratura • Preparazione dei materiali formativi da utilizzare
2	Erogazione degli interventi formativi	<ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione di giornate di formazione dedicate al personale giurisdizionale e amministrativo • Supporto al miglioramento nonché alla realizzazione ex novo di tool informatici funzionali all'attività corrente del personale

Intervento 4.D - Soft-skill

L'intervento prevede un percorso formativo per il personale amministrativo e di magistratura al fine di **promuovere** tra i dipendenti le cosiddette "**competenze trasversali**", ovvero quelle capacità che raggruppano le qualità personali, l'atteggiamento in ambito lavorativo e le conoscenze nel campo delle relazioni interpersonali che permettono recupero di efficienza, ottimizzazione delle modalità operative, miglioramento del clima aziendale e della qualità dei rapporti con i colleghi. Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Predisposizione dei materiali	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei principali fabbisogni formativi in tema di soft skill del personale amministrativo e di magistratura • Preparazione dei materiali formativi da utilizzare
2	Erogazione degli interventi formativi	<ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione di giornate di formazione dedicate al personale giurisdizionale e amministrativo

Output e benefici attesi

Di seguito sono indicati gli **output attesi per ogni intervento**, suddivisi tra deliverable cartacei (report, linee guida, ecc.) ed erogazione di interventi di supporto operativo al personale come affiancamento, formazione, ecc.. Inoltre sono descritti i **benefici** che l'implementazione degli interventi genererà all'interno dell'Ufficio Giudiziario e verso il territorio:

Intervento	Output attesi
4.A Ricostituzione dell'Ufficio Formazione	<p>Deliverable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Report sulle attività e i flussi correnti dell'Ufficio Formazione • Raccolta delle linee guida per la gestione operativa dell'Ufficio Formazione • Ordini di servizio e disposizioni organizzative per la gestione della nuova struttura <p>Supporto operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di formazione al personale
4.B Potenziamento delle sinergie tra Corte e Tribunali	<p>Deliverable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Raccolta delle linee guida per la gestione operativa del database delle sentenze e delle pronunce della Corte d'Appello • Tool informatici per l'ottimizzazione del lavoro dei Magistrati e del personale di cancelleria <p>Supporto operativo</p>

	<ul style="list-style-type: none"> Erogazione di giornate di formazione al personale Facilitazione del gruppo di lavoro
<p>4.C Competenze informatiche</p>	<p>Deliverable</p> <ul style="list-style-type: none"> Materiali a supporto della formazione del personale Tool informatici per l'ottimizzazione del lavoro delle Cancellerie <p>Supporto operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> Erogazione di giornate di formazione al personale
<p>4.D Soft-skill</p>	<p>Deliverable</p> <ul style="list-style-type: none"> Materiali a supporto della formazione del personale <p>Supporto operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> Erogazione di giornate di formazione al personale

Intervento	Benefici attesi
<p>4.A Ricostituzione dell'Ufficio Formazione</p>	<ul style="list-style-type: none"> Migliore gestione e coordinamento del personale Ottimizzazione delle risorse in capo all'Ufficio Aumento delle competenze del personale del distretto
<p>4.B Potenziamento delle sinergie tra Corte e Tribunali</p>	<ul style="list-style-type: none"> Migliore armonizzazione della giurisprudenza Migliore coordinamento tra primo e secondo grado di giudizio Diminuzione delle disomogeneità Miglioramento dell'immagine della Corte di Appello
<p>4.C Competenze informatiche</p>	<ul style="list-style-type: none"> Miglioramento nell'utilizzo degli strumenti in dotazione Diminuzione dei tempi di esecuzione di attività quali: invio mail, predisposizione documenti e foglio di calcolo Ottimizzazione nella gestione delle risorse della Corte di Appello
<p>4.D Soft-skill</p>	<ul style="list-style-type: none"> Migliore clima aziendale Migliore gestione ed coordinamento del personale

Pianificazione degli interventi

Di seguito è rappresentata la pianificazione di massima delle attività relative all'Ufficio, per le quali si ipotizza un tempo minimo di realizzazione 18 mesi, elevabile fino a 24:

	MESE																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Linea Progettuale 1 - Sviluppo Organizzativo																		
Intervento 1.A - Revisione del modello organizzativo delle Cancellerie																		
1. Individuazione delle specificità organizzative dell'Ufficio																		
2. Predisposizione del nuovo assetto organizzativo																		
3. Supporto alla emissione degli ordini di servizio																		
4. Start up delle nuove strutture																		
Intervento 1.B - Reingegnerizzazione delle modalità operative																		
1. Reingegnerizzazione dei flussi di lavoro																		
2. Supporto alla predisposizione dei protocolli di intesa																		
3. Avvio delle nuove modalità di lavoro																		
Intervento 1.C - Sperimentazione di strutture organizzative a supporto del Magistrato																		
1. Rilevazione dell'impatto dell'intervento																		
2. Supporto all'inserimento dei tirocinanti																		
3. Implementazione della struttura organizzativa																		
Linea Progettuale 2 - Sviluppo del Processo Civile Telematico																		
Intervento 2.A - Supporto all'aggiornamento delle modalità di lavoro																		
1. Istituzione del gruppo di lavoro																		
2. Rilevazione delle modalità operative																		
3. Revisione delle modalità operative																		
4. Avvio delle nuove modalità operative																		
Intervento 2.B - Formazione e affiancamento operativo																		
1. Identificazione dei livelli di utilizzo																		
2. Pianificazione ed erogazione della formazione																		
Intervento 2.C - Comunicazione e sensibilizzazione agli utenti																		
1. Pianificazione dell'intervento di comunicazione e sensibilizzazione																		
2. Implementazione dell'intervento di comunicazione e sensibilizzazione																		
Linea Progettuale 3 - Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza																		
Intervento 3.A - Creazione Punto Informativo																		
1. Rilevazione delle dinamiche di afflusso dell'utenza																		
2. Progettazione Punto Informativo																		
3. Start up del nuovo Punto Informativo																		
Intervento 3.B - Revisione delle modulistica																		
1. Raccolta e valutazione della modulistica																		
2. Revisione e aggiornamento delle modulistica																		
3. Rilascio della nuova modulistica e delle modalità di revisione della stessa																		
Intervento 3.C - Revisione dell'organizzazione logistica dei servizi																		
1. Rilevazione dell'afflusso utenza per territorio di provenienza																		
2. Progettazione logistica dei servizi all'utenza																		
3. Start up della nuova disposizione logistica																		
Intervento 3.D - Predisposizione della Carta dei Servizi																		
1. Rilevazione dei servizi																		
2. Predisposizione Carta dei Servizi																		
Linea Progettuale 4 - Supporto al miglioramento delle competenze																		
Intervento 4.A - Ricostituzione dell'Ufficio Formazione e Innovazione																		
1. Individuazione delle esigenze del personale della Corte di Appello																		
2. Progettazione del nuovo Ufficio Formazione																		
3. Start up del nuovo Ufficio Formazione e Innovazione																		
Intervento 4.B - Potenziamiento delle sinergie tra Corte di Appello e Tribunali																		
1. Istituzione del gruppo di lavoro																		
2. Progettazione delle modalità operative																		
3. Avvio delle nuove modalità operative																		
Intervento 4.C - Competenze informatiche																		
1. Predisposizione dei materiali																		
2. Erogazione degli interventi formativi																		
Intervento 4.D - Soft-skill																		
1. Predisposizione dei materiali																		
2. Erogazione degli interventi formativi																		

Legenda

- Tempistiche linea progettuale
- Tempistiche attività di implementazione dell'intervento
- Tempistiche attività di monitoraggio dell'intervento

Procura Generale presso la Corte d'Appello di Venezia

Sono stati individuati una serie di punti di attenzione che impattano sull'efficienza e l'efficacia della Procura Generale di Venezia. I principali elementi emersi evidenziano ambiti di miglioramento nella gestione dei rapporti con i portatori di interesse dell'Ufficio, infatti:

- **l'utenza** che si interfaccia la Procura Generale è caratterizzata da una prevalenza di Professionisti, in particolare **Avvocati**, che accedono prevalentemente per esposti, visione dei fascicoli dell'esecuzione penale o per chiedere incontri con i Magistrati, e **Traduttori** per quanto concerne l'attività di consulenza;
- **l'utenza privata** è tuttavia presente, seppure in via minoritaria, e **presenta sostanziali difficoltà di accesso all'ufficio**;
- la **logistica** è un elemento che gioca a sfavore dell'Ufficio, seppur situato in un contesto storico di grande pregio;
- il **sito internet**, per quanto presente, richiede interventi di aggiornamento grafico e contenutistico.

La **proposta di piano esecutivo** per la Procura Generale di Venezia, alla luce delle evidenze emerse, prevede una serie di **linee progettuali con l'obiettivo di migliorare i rapporti con l'utenza**, in particolare quella **privata**.

Articolazione della proposta

La proposta evolutiva per la Procura Generale di Venezia prevede due linee progettuali:

1. **Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza:** attraverso l'aggiornamento del sito internet, l'individuazione di schede dei principali servizi e l'analisi della modulistica presente nell'ufficio;
2. **Supporto al miglioramento delle competenze:** formazione e affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura su specifiche tematiche al fine di recuperare efficienza e promuovere un miglior clima all'interno dell'Ufficio. Le materie individuate sono le seguenti:
 - Competenze informatiche (Suite Office);
 - Soft skill;

Ogni linea progettuale è composta da diversi interventi, come rappresentato in figura:



Figura 3: Interventi previsti per la Procura Generale di Venezia

Per la linea progettuale di **Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza** sono previsti 3 interventi:

- 1.A. Aggiornamento del sito web
- 1.B. Predisposizione della Carta dei Servizi

- 1.C. Revisione della modulistica

Per la linea progettuale di **Supporto al miglioramento delle competenze** sono previsti 2 interventi formativi su:

- 2.A. Competenze informatiche
- 2.B. Soft-skill

Descrizione linee ed interventi

1. Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza

Caratteristiche generali e obiettivi della linea progettuale

La Procura Generale di Venezia si interfaccia regolarmente con utenza, sia professionale che privata, la quale sconta oggi un **deficit informativo** significativo, a fronte di un sito internet non più in linea con le attuali esigenze dell'Ufficio. La linea progettuale relativa al supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza vuole **promuovere azioni e strumenti** che permettano di:

- **migliorare i canali informativi** di reperimento delle informazioni;
- **ottimizzare** le modalità operative utilizzate a supporto degli utenti;
- **ottimizzare le risorse a disposizione** al fine di incrementare l'efficienza nella gestione delle procedure, a beneficio dei professionisti e dei cittadini.

Per la linea progettuale di "Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder" sono previsti **tre** interventi:

1. l'**aggiornamento del sito web**;
2. la **realizzazione della Carta dei Servizi**;
3. la **revisione della modulistica**.

Intervento 1.A – Aggiornamento del sito web

L'Ufficio Giudiziario è attualmente dotato di un sito internet, che è stato realizzato e viene aggiornato grazie alla collaborazione di personale interno. Presenta, tuttavia, la necessità di **rinnovo grafico e contenutistico** che permetta e garantisca una maggiore accessibilità da parte dell'utenza.

L'intervento vuole creare un percorso di innovazione volto all'**aggiornamento del portale web** della Procura Generale. Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Individuazione delle esigenze informative dell'utenza	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi della tipologia di richieste dell'Utenza presso gli Uffici aperti al pubblico • Identificazione delle esigenze informative
2	Definizione dei contenuti	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione della struttura del sito internet • Definizione dei contenuti da inserire • Raccolta del materiale da pubblicare
3	Progettazione del sito	<ul style="list-style-type: none"> • Realizzazione e messa online del nuovo sito della Procura Generale • Raccolta feedback ed eventuale tuning del sito

Intervento 1.B - Predisposizione della Carta dei Servizi

La Carta dei Servizi si ispira alla direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 27/1/1994 e al Decreto Legislativo n. 286/1999. Attraverso la **redazione** della Carta, si vogliono perseguire i seguenti obiettivi:

- creare uno **strumento di comunicazione unitario** tra l'organizzazione interna ed i propri utenti;
- sviluppare un **modello di valutazione della qualità** erogata;
- stimolare l'organizzazione interna a perseguire **efficienza ed efficacia operativa**.

La Carta dei Servizi diverrà strumento utile all'interno della Procura Generale, in quanto **accresce la consapevolezza del set di servizi erogati all'utenza**. Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Rilevazione dei servizi	<ul style="list-style-type: none"> • Rilevazione dei servizi da inserire all'interno della Carta • Costruzione di un profilo di qualità del/dei servizio/i
2	Predisposizione Carta dei Servizi	<ul style="list-style-type: none"> • Definizione della Carta dei Servizi ed accompagnamento alla sua realizzazione • Definizione di un sistema di monitoraggio sulle prestazioni e sugli impegni assunti nella Carta dei Servizi • Implementazione e presentazione al pubblico della Carta dei Servizi • Trasmissione della Carta dei Servizi a tutti i portatori di interesse • Trasmissione delle competenze necessarie per aggiornare e/o ampliare la Carta dei Servizi • Pubblicazione della Carta dei Servizi all'interno del nuovo sito internet della Procura Generale

Intervento 1.C – Revisione della modulistica

L'intervento prevede la **valutazione della modulistica in uso presso la Procura Generale e la revisione della stessa in termini di contenuti e di layout grafico**. Con tale intervento si vuole:

- facilitare l'utente nella compilazione;
- ridurre le richieste di supporto alla compilazione;
- ridurre l'affluenza di utenza presso gli uffici.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Raccolta e valutazione della modulistica	<ul style="list-style-type: none"> • Raccolta di tutta la modulistica della Procura Generale • Valutazione dei livelli di comprensibilità e accessibilità dei modelli da parte degli utenti
2	Revisione e aggiornamento della modulistica	<ul style="list-style-type: none"> • Rivisitazione e semplificazione dei contenuti • Revisione del layout e della grafica al fine di rendere più immediata la lettura del modulo per l'utenza • Condivisione delle modifiche/integrazioni apportate con i responsabili delle Cancellerie
3	Rilascio della nuova modulistica e delle modalità di revisione della stessa	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuzione della nuova modulistica presso gli uffici, caricamento del nuovo set sul nuovo sito della Procura • Rilascio di un documento contenente una procedura formalizzata di revisione della modulistica indirizzata al personale della Procura Generale

Output e benefici attesi

Di seguito sono indicati gli **output attesi per ogni intervento**, suddivisi tra deliverable cartacei (report, linee guida, ecc.) ed erogazione di interventi di supporto operativo al personale come affiancamento, formazione,

ecc.. Inoltre sono descritti i **benefici** che l'implementazione degli interventi genererà all'interno dell'Ufficio Giudiziario e verso il territorio:

Intervento	Output attesi
1.A Aggiornamento del Sito Web	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Report di analisi dei servizi all'utenza • Documento di progettazione del Sito internet • Materiali e linee guida per l'aggiornamento del sito
1.B Predisposizione della Carta dei Servizi	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Carta dei Servizi • Procedura di aggiornamento della Carta dei Servizi
1.C Revisione della modulistica	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Modulistica • Procedura di revisione della modulistica dell'Ufficio

Intervento	Benefici attesi
1.A Aggiornamento del Sito Web	<ul style="list-style-type: none"> • Riduzione delle richieste di informazioni negli uffici • Riduzione dei tempi di permanenza all'interno degli uffici • Abbattimento degli errori negli accessi da parte dell'Utenza • Maggiore efficacia nell'attività di indirizzo dell'ufficio in tema di giurisprudenza territoriale
1.B Predisposizione della Carta dei Servizi	<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento della comunicazione verso l'esterno • Maggiore consapevolezza da parte degli stakeholder (avvocati, cittadini, imprese, ecc.) dei servizi resi dalla Procura Generale • Aumento della consapevolezza interna rispetto gli standard qualitativi da osservare al fine di rispondere alle esigenze di giustizia del tessuto socio-economico
1.C Revisione della modulistica	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitazione dell'utente nella compilazione, riducendo in tal modo la necessità di richiedere supporto al personale amministrativo • Riduzione dell'affluenza di utenza presso gli uffici • Diminuzione delle rilavorazioni da parte del personale dovute a errori o imprecisioni dei moduli compilati

2. *Supporto al miglioramento delle competenze*

Caratteristiche generali e obiettivi della linea progettuale

Il personale della Procura Generale di Venezia, in considerazione anche degli elevati livelli di scopertura, necessita di **migliorare le proprie competenze per far fronte alle richieste di qualità ed efficienza del proprio servizio Giustizia.**

La linea progettuale si pone l'obiettivo di **potenziare le competenze** delle risorse umane a disposizione dell'Ufficio e aumentare la capacità produttiva attraverso:

- un **migliore utilizzo degli strumenti** a disposizione;
- una **migliore capacità di gestione del team di lavoro**;
- l'**ottimizzazione dei rapporti con l'utenza esterna.**

Per la linea progettuale di “Supporto al miglioramento delle competenze” sono previsti due interventi formativi sulle seguenti materie:

1. **Informatica di base;**
2. **Soft-skill;**

Intervento 2.A - Competenze informatiche

Tramite l'intervento **saranno potenziate le competenze** del personale amministrativo e di magistratura rispetto gli applicativi **Microsoft Word, Excel, Outlook**, permettendo di incrementare la capacità produttiva e il presidio delle attività svolte dal personale. A conclusione di ogni evento formativo verrà rilasciato un attestato di frequenza

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Predisposizione dei materiali	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei principali fabbisogni formativi in tema IT del personale amministrativo e di magistratura • Preparazione dei materiali formativi da utilizzare
2	Erogazione degli interventi formativi	<ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione di giornate di formazione dedicate al personale giurisdizionale e amministrativo • Supporto al miglioramento nonché alla realizzazione ex novo di tool informatici funzionali all'attività corrente del personale

Intervento 2.B - Soft-skill

Saranno organizzati **percorsi formativi** volti a promuovere tra il personale amministrativo le cosiddette "**competenze trasversali**", ovvero quelle capacità che raggruppano le qualità personali, l'atteggiamento in ambito lavorativo e le conoscenze nel campo delle relazioni interpersonali che permettono recupero di efficienza, ottimizzazione delle modalità operative, miglioramento del clima aziendale e della qualità dei rapporti con i colleghi. Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Predisposizione dei materiali	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei principali fabbisogni formativi in tema di soft skill del personale amministrativo e di magistratura • Preparazione dei materiali formativi da utilizzare
2	Erogazione degli interventi formativi	<ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione di giornate di formazione dedicate al personale giurisdizionale e amministrativo

Benefici ed output attesi

Di seguito sono indicati gli **output attesi per ogni intervento**, suddivisi tra deliverable cartacei (report, linee guida, ecc.) ed erogazione di interventi di supporto operativo al personale come affiancamento, formazione, ecc.. Inoltre sono descritti i **benefici** che l'implementazione degli interventi genererà all'interno dell'Ufficio Giudiziario e verso il territorio:

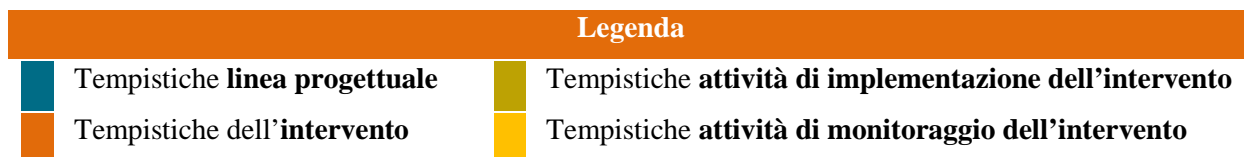
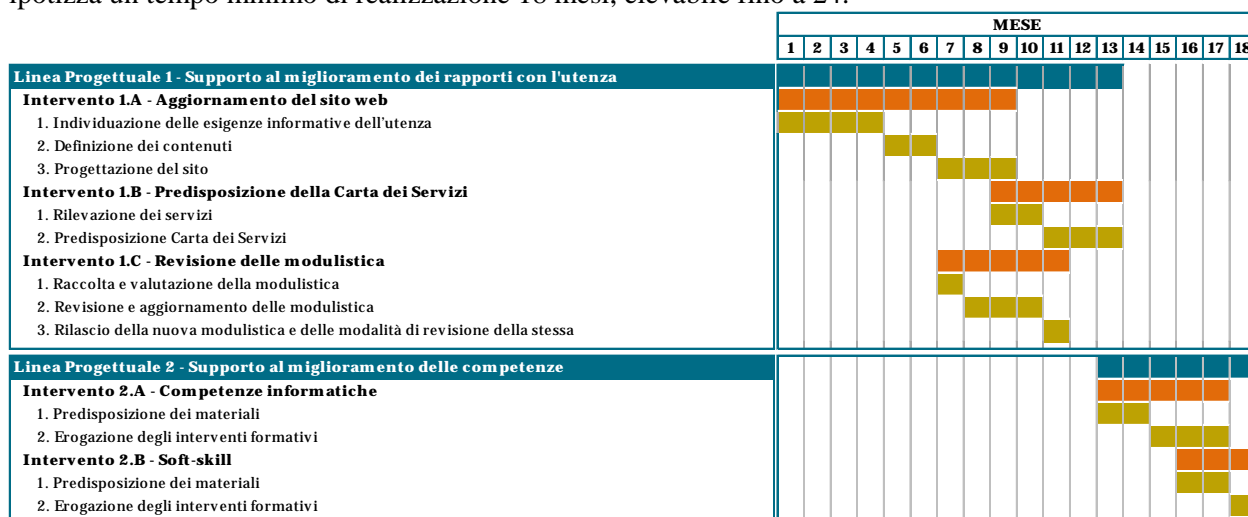
Intervento	Output attesi
2.A Competenze informatiche	<p>Deliverable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Materiali a supporto della formazione del personale • Tool informatici per l'ottimizzazione del lavoro delle Cancellerie <p>Supporto operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di formazione al personale e consegna

Intervento	Output attesi
	dei relativi attestati di frequenza
2.B Soft-skill	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Materiali a supporto della formazione del personale Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di formazione al personale

Intervento	Benefici attesi
2.A Competenze informatiche	<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento nell'utilizzo degli strumenti in dotazione • Diminuzione dei tempi di esecuzione di attività quali: invio mail, predisposizione documenti e foglio di calcolo • Aumento della capacità di controllo e presidio delle attività
2.B Soft-skill	<ul style="list-style-type: none"> • Migliore clima organizzativo • Migliore gestione ed coordinamento del personale

Pianificazione degli interventi

Di seguito è rappresentata la pianificazione di massima delle attività relative all'Ufficio, per le quali si ipotizza un tempo minimo di realizzazione 18 mesi, elevabile fino a 24:



Tribunale Ordinario di Belluno

Sono stati individuati una serie di punti di attenzione che impattano sull'efficienza e l'efficacia del Tribunale di Belluno. I principali elementi emersi sono:

- **Scopertura dell'organico:** per quanto riguarda il personale amministrativo, non è coperto circa il 29% delle posizioni in organico (la più rilevante riguarda il profilo del Direttore amministrativo, con una vacanza pari al 50%); per il personale di magistratura attualmente è assente il 17% dell'organico;
- **Organizzazione delle Cancellerie Civili:** sono presenti inefficienze organizzative in quanto il modello di gestione delle Cancellerie Civili non è stato ancora rivisto a seguito della continua riduzione del personale amministrativo, e senza contemplare possibili ottimizzazioni delle attività date da un pieno utilizzo delle tecnologie e dei sistemi informativi disponibili.

Tali elementi organizzativi hanno effetti anche nella **gestione dell'utenza**: sono presenti più punti di accesso per l'utenza e inoltre ogni Cancelleria ha stabilito orari di apertura al pubblico, eterogenei in termini di fasce orarie e modalità di accoglienza del pubblico. È presente un punto informativo ma non è opportunamente presidiato dal personale dell'Ufficio Giudiziario.

La **proposta di piano esecutivo** per il Tribunale di Belluno, alla luce delle evidenze emerse, prevede una serie di **linee progettuali incentrate sulla reingegnerizzazione dell'organizzazione e delle modalità operative** attualmente in uso presso le Cancellerie Civili e la Volontaria Giurisdizione.

Articolazione della proposta

La proposta evolutiva per il Tribunale di Belluno prevede quattro linee progettuali:

1. **Sviluppo organizzativo:** reingegnerizzazione delle modalità operative e del modello organizzativo attualmente in uso presso l'Area Civile, al fine di promuovere maggiore efficienza tra il personale amministrativo e di magistratura;
2. **Sviluppo del PCT:** supporto all'efficientamento delle modalità operative ed al miglioramento nell'utilizzo degli strumenti previsti per il Processo Civile Telematico, attraverso l'affiancamento operativo al personale interno ed il coinvolgimento diretto dell'utenza esterna (avvocati, CTU, ecc.);
3. **Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza:** implementazione di strumenti di gestione dell'utenza utili al miglioramento del servizio reso ad avvocati, imprese e cittadini;
4. **Supporto al miglioramento delle competenze:** formazione e affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura su tematiche relativa alle competenze informatiche al fine di recuperare efficienza e promuovere un miglior clima aziendale



Figura 4: Linee progettuali per il Tribunale di Belluno

Le linee progettuali individuate sono fortemente orientate al miglioramento dell'organizzazione dell'Ufficio Giudiziario e rappresentano quattro proposte tra loro fortemente correlate e dipendenti, in quanto l'implementazione di ciascuna di esse permette e promuove lo sviluppo delle altre. Infatti il miglioramento dei rapporti con l'utenza (attraverso ad esempio sistemi innovativi di gestione dell'utenza), ha effetti anche sullo Sviluppo organizzativo, in quanto molte delle risorse, oggi allocate ad attività di front office, potrebbero essere ridistribuite sul back office in modo da garantire un presidio maggiore nella gestione dei fascicoli, a beneficio dei tempi di definizione.

Ogni **linea progettuale è composta da diversi interventi**, come rappresentato in figura:

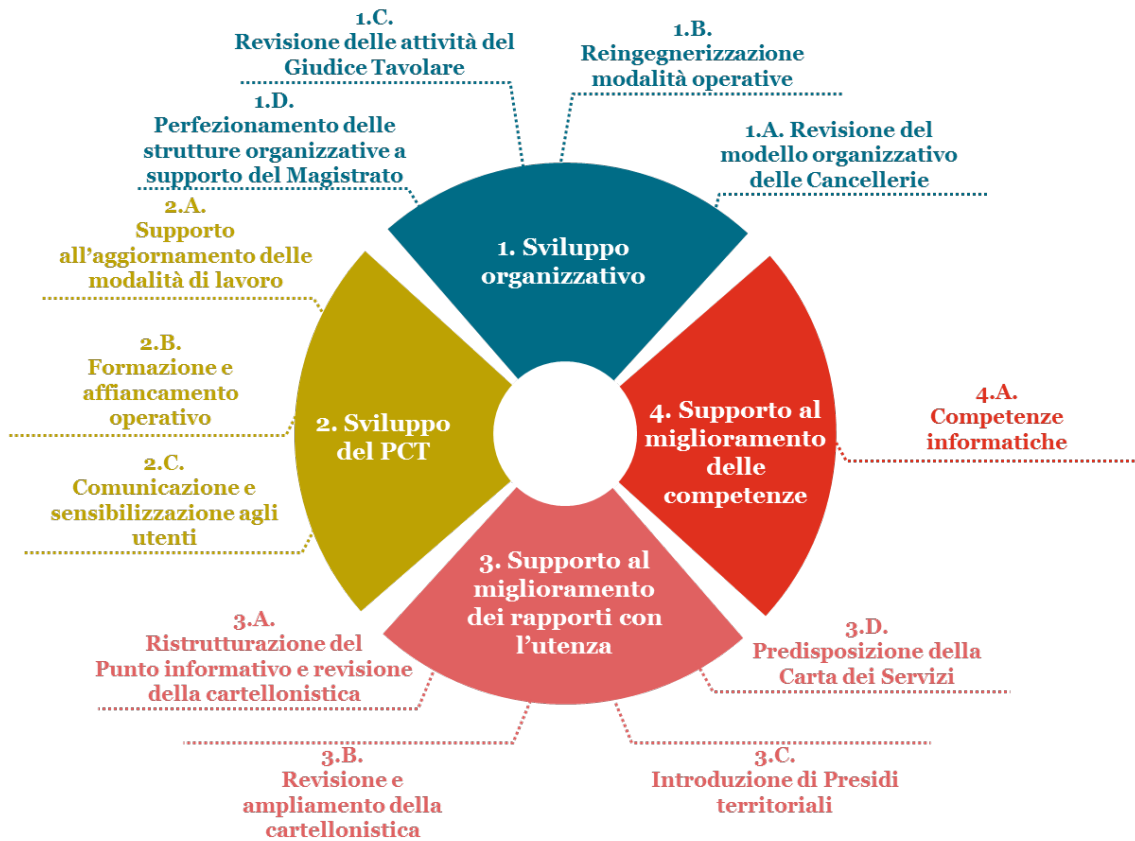


Figura 5: Interventi previsti per il Tribunale di Belluno

Per la linea progettuale di **Sviluppo organizzativo** sono previsti 4 interventi:

- 1.A. Revisione del modello organizzativo delle Cancellerie
- 1.B. Reingegnerizzazione delle modalità operative
- 1.C. Revisione delle attività del Giudice Tavolare
- 1.D. Perfezionamento delle strutture organizzative a supporto del Magistrato

Per la linea progettuale di **Sviluppo del Processo Civile Telematico** sono presenti 3 interventi:

- 2.A. Supporto all'aggiornamento delle modalità di lavoro
- 2.B. Formazione e affiancamento operativo
- 2.C. Comunicazione e sensibilizzazione agli utenti

Per la linea progettuale di **Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza** sono previsti 4 interventi:

- 3.A. Ristrutturazione del Punto Informativo e revisione della cartellonistica
- 3.B. Revisione e ampliamento della modulistica
- 3.C. Introduzione di Presidi territoriali
- 3.D. Predisposizione della Carta dei Servizi

Per la linea progettuale di **Supporto al miglioramento delle competenze** è previsto 1 intervento formativo su:

- 4.A. Competenze informatiche

Descrizione linee ed interventi

1. Sviluppo Organizzativo

Caratteristiche generali e obiettivi della linea progettuale

L'analisi del contesto organizzativo del Tribunale Ordinario di Belluno ha evidenziato come l'attuale assetto delle Cancellerie dell'area Civile sia caratterizzato da **eccessive ed eterogenee modalità di accesso per l'utenza** e un **inadeguato assetto degli uffici rispetto ai cambiamenti organizzativi derivanti dal Processo Civile Telematico**.

La linea progettuale prevede l'implementazione di interventi volti a **riorganizzare le Cancellerie dell'area civile** attraverso la definizione di nuove modalità operative e la redistribuzione dei ruoli e delle responsabilità in base alle reali competenze e ai carichi di lavoro del personale.

Con tale linea progettuale si vuole, a partire dagli aspetti qualitativi e quantitativi caratterizzanti i processi organizzativi, elaborare e supportare l'implementazione di strategie per migliorare efficacia, efficienza, qualità, affidabilità e sostenibilità dell'Ufficio, ridurre il frazionamento delle attività, migliorare la gestione dei fascicoli e ottenere un assetto dell'area civile maggiormente compatibile con il PCT.

Per la linea progettuale di "Sviluppo organizzativo" sono previsti tre interventi:

- **revisione del modello organizzativo delle Cancellerie;**
- **reingegnerizzazione delle modalità operative** in uso, con particolare focus sulla gestione del fascicolo e sulla gestione dei procedimenti di particolare rilevanza per le imprese (es. procedure concorsuali);
- individuazione di un percorso di **informatizzazione delle attività del Giudice Tavolare.**
- **perfezionamento di strutture organizzative a supporto del Magistrato.**

Intervento 1.A - Revisione del modello organizzativo delle Cancellerie

L'Ufficio Giudiziario dovrà essere supportato nella **ridefinizione del modello organizzativo** a partire dalla quantificazione delle risorse disponibili, dei carichi di lavoro e delle attività svolte da ogni unità organizzativa. L'intervento dovrà includere iniziative per:

- **la modifica delle modalità di gestione e coordinamento delle Cancellerie civili**, tramite ad esempio la promozione di modelli organizzativi che permettano la **condivisione delle competenze** ed il miglioramento della qualità complessiva dell'attività lavorative: ad esempio, attraverso l'introduzione di sistemi di job rotation sia all'interno della singola Cancelleria, sia all'esterno (tra Cancellerie diverse);
- **l'introduzione di strutture** che delimitino maggiormente le **attività di back office dal front office** attraverso, ad esempio, l'istituzione di un **unico sportello** che possa raccogliere tutte le istanze ricevute dall'utenza (specializzata o meno) con risorse formate e specializzate anche rispetto la tipologia di utenza da assistere (avvocati, cittadini, imprese) (cfr. Linea progettuale Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza).

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Individuazione delle specificità organizzative dell'Ufficio	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione puntuale delle attività svolte da ciascuna Cancelleria • Quantificazione dei carichi di lavoro • Individuazione delle competenze del personale
2	Predisposizione del nuovo assetto organizzativo	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione di buone pratiche organizzative replicabili e sviluppate in Uffici di comparabile dimensione • Ridefinizione del modello di gestione
3	Supporto alla emissione	<ul style="list-style-type: none"> • Supporto alla preparazione e condivisione con il Vertice

	degli ordini di servizio	dell'Ufficio degli ordini di servizio
4	Start up delle nuove strutture	<ul style="list-style-type: none"> • Avvio del nuovo modello di gestione dell'Area Civile • Erogazione di interventi di change management al fine di ridurre l'impatto al cambiamento

Intervento I.B - Reingegnerizzazione delle modalità operative

La reingegnerizzazione delle modalità operative si basa sulla individuazione, modifica e consolidamento di **prassi utili a comprimere i tempi di lavoro e semplificare le attività in capo ai diversi addetti coinvolti nel transito/lavorazione dei fascicoli**. Alcune delle soluzioni individuate coinvolgono **oggetti esterni** (ad esempio relativamente alla gestione dei fascicoli di parte o dei rapporti con la Procura per quanto attiene i procedimenti civili) e dovranno essere oggetto di opportuni protocolli di intesa (in particolare con l'Ordine degli Avvocati). Tra le iniziative da poter sviluppare è possibile individuare:

- **l'ottimizzazione della gestione dei fascicoli di parte:** dovranno essere favoriti accordi con l'Ordine degli Avvocati al fine di migliorare la gestione dei fascicoli di parte e sgravare il personale amministrativo dalle attività di consegna ed archiviazione. A titolo esemplificativo potranno essere implementati protocolli organizzativi che permettano di:
 - trasferire i fascicoli presso locali messi a disposizione da enti, organizzazioni o dallo stesso Ordine degli avvocati che ne curerà la successiva archiviazione;
 - definire prassi operative che promuovano la consegna del fascicolo a conclusione dell'udienza;
 - individuare la disponibilità di associazioni che possano farsi carico per nome e per conto dell'Ordine degli Avvocati della fase di raccolta e consegna dei fascicoli ai legali;
- **l'ottimizzazione del Processo Civile Telematico:** il PCT, obbligatorio dal 1 Gennaio 2015 per gli atti endoprocessuali e per i decreti ingiuntivi, presuppone una modalità di lavoro delle Cancellerie finalizzata all'ottimizzazione del flusso telematico di ricezione/lavorazione degli atti digitali da parte dei legali e dei CTU e da parte dei magistrati attraverso lo sviluppo di prassi condivise (cfr. anche linea progettuale Sviluppo PCT), che dovranno accompagnare l'Ufficio alla graduale eliminazione delle gestione cartacea dei procedimenti;
- **miglioramento del flusso informativo con la Procura della Repubblica:** la reingegnerizzazione delle modalità operative dovrà promuovere azioni utili a minimizzare il passaggio di atti e documenti tra gli Uffici della Procura della Repubblica e le Cancellerie Civili del Tribunale. A tal proposito dovrà essere dato supporto:
 - nell'aprire **Tavoli tecnici** con la Procura della Repubblica che permettano di individuare soluzioni condivise;
 - nel diffondere le **potenzialità del Processo Civile Telematico** - seppur ancora non diffuso - anche lato Procura (invio di atti telematici, firma digitale, ecc.);
- **supportare il personale nel miglioramento delle competenze tecniche in merito a specifiche materie.** Ad esempio, per quanto attiene il seguimiento delle attività sulle Spese di Giustizia, dovrà essere previsto un processo di **formazione e supporto operativo on the job** sull'applicativo SIAMM per il personale amministrativo e di magistratura e campagne di sensibilizzazione/formazione rivolte agli soggetti esterni (es. avvocati, CTU), al fine di incrementare l'utilizzo del strumento di **presentazione online** della richiesta di liquidazione.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Reingegnerizzazione dei flussi di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione puntuale degli ambiti di miglioramento • Individuazione di buone pratiche operative replicabili e sviluppate in Uffici di comparabile dimensione • Predisposizione del documento che descrive le soluzioni operative da attuare

#	Attività	Descrizione
		<ul style="list-style-type: none"> • Condivisione degli ambiti di miglioramento con i referenti dell'Ufficio Giudiziario
2	Supporto alla predisposizione dei protocolli di intesa	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei soggetti da coinvolgere • Costituzione di tavoli di lavoro congiunti • Predisposizione dei protocolli di intesa
3	Avvio delle nuove modalità di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Avvio delle nuove prassi di gestione dell'Area Civile • Erogazione di interventi di change management e supporto operativo al fine di ridurre l'impatto al cambiamento

Intervento I.C – Revisione delle attività del Giudice Tavolare

Il **Giudice tavolare** è una peculiarità di alcuni Comuni che ricadono nel circondario del Tribunale di Belluno. Oltre ad essere una particolarità dal punto di vista giuridico e procedurale, la presenza del Giudice Tavolare richiede adempimenti particolari e la collaborazione con personale comunale. La **ridefinizione delle modalità operative** si strutturerà in un intervento volto all'individuazione di un nuovo modello di gestione, attraverso **Tavoli di confronto** tra il personale del Tribunale e dei Comuni e l'individuazione delle **prassi operative in uso presso altri territori** nei quali è presente il Giudice Tavolare.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Reingegnerizzazione del modello di gestione	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione puntuale degli ambiti di miglioramento • Individuazione di buone pratiche organizzative replicabili e sviluppate in Uffici nei quali è presente la competenza del Giudice Tavolare, o in Uffici con sedi territoriali distaccate con i medesimi requisiti del sistema tavolare • Ridefinizione del modello di gestione • Predisposizione del documento che descrive le soluzioni operative da attuare • Condivisione degli ambiti di miglioramento con i referenti dell'Ufficio Giudiziario
2	Supporto alla predisposizione dei protocolli di intesa	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei soggetti da coinvolgere • Costituzione di tavoli di lavoro congiunti • Predisposizione dei protocolli di intesa
3	Start up del nuovo modello di gestione	<ul style="list-style-type: none"> • Avvio del nuovo modello di gestione del Giudice Tavolare • Erogazione di interventi di change management al fine di ridurre l'impatto al cambiamento

Intervento I.D – Perfezionamento delle strutture organizzative a supporto del Magistrato

Attraverso questo intervento, si prevede di riprendere un percorso già formalmente istituito dall'Ufficio, ma ancora non operativo a causa delle difficoltà di individuazione delle risorse da dedicare. Si tratta di nuove modalità organizzative ed operative del lavoro del magistrato e delle Cancellerie, implementando **strutture di staff** in grado di affiancare il giudice e il personale amministrativo nelle attività d'ufficio.

Tali strutture organizzative saranno deputate ad una serie di compiti a diretto beneficio del magistrato tra i quali:

- la **funzione di raccordo** con la cancelleria e l'assistenza all'udienza;
- la gestione **informatizzata** delle cause e del ruolo del giudice;
- l'attività di supporto nella **redazione dei provvedimenti** (bozze, scheda del processo, ricerche giurisprudenziali);
- il supporto alla predisposizione di **statistiche** dei flussi di lavoro;

- il supporto all'utilizzo delle funzionalità del **Processo Civile Telematico**.

Durante la fase iniziale sarà condotta una quantificazione dell'impatto della nuova struttura rispetto l'intera organizzazione del Tribunale (anche alla luce dell'intervento 1.A) e successivamente dovrà essere dato supporto all'Ufficio Giudiziario alla fase di estensione.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Rilevazione dell'impatto dell'intervento	<ul style="list-style-type: none"> • Pianificazione del percorso di estensione individuando la progressione più opportuna di materie e dei relativi Magistrati rispetto ai quali implementare la nuova struttura organizzativa • Individuazione delle modalità di gestione della struttura organizzativa, delle attività da assegnare e delle modalità di interfacciamento con le Cancellerie Civili
2	Supporto all'inserimento dei tirocinanti	<ul style="list-style-type: none"> • Supporto alla selezione di tirocinanti da assegnare allo staff del magistrato • Predisposizione di campagne di sensibilizzazione verso i soggetti interessati (Università, Ordine degli Avvocati, ecc.)
3	Implementazione della struttura organizzativa	<ul style="list-style-type: none"> • Avvio della implementazione della struttura organizzativa • Erogazione di interventi di change management al fine di minimizzare l'impatto dell'intervento • Monitoraggio dell'andamento della nuova struttura organizzativa, individuazione di eventuali modifiche ai processi operativi in atto

Output e benefici attesi

Di seguito sono indicati gli **output attesi per ogni intervento**, suddivisi tra deliverable cartacei (report, linee guida, ecc.) ed erogazione di interventi di supporto operativo al personale come affiancamento, formazione, ecc.. Inoltre sono descritti i **benefici** che l'implementazione degli interventi genererà all'interno dell'Ufficio Giudiziario e verso il territorio:

Intervento	Output attesi
1.A Revisione del modello organizzativo delle Cancellerie	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Documento di sintesi che descrive la situazione attuale e a tendere delle Cancellerie • Ordini di servizio Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura
1.B Reingegnerizzazione delle modalità operative	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Documento di sintesi che descrive le soluzioni operative da attuare • Protocolli di intesa • Disposizioni organizzative • Mansionario e procedure di lavoro Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura
1.C Revisione delle attività del Giudice Tavolare	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Documento di sintesi che descrive le soluzioni operative da attuare • Protocolli di intesa • Disposizioni organizzative

Intervento	Output attesi
	Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura
1.D Perfezionamento delle strutture organizzative a supporto del Magistrato	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> Linee guida per l'implementazione della nuova struttura organizzativa Ordini di servizio e disposizioni organizzative per la gestione della nuova struttura organizzativa Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura

Intervento	Benefici attesi
1.A Revisione del modello organizzativo delle Cancellerie	<ul style="list-style-type: none"> Migliore efficienza gestionale ed operativa delle attività Equa ed efficiente distribuzione del personale rispetto al volume di attività Coinvolgimento di tutte le risorse in modo da favorire lo sviluppo di competenze trasversali Maggiore efficienza nella trattazione di procedimenti ed in particolare per quelli riguardanti le attività produttive del territorio (procedure concorsuali ed esecuzioni)
1.B Reingegnerizzazione delle modalità operative	<ul style="list-style-type: none"> Maggiore efficienza dei processi di lavoro Migliore distribuzione dei carichi di lavoro tra le risorse Utilizzo efficiente delle unità di personale disponibili Migliori condizioni di lavoro per il personale Miglioramento dei servizi offerti all'utenza (avvocati, cittadini, imprese)
1.C Revisione delle attività del Giudice Tavolare	<ul style="list-style-type: none"> Migliori condizioni di lavoro per i magistrati incaricati Maggiore efficienza dei processi di lavoro Riduzione dei tempi di trattazione dei fascicoli e dei relativi costi dovuti allo spostamento dei magistrati tra le varie sedi
1.D Perfezionamento strutture organizzative a supporto del Magistrato	<ul style="list-style-type: none"> Riduzione del carico di lavoro in capo ai magistrati e sostegno operativo per le Cancellerie Incremento della capacità di definizione dell'Ufficio e potenziale riduzione delle pendenze Maggiore efficienza dell'Ufficio e migliore risposta alle esigenze del territorio e delle imprese Maggiore apertura dell'Ufficio alla comunità degli stakeholder locali (cittadini, imprese, ecc.)

2. Sviluppo del Processo Civile Telematico

Caratteristiche generali e obiettivi della linea progettuale

Il **Processo Civile Telematico** è entrato in vigore da oltre 2 anni, ma è ancora limitato il beneficio ottenuto rispetto alle reali potenzialità dello strumento. Fatta eccezione per il deposito degli atti endoprocessuali e per i decreti ingiuntivi (dove il PCT è obbligatorio per legge), è ancora presente un **utilizzo limitato e non uniforme** delle funzionalità (in particolare da parte di alcuni magistrati), con conseguente mantenimento delle procedure cartacee. L'effetto prodotto è un aumento delle attività del personale che si trova ad esempio a gestire un fascicolo misto (cartaceo e digitale). Attraverso questa linea progettuale si vuole **diminuire la "diffidenza"** rispetto all'utilizzo degli strumenti (Consolle del Magistrato, SICID, SIECIC) e delle modalità

operative proprie del PCT (firma digitale, deposito telematico, ecc.), in modo da massimizzare i conseguenti benefici.

Per la linea progettuale di “Sviluppo del Processo Civile Telematico” sono previsti tre interventi:

1. **Supporto all’aggiornamento delle modalità di lavoro;**
2. **Formazione e affiancamento operativo;**
3. **Interventi di comunicazione e sensibilizzazione agli utenti esterni.**

Intervento 2.A - Supporto all’aggiornamento delle modalità di lavoro

Le modalità operative di utilizzo del PCT, definite dal protocollo distrettuale, non sembrano più rispondere alla esigenze dell’Ufficio, in quanto si assiste ad un aumento della complessità di gestione del fascicolo digitale. Attraverso l’intervento si vuole supportare il Tribunale di Belluno nel **rivedere e aggiornare le modalità operative utilizzate dal personale di magistratura, dal personale amministrativo e dagli utenti esterni**, a partire dalla rilevazione puntuale e quantitativa dei tempi e dei metodi di gestione del Processo Civile Telematico e attraverso iniziative quali:

- l’individuazione di **prassi condivise** per la gestione di particolari attività su cui non sono ancora tangibili gli effetti del PCT (predisposizione delle copie di cortesia, verbalizzazione telematica, stampa degli atti introduttivi, ecc.), attraverso il coinvolgimento di tutti i soggetti interessati e la revisione delle modalità operative sulla base degli effettivi carichi di lavoro sostenibili dal personale;
- l’individuazione di **modalità di lavoro** omogenee per la raccolta e l’evasione di tutte le richieste di informazione pervenute dagli avvocati, attraverso ad esempio:
 - l’istituzione di canali di comunicazione e informazione specifici (tramite numeri telefonici e/0 mail dedicate);
 - la predisposizione di guide ad uso interno per uniformare le risposte da fornire ai soggetti interessati.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l’implementazione dell’intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Istituzione del gruppo di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Istituzione del gruppo di lavoro con la partecipazione di tutti gli attori coinvolti nel PCT (personale amministrativo, magistrati, ordini professionali)
2	Rilevazione delle modalità operative	<ul style="list-style-type: none"> • Rilevazione puntuale delle modalità operative utilizzate dal personale interno e dagli utenti esterni • Individuazione dei punti critici (errori frequenti, % e tipologia di atti non informatizzati, tipologie di richieste di informazione pervenute, ecc.)
3	Revisione delle modalità operative	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione delle modalità di efficientamento • Condivisione delle nuove modalità con tutti gli attori in gioco (magistrati, personale amministrativo, avvocati) • Supporto all’aggiornamento dei protocolli operativi di utilizzo del PCT
4	Avvio delle nuove modalità operative	<ul style="list-style-type: none"> • Avvio delle nuove modalità di lavoro • Erogazione di interventi di change management al fine di minimizzare l’impatto dell’intervento

Intervento 2.B - Formazione e affiancamento operativo

Attraverso l’affiancamento di **personale qualificato ed esperto** in tematiche relative al Processo Civile Telematico, l’intervento consentirà di **accrescere le competenze tecniche ed operative** del personale amministrativo e di magistratura rispetto l’utilizzo degli strumenti informatici (in particolare SICID, SIECIC, Consolle del Magistrato). In particolare:

- per i **Magistrati** ed i **GOT** dovrà essere fornito supporto continuativo con il fine di aumentare l'utilizzo della Consolle del Magistrato;
- per il **Personale amministrativo**, oltre ad un supporto sui sistemi SICID e SIECIC, sarà necessario fornire competenze di base rispetto la Consolle del Magistrato e gli strumenti in uso presso gli studi legali, al fine di supportare Giudici ed Avvocati in una più estesa telematizzazione del lavoro.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Identificazione dei livelli di utilizzo	<ul style="list-style-type: none"> • Valutazione del livello di informatizzazione e di utilizzo degli strumenti da parte dei Magistrati e delle risorse amministrative dell'Area Civile del Tribunale di Belluno • Identificazione puntuale delle criticità funzionali ed applicative riscontrate dal personale nell'utilizzo degli strumenti
2	Pianificazione ed erogazione della formazione	<ul style="list-style-type: none"> • Pianificazione del percorso formativo • Predisposizione di linee guida e manuali di utilizzo degli strumenti • Erogazione della formazione on the job • Supporto operativo al personale di magistratura e amministrativo nella risoluzione di problematiche operative • Individuazione e monitoraggio dei nuovi livelli di utilizzo del PCT

Intervento 2.C - Comunicazione e sensibilizzazione agli utenti

Al fine di massimizzare i benefici del Processo Civile Telematico, è necessario che anche gli utenti esterni siano coinvolti direttamente e abbiano piena consapevolezza dei suoi benefici. L'intervento prevede l'implementazione di una serie di attività volte alla **sensibilizzazione all'utilizzo del PCT ad Avvocati e CTU**. In particolare dovranno essere realizzati:

- work-shop e giornate di formazione presso le sedi degli Ordini professionali;
- guide pratiche all'utilizzo di PCT con relative FAQ;
- campagne di informazione attraverso canali social (Facebook, Twitter) con aggiornamenti sul tema.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Pianificazione dell'intervento di comunicazione e sensibilizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • Condivisione con gli attori interessati (personale interno al Tribunale e utenza esterna) della tipologia di interventi da attuare (work-shop, comunicati stampa, guide all'utilizzo del PCT, FAQ, ecc.) • Predisposizione del materiale utile all'erogazione dell'intervento di comunicazione e sensibilizzazione
2	Implementazione dell'intervento di comunicazione e sensibilizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione ed erogazione delle campagne di sensibilizzazione (work-shop, comunicati stampa, guide all'utilizzo del PCT, FAQ)

Output e benefici attesi

Di seguito sono indicati gli **output attesi per ogni intervento**, suddivisi tra deliverable cartacei (report, linee guida, ecc.) ed erogazione di interventi di supporto operativo al personale come affiancamento, formazione, ecc.. Inoltre sono descritti i **benefici** che l'implementazione degli interventi genererà all'interno dell'Ufficio Giudiziario e verso il territorio:

Intervento	Output attesi
2.A	Deliverable

Intervento	Output attesi
Supporto alla revisione delle modalità operative del PCT	<ul style="list-style-type: none"> • Documento di sintesi che descrive le soluzioni operative da attuare • Disposizioni organizzative • Protocolli per l'utilizzo del PCT Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di interventi di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura
2.B Formazione e affiancamento operativo	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Documento di sintesi dei livelli di utilizzo del PCT • Materiali e linee guida per la formazione del personale Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di interventi formativi in aula sull'utilizzo degli strumenti • Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura
2.C Interventi di comunicazione e sensibilizzazione	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Guide all'utilizzo del PCT con relative FAQ • Materiali per eventi formativi e informativi Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di interventi formativi • Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura

Intervento	Benefici attesi
2.A Supporto alla revisione delle modalità operative del PCT	<ul style="list-style-type: none"> • Riduzione dell'afflusso di utenza e razionalizzazione dei servizi di Cancelleria • Dematerializzazione degli atti e costituzione del fascicolo digitale • Maggiore celerità nelle comunicazioni interne ed esterne • Migliore gestione delle relazioni con avvocati e con gli altri Uffici giudiziari • Maggiore disponibilità delle informazioni a vantaggio delle esigenze di trasparenza delle attività produttive del territorio • Riduzione dei tempi delle procedure e maggiore risposta alle esigenze di giustizia del territorio (come ad esempio per le imprese coinvolte in procedure concorsuali)
2.B Formazione e affiancamento operativo	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento della consapevolezza dei benefici del PCT • Maggiore celerità nell'utilizzo degli strumenti • Diffusione più ampia del PCT tra i Magistrati ed il Personale Amministrativo
2.C Interventi di comunicazione e sensibilizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • Diffusione più ampia del PCT da parte degli utenti esterni • Riduzione dell'afflusso dell'utenza in Cancelleria • Miglioramento dell'immagine dell'Ufficio Giudiziario

3. Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza

Caratteristiche generali e obiettivi della linea progettuale

Diversi uffici del Tribunale svolgono un'intensa attività informativa e di acquisizione di **richieste da parte dell'utenza** (specializzata e non). Tale attività richiede un significativo **impegno di tempo e di risorse** e talvolta non consente il regolare e corretto svolgimento delle attività di back-office. La linea progettuale

relativa al supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza vuole **promuovere azioni e strumenti** che permettano di sgravare le Cancellerie ed i relativi Sportelli di una serie di attività che potrebbero essere gestite tramite:

- **l'aumento dei canali informativi** a disposizione dell'utenza;
- la **centralizzazione** presso strutture specializzate **delle richieste** in modo da migliorare la qualità del servizio reso all'utenza;
- **l'introduzione di presidi territoriali** che possano avvicinare il cittadino al servizio giustizia e diminuire complessivamente gli accessi presso il Tribunale.

Per la linea progettuale di "Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza" sono previsti quattro interventi:

1. **ristrutturazione del Punto Informativo** e revisione della cartellonistica;
2. la **revisione ed ampliamento della modulistica**;
3. **l'introduzione di Presidi territoriali** per il cittadino;
4. la predisposizione della **Carta dei Servizi** quale strumento di comunicazione e diffusione delle attività svolte dall'Ufficio.

Intervento 3.A - Ristrutturazione del Punto informativo e revisione della cartellonistica

L'intervento prevede la **ristrutturazione dell'attuale Punto Informativo** sito all'ingresso del Palazzo di Giustizia a beneficio degli Uffici del Tribunale e della Procura e la revisione della cartellonistica. L'obiettivo dell'intervento è quello di **disciplinare e ridurre l'afflusso di pubblico** presso le Cancellerie, attraverso una migliore gestione delle indicazioni fornite agli utenti e la progettazione di un Punto Informativo che:

- evada parte delle richieste del pubblico (ad es. informazioni sulla documentazione da presentare, contributi da versare, ecc.);
- informi preventivamente l'utente circa le modalità di presentazione delle istanze e della documentazione necessaria (marche da bollo, moduli, ecc.);
- svolga parte dell'attività attualmente in carico agli uffici (es. rilascio modulistica, ricezione richiesta copie, ecc.).

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Rilevazione delle dinamiche di afflusso dell'utenza	<ul style="list-style-type: none"> • Rilevazione della tipologia di utenza (avvocati, commercialisti, ecc.) • Quantificazione delle tipologie di richieste dell'utenza • Quantificazione della numerosità degli accessi • Rilevazione delle fasce orarie e delle giornate di afflusso
2	Progettazione Punto Informativo	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione delle attività in carico al Punto Informativo • Rilevazione del fabbisogno strumentale (compresa la modulistica) • Predisposizione delle linee guida di gestione dell'Ufficio • Dimensionamento e supporto all'individuazione del personale da adibire alla gestione del Punto Informativo
3	Revisione della cartellonistica	<ul style="list-style-type: none"> • Rilevazione dei cartelli informativi presenti e controllo dell'effettiva pertinenza e utilità • Presentazione di un piano di sostituzione e integrazione della cartellonistica
4	Start up del nuovo Punto Informativo	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione al personale adibito al Punto Informativo • Avvio del nuovo Punto Informativo • Monitoraggio dell'andamento della nuova struttura e individuazione di eventuali modifiche ai processi operativi in atto

Intervento 3.B - Revisione e ampliamento della modulistica

L'intervento prevede **la valutazione della modulistica in uso presso il Tribunale e la revisione della stessa in termini di contenuti, layout grafico e strumenti per la compilazione**, con particolare attenzione alle modalità telematiche e digitali. Con tale intervento si vuole:

- facilitare l'utente nella compilazione;
- ridurre le richieste di supporto alla compilazione;
- velocizzare l'inserimento dei dati e la lettura dei moduli compilati;
- ridurre l'affluenza di utenza presso le Cancellerie.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Raccolta e valutazione della modulistica	<ul style="list-style-type: none"> • Raccolta di tutta la modulistica del Tribunale • Valutazione dei livelli di comprensibilità e accessibilità dei modelli da parte degli utenti
2	Revisione e aggiornamento delle modulistica	<ul style="list-style-type: none"> • Rivisitazione e semplificazione dei contenuti • Revisione del layout e della grafica al fine di rendere più immediata la lettura del modulo per l'utenza • Condivisione delle modifiche/integrazioni apportate con i responsabili delle Cancellerie
3	Rilascio della nuova modulistica e delle modalità di revisione della stessa	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuzione della nuova modulistica presso le Cancellerie, caricamento del nuovo set sul sito del Tribunale • Comunicazione ed informazione ai principali portatori di interesse (CAF, Patronati, Ordine degli Avvocati) sulle modalità di acquisizione e compilazione della nuova modulistica • Rilascio di un documento contenente una procedura formalizzata di revisione della modulistica indirizzata al personale del Tribunale

Intervento 3.C - Introduzione di Presidi territoriali

Attraverso i Presidi territoriali, l'Ufficio Giudiziario potrà dotarsi di strutture dislocate sul territorio a supporto dell'utenza, sgravando le Cancellerie da una serie di attività di front-office. Principali competenze della struttura organizzativa sono: la **gestione di richieste** di informazioni sulle procedure, il **supporto alle attività di predisposizione delle istanze** e la **compilazione della modulistica**, la **raccolta delle istanze** e il successivo **deposito presso la Cancelleria del Tribunale**. La nuova struttura organizzativa si dovrà rivolgere in particolare alla:

- **Volontaria Giurisdizione:** in considerazione delle peculiarità del territorio di competenza del Tribunale (prevalentemente montuoso), spesso l'utenza ha notevoli difficoltà a raggiungere il Palazzo di Giustizia di Belluno, unico presidio per presentare istanze, richiedere informazioni, ecc.. La costituzione di appositi Presidi territoriali, permetterebbe all'utente di evitare lunghi spostamenti e alla Cancelleria di dedicarsi maggiormente alle attività di back office e di assistenza ai Magistrati;
- **Imprese:** su tale ambito potrà essere dato supporto alle aziende del territorio attraverso la semplificazione delle modalità di accesso alle informazioni, attraverso opportuni protocolli con Camera di Commercio/Confindustria.

L'implementazione di questo intervento prevedere **l'imprescindibile coinvolgimento degli Enti del territorio**, a partire dai Comuni, dalle USSL, dal Centro Servizi per il Volontariato (CSV), dagli Ordini professionali, dalle Camere di Commercio, ecc. al fine di garantire il giusto supporto logistico e di risorse

necessarie alla realizzazione dei Presidi territoriali. Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Rilevazione dell'afflusso utenza per territorio di provenienza	<ul style="list-style-type: none"> • Rilevazione della tipologia di utenza (avvocati, commercialisti, ecc.) per territorio di provenienza, e delle relative richieste
2	Progettazione dei Presidi territoriali	<ul style="list-style-type: none"> • Coinvolgimento degli Enti/Istituzioni interessate dall'intervento (USSL, Comuni, Ordini professionali, CSV ecc.) • Supporto all'individuazione del fabbisogno strumentale (compresa la modulistica) • Definizione delle linee guida di gestione dell'Ufficio • Dimensionamento e supporto all'individuazione del personale da adibire alla gestione del Presidio Territoriale • Supporto alla predisposizione dei protocolli di intesa con gli Enti/Istituzioni interessate
3	Start up dei Presidi territoriali	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione al personale adibito ai Presidi Territoriali • Avvio dei Presidi Territoriali • Supporto continuativo al personale sino a conclusione del progetto • Monitoraggio dell'andamento dei Presidi Territoriali, individuazione di eventuali modifiche ai processi operativi in atto

Intervento 3.D - Predisposizione della Carta dei Servizi

La Carta dei Servizi si ispira alla direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 27/1/1994 e al Decreto Legislativo n. 286/1999. Attraverso la **redazione** della Carta, si vogliono perseguire i seguenti obiettivi:

- creare uno **strumento di comunicazione unitario** tra l'organizzazione interna ed i propri utenti;
- sviluppare un **modello di valutazione della qualità** erogata;
- stimolare l'organizzazione interna a perseguire **efficienza ed efficacia operativa**.

La Carta dei Servizi diverrà strumento utile sia all'interno del Tribunale, in quanto **accresce la consapevolezza del set di servizi erogati all'utenza**, sia all'esterno, in particolare per quei **portatori di interesse non altamente qualificati** (come ad esempio i CAF ed i Patronati) a cui il cittadino delega alcune attività (in particolare per la compilazione e presentazione di istanze di Volontaria Giurisdizione). Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Rilevazione dei servizi	<ul style="list-style-type: none"> • Rilevazione dei servizi da inserire all'interno della Carta • Costruzione di un profilo di qualità del/dei servizio/i
2	Predisposizione Carta dei Servizi	<ul style="list-style-type: none"> • Definizione della Carta dei Servizi ed accompagnamento alla sua realizzazione • Definizione di un sistema di monitoraggio sulle prestazioni e sugli impegni assunti nella Carta dei Servizi • Implementazione e presentazione al pubblico della Carta dei Servizi • Trasmissione della Carta dei Servizi a tutti i portatori di interesse • Trasmissione delle competenze necessarie per aggiornare e/o ampliare la Carta dei Servizi

Output e benefici attesi

Di seguito sono indicati gli **output attesi per ogni intervento**, suddivisi tra deliverable cartacei (report, linee guida, ecc.) ed erogazione di interventi di supporto operativo al personale come affiancamento, formazione, ecc.. Inoltre sono descritti i **benefici** che l'implementazione degli interventi genererà all'interno dell'Ufficio Giudiziario e verso il territorio:

Intervento	Output attesi
3.A Ristrutturazione del Punto informativo e revisione della cartellonistica	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Documento di progettazione esecutiva del Punto Informativo • Linee guida per la gestione del Punto Informativo • Progetto di revisione della cartellonistica Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di interventi a supporto del personale adibito al Punto Informativo
3.B Revisione e ampliamento della modulistica	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Modulistica • Procedura di revisione della modulistica dell'Ufficio
3.C Introduzione di Presidi territoriali	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Documento di progettazione esecutiva dei Presidi territoriali • Protocolli di intesa con gli Enti ed le Istituzioni Coinvolte • Linee guida per la gestione dei Presidi territoriali Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di formazione al personale adibito ai Presidi territoriali
3.D Predisposizione della Carta dei Servizi	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Carta dei Servizi • Procedura di aggiornamento della Carta dei Servizi

Intervento	Benefici attesi
3.A Ristrutturazione del Punto informativo e revisione della cartellonistica	<ul style="list-style-type: none"> • Contenimento dell'afflusso di utenza • Indirizzamento dell'utenza verso i diversi uffici del Tribunale, sulla base delle effettive esigenze • Migliore comunicazione verso l'esterno attraverso un'attività di informazione accentrata e "disciplinata" • Minor carico di lavoro per le Cancellerie
3.B Revisione e ampliamento della modulistica	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitazione dell'utente nella compilazione, riducendo in tal modo la necessità di richiedere supporto al personale di Cancelleria • Riduzione dell'affluenza di utenza presso le Cancellerie • Diminuzione delle rilavorazioni da parte del personale dovute a errori o imprecisioni dei moduli compilati
3.C Introduzione di Presidi territoriali	<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento della qualità e dell'efficacia dei servizi informativi del Tribunale • Riduzione dell'utenza presso il Tribunale • Miglioramento dei rapporti con imprese e cittadini attraverso l'istituzione di servizi dedicati e specializzati • Miglioramento dell'immagine del Tribunale verso l'esterno
3.D Predisposizione della Carta dei Servizi	<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento della comunicazione verso l'esterno • Maggiore consapevolezza da parte degli stakeholder (avvocati, cittadini, imprese, ecc.) dei servizi resi dal Tribunale • Aumento della consapevolezza interna rispetto gli standard qualitativi da osservare al fine di rispondere alla esigenze di

	giustizia del tessuto socio-economico
--	---------------------------------------

4. Supporto al miglioramento delle competenze

Caratteristiche generali e obiettivi della linea progettuale

Il personale del Tribunale di Belluno, in considerazione anche del livello di scopertura, necessità di **migliorare le proprie competenze per far fronte alle richieste di qualità ed efficienza del proprio servizio Giustizia.**

La linea progettuale si pone l'obiettivo di **potenziare le competenze** delle risorse umane a disposizione dell'Ufficio e aumentare la capacità produttiva attraverso:

- un **migliore utilizzo degli strumenti** informatici a disposizione
- **l'ottimizzazione e la revisione dei rapporti con l'utenza esterna**

Per la linea progettuale di "Supporto al miglioramento delle competenze" è previsto un intervento formativo relativo all'**Informatica di base.**

Intervento 4.A - Competenze informatiche

L'intervento ha l'obiettivo di **potenziare il livello di conoscenza degli applicativi Microsoft Word, Excel, Outlook**, strumenti che rappresentano un valido aiuto per le attività del personale. Il miglioramento nel loro utilizzo permetterà di incrementare la qualità del lavoro. Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Predisposizione dei materiali	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei principali fabbisogni formativi in tema IT del personale amministrativo e di magistratura • Preparazione dei materiali formativi da utilizzare
2	Erogazione degli interventi formativi	<ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione di giornate di formazione dedicate al personale giurisdizionale e amministrativo • Supporto al miglioramento nonché alla realizzazione ex novo di tool informatici funzionali all'attività corrente del personale

Output e benefici attesi

Di seguito sono indicati gli **output attesi per ogni intervento**, suddivisi tra deliverable cartacei (report, linee guida, ecc.) ed erogazione di interventi di supporto operativo al personale come affiancamento, formazione, ecc.. Inoltre sono descritti i **benefici** che l'implementazione degli interventi genererà all'interno dell'Ufficio Giudiziario e verso il territorio:

Intervento	Output attesi
4.A Competenze informatiche	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Materiali a supporto della formazione del personale • Tool informatici per l'ottimizzazione del lavoro delle Cancellerie Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di formazione al personale

Intervento	Benefici attesi
4.A Competenze informatiche	<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento nell'utilizzo degli strumenti in dotazione • Diminuzione dei tempi di esecuzione di attività quali: invio mail, predisposizione documenti e foglio di calcolo • Ottimizzazione nella gestione delle risorse del Tribunale

Pianificazione degli interventi

Di seguito è rappresentata la pianificazione di massima delle attività relative all'Ufficio, per le quali si ipotizza un tempo minimo di realizzazione 18 mesi, elevabile fino a 24:

	MESE																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Linea Progettuale 1 - Sviluppo Organizzativo																		
Intervento 1.A - Revisione del modello organizzativo delle Cancellerie																		
1. Individuazione delle specificità organizzative dell'Ufficio																		
2. Predisposizione del nuovo assetto organizzativo																		
3. Supporto alla emissione degli ordini di servizio																		
4. Start up delle nuove strutture																		
Intervento 1.B - Reingegnerizzazione delle modalità operative																		
1. Reingegnerizzazione dei flussi di lavoro																		
2. Supporto alla predisposizione dei protocolli di intesa																		
3. Avvio delle nuove modalità di lavoro																		
Intervento 1.C - Revisione delle attività del Giudice Tavolare																		
1. Reingegnerizzazione del modello di gestione																		
2. Supporto alla predisposizione dei protocolli di intesa																		
3. Start up del nuovo modello di gestione																		
Intervento 1.D - Perfezionamento delle strutture organizzative a supporto del Magistrato																		
1. Rilevazione dell'impatto dell'intervento																		
2. Supporto all'inserimento dei tirocinanti																		
3. Implementazione della struttura organizzativa																		
Linea Progettuale 2 - Sviluppo del Processo Civile Telematico																		
Intervento 2.A - Supporto all'aggiornamento delle modalità di lavoro																		
1. Istituzione del gruppo di lavoro																		
2. Rilevazione delle modalità operative																		
3. Revisione delle modalità operative																		
4. Avvio delle nuove modalità operative																		
Intervento 2.B - Formazione e affiancamento operativo																		
1. Identificazione dei livelli di utilizzo																		
2. Pianificazione ed erogazione della formazione																		
Intervento 2.C - Comunicazione e sensibilizzazione agli utenti																		
1. Pianificazione dell'intervento di comunicazione e sensibilizzazione																		
2. Implementazione dell'intervento di comunicazione e sensibilizzazione																		
Linea Progettuale 3 - Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza																		
Intervento 3.A - Ristrutturazione del Punto Informativo e revisione della cartellonistica																		
1. Rilevazione delle dinamiche di afflusso dell'utenza																		
2. Progettazione Punto Informativo																		
3. Revisione della cartellonistica																		
4. Start up del nuovo Punto Informativo																		
Intervento 3.B - Revisione e ampliamento della modulistica																		
1. Raccolta e valutazione della modulistica																		
2. Revisione e aggiornamento della modulistica																		
3. Rilascio della nuova modulistica e delle modalità di revisione della stessa																		
Intervento 3.C - Introduzione di Presidi territoriali																		
1. Rilevazione dell'afflusso utenza per territorio di provenienza																		
2. Progettazione dei Presidi territoriali																		
3. Start up dei Presidi territoriali																		
Intervento 3.D - Predisposizione della Carta dei Servizi																		
1. Rilevazione dei servizi																		
2. Predisposizione Carta dei Servizi																		
Linea Progettuale 4 - Supporto al miglioramento delle competenze																		
Intervento 4.A - Competenze informatiche																		
1. Predisposizione dei materiali																		
2. Erogazione degli interventi formativi																		

Legenda

- Tempistiche **linea progettuale**
- Tempistiche **attività di implementazione dell'intervento**
- Tempistiche **dell'intervento**
- Tempistiche **attività di monitoraggio dell'intervento**

Tribunale Ordinario di Padova

Sono stati individuati una serie di punti di attenzione che impattano sull'efficienza e l'efficacia del Tribunale di Padova. I principali elementi emersi sono:

- **Scopertura dell'organico:** per quanto riguarda il personale amministrativo, non è coperto circa il 20% delle posizioni in organico (in particolare per le posizioni apicali di terza area, con una scopertura pari al 34%); per il personale di magistratura attualmente è assente il 15% dell'organico;
- **Organizzazione delle Cancellerie Civili:** sono presenti ampi margini di miglioramento organizzativo dell'attuale modello di funzionamento delle Cancellerie Civili, in particolare del settore della Volontaria Giurisdizione, in fase di riorganizzazione, per renderlo più aderente alle modifiche intervenute nelle tabelle organizzative dei magistrati, tenuto conto delle scoperture presenti nell'organico del personale amministrativo.

Tali elementi organizzativi hanno effetti anche nella **gestione dell'utenza**: sono presenti più punti di accesso per l'utenza e inoltre ogni Cancelleria ha stabilito prassi diverse ed eterogenee in termini di modalità di accoglienza del pubblico (es. in alcune Cancellerie sono previste modalità di prenotazione degli ingressi attraverso il sito internet). È presente un punto informativo ma non è opportunamente presidiato dal personale dell'Ufficio Giudiziario.

La **proposta di piano esecutivo** per il Tribunale di Padova, alla luce delle evidenze emerse, prevede una serie di **linee progettuali incentrate su modifiche organizzative e delle modalità operative** attualmente in uso presso le Cancellerie Civili.

Articolazione della proposta

La proposta evolutiva per il Tribunale di Padova prevede quattro linee progettuali:

1. **Sviluppo organizzativo:** revisione delle modalità operative e del modello organizzativo attualmente in uso presso l'Area Civile, al fine di promuovere maggiore efficienza e migliorare i rapporti di collaborazione tra il personale amministrativo e di magistratura;
2. **Sviluppo del PCT:** supporto all'efficientamento delle modalità operative ed al miglioramento nell'utilizzo degli strumenti previsti per il Processo Civile Telematico, attraverso l'affiancamento operativo al personale interno ed il coinvolgimento diretto dell'utenza esterna (avvocati, CTU, ecc.);
3. **Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza:** implementazione di strumenti di gestione dell'utenza utili al miglioramento del servizio reso ad avvocati, imprese e cittadini;
4. **Supporto al miglioramento delle competenze:** formazione e affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura su specifiche tematiche al fine di recuperare efficienza e promuovere un miglior clima aziendale. Le materie individuate sono le seguenti:
 - Competenze informatiche (Suite Office);
 - Soft skill.



Figura 6: Linee progettuali per il Tribunale di Padova

Le linee progettuali individuate sono fortemente orientate al miglioramento dell'organizzazione dell'Ufficio Giudiziario e rappresentano quattro proposte tra loro fortemente correlate e dipendenti, in quanto l'implementazione di ciascuna di esse permette e promuove lo sviluppo delle altre. Infatti il miglioramento

dei rapporti con l'utenza ha effetti anche sullo Sviluppo organizzativo, in quanto molte delle risorse, oggi allocate ad attività di front office, potrebbero essere ridistribuite sul back office in modo da garantire un presidio maggiore nella gestione dei fascicoli, a beneficio dei tempi di definizione.

Ogni **linea progettuale è composta da diversi interventi**, come rappresentato in figura:

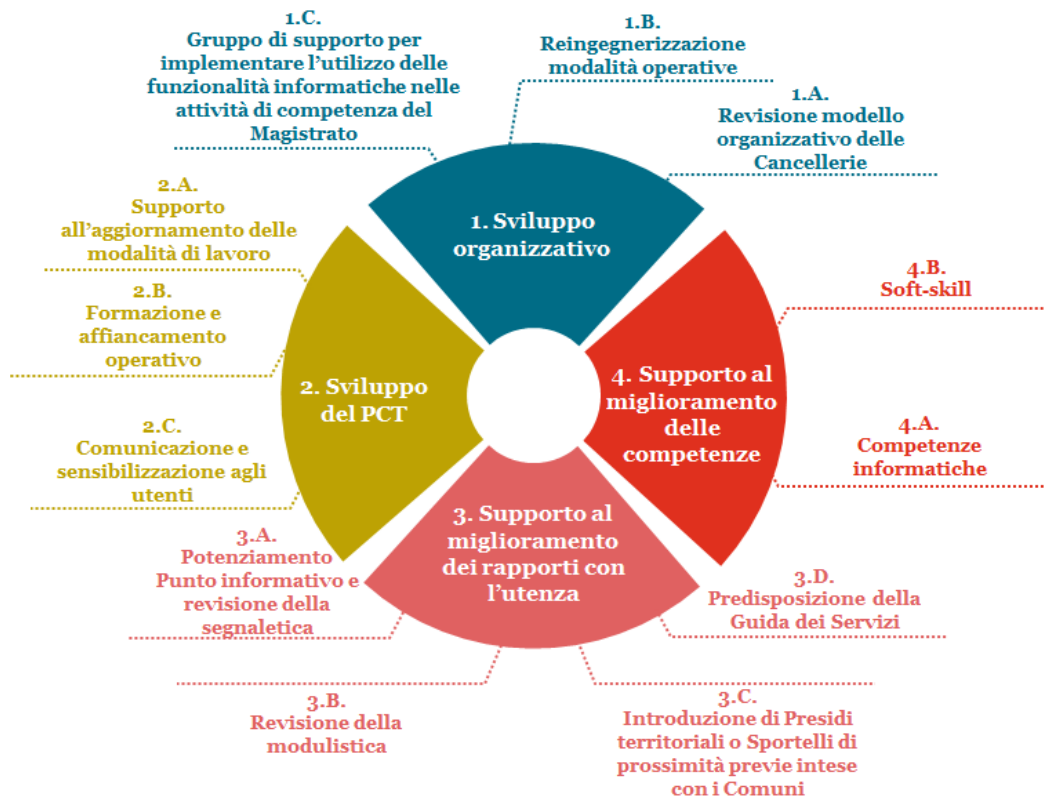


Figura 7: Interventi previsti per il Tribunale di Padova

Per la linea progettuale di **Sviluppo organizzativo** sono previsti 3 interventi:

- 1.A. Revisione del modello organizzativo delle Cancellerie
- 1.B. Revisione delle modalità operative
- 1.C. Gruppo di supporto per implementare l'utilizzo delle funzionalità informatiche nelle attività di competenza del Magistrato

Per la linea progettuale di **Sviluppo del Processo Civile Telematico** sono presenti 3 interventi:

- 2.A. Supporto all'aggiornamento delle modalità di lavoro
- 2.B. Formazione e affiancamento operativo
- 2.C. Comunicazione e sensibilizzazione agli utenti

Per la linea progettuale di **Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza** sono previsti 4 interventi:

- 3.A. Potenziamento del Punto Informativo e revisione della segnaletica
- 3.B. Revisione della modulistica
- 3.C. Introduzione di Presidi territoriali o Sportelli di prossimità previe intese con i Comuni
- 3.D. Predisposizione della Guida ai Servizi

Per la linea progettuale di **Supporto al miglioramento delle competenze** sono previsti 2 interventi formativi su:

- 4.A. Competenze informatiche
- 4.B. Soft-skill

Descrizione linee ed interventi

1. Sviluppo Organizzativo

Caratteristiche generali e obiettivi della linea progettuale

L'analisi del contesto organizzativo del Tribunale Ordinario di Padova, condivisa dall'attuale Dirigente amministrativo, ha evidenziato come l'assetto delle Cancellerie dell'area Civile sia caratterizzato da un'elevata parcellizzazione delle attività e non sia adeguato rispetto ai cambiamenti organizzativi richiesti dal Processo Civile Telematico, con particolare riferimento alla presenza di due sportelli utenza per ogni Sezione civile.

L'Ufficio ha avviato un processo di revisione del modello organizzativo delle Cancellerie civili, attraverso l'accorpamento di alcune Cancellerie e la creazione del Settore autonomo della Volontaria giurisdizione, tutele, curatele ed Amministrazioni di sostegno, che occorre completare soprattutto in riferimento alla gestione dell'utenza.

La linea progettuale prevede l'implementazione di interventi volti a **riorganizzare le Cancellerie dell'area civile, con particolare attenzione alla Volontaria Giurisdizione** attraverso la definizione di nuove modalità operative e la redistribuzione dei ruoli e delle responsabilità, d'intesa con il Dirigente amministrativo.

Con tale linea progettuale si vuole, a partire dagli aspetti qualitativi e quantitativi caratterizzanti i processi organizzativi, elaborare e supportare l'implementazione di strategie per migliorare efficacia, efficienza, qualità, affidabilità e sostenibilità dell'Ufficio, ridurre il frazionamento delle attività, migliorare la gestione dei fascicoli e ottenere un assetto dell'area civile maggiormente compatibile con il PCT e l'Ufficio del Processo.

Per la linea progettuale di "Sviluppo organizzativo" sono previsti tre interventi:

- **revisione del modello organizzativo delle Cancellerie;**
- **revisione delle modalità operative** in uso, con particolare focus sulla gestione del fascicolo e sulla gestione dei procedimenti di particolare rilevanza per le imprese (es. procedure concorsuali);
- **implementazione di strutture organizzative finalizzate ad un migliore pieno utilizzo della consolle del Magistrato.**

Intervento 1.A - Revisione del modello organizzativo delle Cancellerie

L'Ufficio Giudiziario dovrà essere supportato nella **ridefinizione del modello organizzativo** a partire dalla quantificazione delle risorse disponibili, per la loro razionale assegnazione ai servizi di cancelleria, in considerazione delle attività svolte da ogni unità organizzativa. L'intervento dovrà includere iniziative per:

- **la modifica delle modalità di gestione e coordinamento delle Cancellerie civili**, tramite ad esempio:
 - l'assegnazione delle attività al personale sul reale **grado di competenza e specializzazione** acquisito negli anni;
 - la promozione di modelli organizzativi che permettano la **condivisione delle competenze** ed il miglioramento complessivo della qualità dell'attività lavorative: attraverso l'introduzione di sistemi di job rotation sia all'interno della singola Cancelleria, sia all'esterno (tra Cancellerie diverse) o l'organizzazione di "Tavoli di Condivisione": gruppi di lavoro strutturati e formati da personale amministrativo e di magistratura per la discussione periodica di tematiche inerenti l'attività lavorativa, le modifiche normative, ecc.;
- **il supporto alla revisione, già in atto, del settore della Volontaria Giurisdizione:** su questo ambito l'Ufficio Giudiziario sta svolgendo un grosso sforzo riorganizzativo. A supporto di questo

processo è possibile strutturare iniziative che permettano di **finalizzare ruoli e responsabilità** interne all'Ufficio sulla base delle competenze raggiunte dal personale adibito alle Cancellerie e **ottimizzare il controllo** tra le varie articolazioni della Volontaria Giurisdizione attraverso, ad esempio, l'introduzione di indicatori di efficienza (numero di fascicoli per dipendente, attesa media di evasione del fascicolo per la parte di competenza della cancelleria ecc.) che permettano un miglior coordinamento e monitoraggio delle attività. Il sistema degli indicatori di efficienza sarà adottato anche per monitorare l'attività delle Cancellerie del contenzioso civile e per valutare se la distribuzione del personale tra le Cancellerie civili è equilibrata.

- **la revisione del modello di gestione degli altri settori**, attraverso l'introduzione di sistemi di condivisione delle attività (linee guida di gestione della procedura, rotazione periodica del personale, ecc.) che permettano di efficientare la risposta nei confronti soprattutto delle imprese del territorio;
- **l'introduzione di strutture** che delimitino maggiormente le **attività di back office dal front office** attraverso, ad esempio, l'istituzione di un **unico sportello** che possa raccogliere tutte le istanze (comprese quelle telefoniche) ricevute dall'utenza (specializzata o meno) con risorse formate e specializzate anche rispetto la tipologia di utenza da assistere (avvocati, cittadini, imprese) (cfr. Linea progettuale Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza);
- **l'introduzione di task force temporanee**, anche con il supporto di personale esterno (LSU, tirocinanti) che, attraverso un percorso formativo dedicato e focalizzato, possano essere **adibite a determinate attività a supporto del personale di magistratura e di cancelleria**. Attraverso tali strutture sarà possibile, ad esempio, recuperare gli arretrati nei procedimenti relativi alla Volontaria Giurisdizione e i fascicoli non digitalizzati appartenenti a una delle sezioni distaccate recentemente accorpate.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Individuazione delle specificità organizzative dell'Ufficio	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione puntuale delle attività svolte da ciascuna Cancelleria • Individuazione delle competenze del personale
2	Predisposizione del nuovo assetto organizzativo	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione di buone pratiche organizzative replicabili e sviluppate in Uffici di comparabile dimensione • Ridefinizione del modello di gestione dell'Area Civile • Dimensionamento delle nuove strutture sulla base delle qualifiche disponibili e del livello di competenza di ciascun dipendente
3	Supporto all'attività decisionale	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo di funzionalità informatiche per l'acquisizione di dati utili per l'adozione di ordini di servizio e per le scelte gestionali, secondo la rispettiva competenza del Dirigente amministrativo e del Capo dell'Ufficio
4	Start up delle nuove strutture	<ul style="list-style-type: none"> • Avvio del nuovo modello di gestione dell'Area Civile • Erogazione degli interventi di change management per ridurre l'impatto al cambiamento

Intervento 1.B - Revisione delle modalità operative

Tale attività si basa sulla individuazione, modifica e consolidamento di **prassi utili a comprimere i tempi di lavoro e minimizzare il transito/lavorazione dei fascicoli**. Alcune delle soluzioni individuate coinvolgono **oggetti esterni** e dovranno essere oggetto di opportuni protocolli di intesa (in particolare con l'Ordine degli Avvocati). Tra le iniziative da poter sviluppare è possibile individuare:

- **l'ottimizzazione della gestione dei fascicoli di parte**: dovranno essere favoriti accordi con l'Ordine degli Avvocati al fine di migliorare la gestione dei fascicoli di parte e sgravare il personale

amministrativo dalle attività di consegna ed archiviazione. A titolo esemplificativo potranno essere implementati protocolli organizzativi che permettano di:

- trasferire i fascicoli presso locali messi a disposizione da enti, organizzazioni o dallo stesso Ordine degli avvocati che ne curerà la successiva archiviazione;
- definire prassi operative che promuovano la consegna del fascicolo a conclusione dell'udienza;
- individuare la disponibilità di associazioni che possano farsi carico per nome e per conto dell'Ordine degli Avvocati della fase di raccolta e consegna dei fascicoli ai legali;
- **la semplificazione delle prassi di consegna degli originali dei contributi unificati:** dovranno essere strutturate, in accordo con l'Ordine degli Avvocati, delle modalità più semplici e veloci per la consegna del contributo unificato da parte degli avvocati, così da ridurre il tempo lavoro per il recupero di quanto dovuto;
- **l'ottimizzazione del Processo Civile Telematico:** il PCT, obbligatorio dal 1 Gennaio 2015 per gli atti endoprocessuali e per i decreti ingiuntivi, presuppone una modalità di lavoro delle Cancellerie finalizzata all'ottimizzazione del flusso telematico di ricezione/lavorazione degli atti digitali da parte dei legali e dei CTU e da parte dei magistrati attraverso lo sviluppo di prassi condivise (cfr. anche linea progettuale Sviluppo PCT), che dovranno accompagnare l'Ufficio alla graduale eliminazione delle gestione cartacea dei procedimenti;
- **il miglioramento del flusso informativo con Enti ed Istituzioni:** in molti casi i flussi informativi con gli Enti sono caratterizzati dal continuo passaggio di documenti cartacei. L'intervento dovrà promuovere:
 - **canali alternativi di comunicazione** (es. PEC) che permettano di bypassare il flusso cartaceo e/o fax;
 - modalità operative maggiormente efficienti, tramite, ad esempio l'istituzione di "**corsie preferenziali**" per il dialogo con gli Enti, attraverso personale dedicato, orari prestabiliti, la prioritizzazione delle istanze, sistemi di archiviazione e controllo dedicati, ecc.;
 - incontri con gli Enti Coinvolti, in particolare con l'Agenzia delle Entrate (per la liquidazione delle imposte), l'INPS (per la materia relativa ai decreti ingiuntivi), e i Comuni (in particolare per l'Ufficio di Stato Civile) al fine di avviare **Tavoli tecnici** per l'individuazione di **soluzioni organizzative condivise** e l'**omogeneizzazione delle prassi di lavoro**;
- **miglioramento del flusso informativo con la Procura della Repubblica:** la reingegnerizzazione delle modalità operative dovrà promuovere azioni utili a minimizzare il passaggio di atti e documenti tra gli Uffici della Procura della Repubblica e le Cancellerie Civili del Tribunale. A tal proposito dovrà essere dato supporto:
 - nell'aprire **Tavoli tecnici** con la Procura della Repubblica che permettano di individuare soluzioni condivise;
 - nel diffondere le **potenzialità del Processo Civile Telematico** - seppur ancora non diffuso - anche lato Procura (invio di atti telematici, firma digitale, ecc.);
- **supportare il personale nel miglioramento delle competenze tecniche in merito a specifiche materie.** Ad esempio, per quanto attiene il seguito delle attività sulle Spese di Giustizia, dovranno essere predisposte opportune **linee guida** sulle regole da seguire per la gestione delle liquidazioni, dovrà essere previsto un processo di **formazione e supporto operativo on the job** sull'applicativo SIAMM per il personale amministrativo e di magistratura e campagne di sensibilizzazione/formazione rivolte agli soggetti esterni (es. avvocati, CTU), al fine di incrementare l'utilizzo del strumento di **presentazione online** della richiesta di liquidazione.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Revisione dei flussi di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione puntuale degli ambiti di miglioramento • Individuazione di buone pratiche operative replicabili e sviluppate in Uffici di comparabile dimensione • Predisposizione del documento che descrive le soluzioni operative da attuare • Condivisione degli ambiti di miglioramento con i referenti dell'Ufficio Giudiziario • Predisposizione dei mansionari/linee guida/ procedure di lavoro
2	Supporto alla predisposizione dei protocolli di intesa	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei soggetti da coinvolgere • Costituzione di tavoli di lavoro congiunti • Predisposizione dei protocolli di intesa
3	Avvio delle nuove modalità di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Avvio delle nuove prassi di gestione dell'Area Civile • Erogazione di interventi di change management e supporto operativo al fine di ridurre l'impatto al cambiamento

Intervento 1.C - Gruppo di supporto per implementare l'utilizzo delle funzionalità informatiche nelle attività di competenza del Magistrato

Attraverso questo intervento, si prevede di rivedere le modalità organizzative ed operative del lavoro del magistrato e delle Cancellerie, implementando **strutture di staff** in grado di affiancare il giudice e il personale amministrativo nelle attività d'ufficio. Tali strutture organizzative dovranno essere deputate ad una serie di compiti a diretto beneficio del magistrato tra i quali:

- la **funzione di raccordo** con la Cancelleria e l'assistenza post-udienza;
- la gestione **informatizzata** delle cause e del ruolo del giudice;
- l'attività di supporto nella **redazione dei provvedimenti** (bozze, scheda del processo ricerche giurisprudenziali);
- il supporto alla predisposizione di **statistiche** dei flussi di lavoro;
- il supporto nell'utilizzo delle funzionalità del **Processo Civile Telematico**.

Durante la fase preparatoria sarà condotta una quantificazione dell'impatto della nuova struttura rispetto l'intera organizzazione del Tribunale (anche alla luce degli interventi 1.A e 1.B) e successivamente dovrà essere dato supporto all'Ufficio Giudiziario alla fase di sperimentazione.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Rilevazione dell'impatto dell'intervento	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione delle materie e dei relativi Magistrati su cui avviare la sperimentazione della nuova struttura organizzativa • Individuazione delle modalità di gestione della struttura organizzativa, delle attività da assegnare e delle modalità di interfacciamento con le Cancellerie Civili
2	Supporto all'inserimento dei tirocinanti	<ul style="list-style-type: none"> • Supporto alla selezione di tirocinanti da assegnare allo staff del magistrato • Predisposizione di campagne di sensibilizzazione verso i soggetti interessati (Università, Ordine degli Avvocati, ecc.)
3	Implementazione delle strutture organizzativa	<ul style="list-style-type: none"> • Avvio della sperimentazione della struttura organizzativa • Erogazione di interventi di change management al fine di minimizzare l'impatto dell'intervento • Monitoraggio dell'andamento della nuova struttura organizzativa, individuazione di eventuali modifiche ai processi operativi in atto

Output e benefici attesi

Di seguito sono indicati gli **output attesi per ogni intervento**, suddivisi tra deliverable cartacei (report, linee guida, ecc.) ed erogazione di interventi di supporto operativo al personale come affiancamento, formazione, ecc.. Inoltre sono descritti i **benefici** che l'implementazione degli interventi genererà all'interno dell'Ufficio Giudiziario e verso il territorio:

Intervento	Output attesi
1.A Revisione del modello organizzativo delle Cancellerie	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Documento di sintesi che descrive la situazione attuale e a tendere delle Cancellerie • Ordini di servizio conseguenti Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura
1.B Revisione delle modalità operative	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Documento di sintesi che descrive le soluzioni operative da attuare • Protocolli di intesa • Disposizioni organizzative • Mansionario e procedure di lavoro Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura
1.C Gruppo di supporto per implementare l'utilizzo delle funzionalità informatiche nelle attività di competenza del Magistrato	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Linee guida per l'implementazione della nuova struttura organizzativa • Ordini di servizio e disposizioni organizzative conseguenti per la gestione della nuova struttura organizzativa Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura

Intervento	Benefici attesi
1.A Revisione del modello organizzativo delle Cancellerie	<ul style="list-style-type: none"> • Migliore efficienza gestionale ed operativa delle attività • Equa ed efficiente distribuzione del personale rispetto al volume di attività • Coinvolgimento di tutte le risorse in modo da favorire lo sviluppo di competenze trasversali • Maggiore efficienza nella trattazione di procedimenti ed in particolare per quelli riguardanti le attività produttive del territorio (procedure concorsuali ed esecuzioni)
1.B Revisione delle modalità operative	<ul style="list-style-type: none"> • Maggiore efficienza dei processi di lavoro • Migliore distribuzione dei carichi di lavoro tra le risorse • Utilizzo efficiente delle unità di personale disponibili • Migliori condizioni di lavoro per il personale • Miglioramento dei servizi offerti all'utenza (avvocati, cittadini, imprese)
1.C Gruppo di supporto per implementare l'utilizzo delle funzionalità informatiche nelle attività di competenza del Magistrato	<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento delle modalità di lavoro in capo ai magistrati e sostegno operativo per le Cancellerie • Incremento della capacità di definizione dell'Ufficio e potenziale riduzione delle pendenze • Maggiore efficienza dell'Ufficio e migliore risposta alle esigenze del territorio e delle imprese

	<ul style="list-style-type: none"> • Maggiore apertura dell'Ufficio alla comunità degli stakeholder locali (cittadini, imprese, ecc.)
--	--

2. Sviluppo del Processo Civile Telematico

Caratteristiche generali e obiettivi della linea progettuale

Il **Processo Civile Telematico** è entrato in vigore da oltre 2 anni, ma è ancora limitato il beneficio ottenuto rispetto alle reali potenzialità dello strumento. Fatta eccezione per il deposito degli atti endoprocessuali e per i decreti ingiuntivi (dove il PCT è obbligatorio per legge), è ancora presente un **utilizzo limitato e non uniforme** delle funzionalità (in particolare da parte di alcuni magistrati), con conseguente mantenimento delle procedure cartacee. L'effetto prodotto è un aumento delle attività del personale che si trova ad esempio a gestire un fascicolo misto (cartaceo e digitale). Attraverso questa linea progettuale si vuole **diminuire la "diffidenza"** rispetto all'utilizzo degli strumenti (Consolle del Magistrato, SICID, SIECIC) e delle modalità operative proprie del PCT (firma digitale, deposito telematico, ecc.), in modo da massimizzare i conseguenti benefici.

Per la linea progettuale di "Sviluppo del Processo Civile Telematico" sono previsti tre interventi:

1. **Supporto all'aggiornamento delle modalità di lavoro;**
2. **Formazione e affiancamento operativo;**
3. **Interventi di comunicazione e sensibilizzazione agli utenti esterni.**

Intervento 2.A - Supporto all'aggiornamento delle modalità di lavoro

Le modalità operative di utilizzo del PCT, definite dal protocollo distrettuale, non sembrano più rispondere alle esigenze dell'Ufficio, in quanto si assiste ad un aumento della complessità di gestione del fascicolo digitale. L'intervento vuole, a partire dalla rilevazione puntuale e quantitativa dei tempi e dei metodi di gestione del Processo Civile Telematico, supportare il Tribunale di Padova nel **rivedere e aggiornare le modalità operative utilizzate dal personale di magistratura, dal personale amministrativo e dagli utenti esterni**, attraverso iniziative quali:

- l'individuazione di **prassi condivise** per la gestione di particolari attività su cui non sono ancora tangibili gli effetti del PCT, in particolare per quanto riguarda la predisposizione delle copie di cortesia, attraverso il coinvolgimento di tutti i soggetti interessati e la revisione delle modalità operative sulla base degli effettivi carichi di lavoro sostenibili dal personale;
- l'individuazione di **modalità di lavoro** omogenee per la raccolta e l'evasione di tutte le richieste di informazione pervenute dagli avvocati, attraverso ad esempio:
 - l'istituzione di canali di comunicazione e informazione specifici (tramite numeri telefonici e/0 mail dedicate);
 - la predisposizione di guide ad uso interno per uniformare le risposte da fornire ai soggetti interessati.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Istituzione del gruppo di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Istituzione del gruppo di lavoro con la partecipazione di tutti gli attori coinvolti nel PCT (personale amministrativo, magistrati, ordini professionali)
2	Rilevazione delle modalità operative	<ul style="list-style-type: none"> • Rilevazione puntuale delle modalità operative utilizzate dal personale interno e dagli utenti esterni • Individuazione dei punti critici (errori frequenti, % e tipologia di atti non informatizzati, tipologie di richieste di informazione pervenute, ecc.)
3	Revisione delle	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione delle modalità di efficientamento

	modalità operative	<ul style="list-style-type: none"> • Condivisione delle nuove modalità con tutti gli attori in gioco (magistrati, personale amministrativo, avvocati) • Supporto all'aggiornamento dei protocolli operativi di utilizzo del PCT
4	Avvio delle nuove modalità operative	<ul style="list-style-type: none"> • Avvio delle nuove modalità di lavoro • Erogazione di interventi di change management al fine di minimizzare l'impatto dell'intervento

Intervento 2.B - Formazione e affiancamento operativo

Attraverso l'affiancamento di **personale qualificato ed esperto** in tematiche relative al Processo Civile Telematico, l'intervento consentirà di **accrescere le competenze tecniche ed operative** del personale amministrativo e di magistratura rispetto l'utilizzo degli strumenti informatici (in particolare SICID, SIECIC, Consolle del Magistrato). In particolare:

- per i **Magistrati**, ed in particolare per i **GOT**, dovrà essere fornito supporto continuativo con il fine di aumentare l'utilizzo della Consolle del Magistrato;
- Per il **Presidente del Tribunale** e per i **Presidenti di Sezione**, oltre a quanto già indicato al punto precedente, occorrerà fornire supporto in merito alla Consolle del Presidente al fine di permettere l'estrazione autonoma di dati e statistiche per il monitoraggio dell'andamento delle Sezioni Civili;
- per il **Personale amministrativo**, oltre ad un supporto sui sistemi SICID e SIECIC in particolare per gli addetti che hanno cambiato da poco settore di competenza, sarà necessario fornire competenze di base rispetto la Consolle del Magistrato e gli strumenti in uso presso gli studi legali, al fine di supportare Giudici ed Avvocati in una più estesa telematizzazione del lavoro.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Identificazione dei livelli di utilizzo	<ul style="list-style-type: none"> • Valutazione del livello di informatizzazione e di utilizzo degli strumenti da parte dei Magistrati e delle risorse amministrative dell'Area Civile • Identificazione puntuale delle criticità funzionali ed applicative riscontrate dal personale nell'utilizzo degli strumenti
2	Pianificazione ed erogazione della formazione	<ul style="list-style-type: none"> • Pianificazione del percorso formativo • Predisposizione di linee guida e manuali di utilizzo degli strumenti • Erogazione della formazione on the job • Supporto operativo al personale di magistratura e amministrativo nella risoluzione di problematiche operative • Individuazione e monitoraggio dei nuovi livelli di utilizzo del PCT

Intervento 2.C - Comunicazione e sensibilizzazione agli utenti

Al fine di massimizzare i benefici del Processo Civile Telematico, è necessario che anche gli utenti esterni siano coinvolti direttamente e abbiano piena consapevolezza dei suoi benefici. L'intervento prevede l'implementazione di una serie di attività volte alla **sensibilizzazione all'utilizzo del PCT ad Avvocati e CTU**. In particolare dovranno essere realizzati:

- work-shop e giornate di formazione presso le sedi degli Ordini professionali;
- eventi formativi sugli applicativi in uso agli altri soggetti coinvolti (Magistrati, Avvocati, personale di cancelleria)
- guide pratiche all'utilizzo di PCT con relative FAQ;
- campagne di informazione attraverso canali social (Facebook, Twitter) con aggiornamenti sul tema;

- iniziative per l'introduzione di Totem all'interno del Palazzo di Giustizia per l'accesso in modalità self-service ai sistemi informativi ministeriali.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Pianificazione dell'intervento di comunicazione e sensibilizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • Condivisione con gli attori interessati (personale interno al Tribunale e utenza esterna) della tipologia di interventi da attuare (work-shop, comunicati stampa, guide all'utilizzo del PCT, FAQ, ecc.) • Predisposizione del materiale utile all'erogazione dell'intervento di comunicazione e sensibilizzazione
2	Implementazione dell'intervento di comunicazione e sensibilizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione ed erogazione delle campagne di sensibilizzazione (work-shop, comunicati stampa, guide all'utilizzo del PCT, FAQ)

Output e benefici attesi

Di seguito sono indicati gli **output attesi per ogni intervento**, suddivisi tra deliverable cartacei (report, linee guida, ecc.) ed erogazione di interventi di supporto operativo al personale come affiancamento, formazione, ecc.. Inoltre sono descritti i **benefici** che l'implementazione degli interventi genererà all'interno dell'Ufficio Giudiziario e verso il territorio:

Intervento	Output attesi
2.A Supporto alla revisione delle modalità operative del PCT	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Documento di sintesi che descrive le soluzioni operative da attuare • Disposizioni organizzative • Protocolli per l'utilizzo del PCT Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di interventi di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura
2.B Formazione e affiancamento operativo	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Documento di sintesi dei livelli di utilizzo del PCT • Materiali e linee guida per la formazione del personale Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di interventi formativi in aula sull'utilizzo degli strumenti • Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura
2.C Interventi di comunicazione e sensibilizzazione	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Guide all'utilizzo del PCT con relative FAQ • Materiali per eventi formativi e informativi Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di interventi formativi • Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura

Intervento	Benefici attesi
2.A Supporto alla revisione delle modalità operative del PCT	<ul style="list-style-type: none"> • Riduzione dell'afflusso di utenza e razionalizzazione dei servizi di Cancelleria • Dematerializzazione degli atti e costituzione del fascicolo

Intervento	Benefici attesi
	digitale <ul style="list-style-type: none"> • Maggiore celerità nelle comunicazioni interne ed esterne • Migliore gestione delle relazioni con avvocati e con gli altri Uffici giudiziari • Maggiore disponibilità delle informazioni a vantaggio delle esigenze di trasparenza delle attività produttive del territorio • Riduzione dei tempi delle procedure e maggiore risposta alle esigenze di giustizia del territorio (come ad esempio per le imprese coinvolte in procedure concorsuali)
2.B Formazione e affiancamento operativo	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento della consapevolezza dei benefici del PCT • Maggiore celerità nell'utilizzo degli strumenti • Diffusione più ampia del PCT tra i Magistrati ed il Personale Amministrativo
2.C Interventi di comunicazione e sensibilizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • Diffusione più ampia del PCT da parte degli utenti esterni • Aumento della consapevolezza del funzionamento sistemico del PCT • Riduzione dell'afflusso dell'utenza in Cancelleria • Miglioramento dell'immagine dell'Ufficio Giudiziario

3. Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza

Caratteristiche generali e obiettivi della linea progettuale

Diversi uffici del Tribunale svolgono un'intensa attività informativa e di acquisizione di **richieste da parte dell'utenza** (specializzata e non). Tale attività richiede un significativo **impegno di tempo e di risorse** e talvolta non consente il regolare e corretto svolgimento delle attività di back-office. La linea progettuale relativa al supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza vuole **promuovere azioni e strumenti** che permettano di sgravare le Cancellerie ed i relativi Sportelli di una serie di attività che potrebbero essere gestite tramite:

- **l'aumento dei canali informativi** a disposizione dell'utenza;
- la **centralizzazione** presso strutture specializzate **delle richieste** in modo da migliorare la qualità del servizio reso all'utenza;
- **l'introduzione di presidi territoriali o Sportelli di prossimità**, che possano avvicinare il cittadino al servizio giustizia e diminuire complessivamente gli accessi presso il Tribunale.

Per la linea progettuale di "Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza" sono previsti quattro interventi:

1. il **potenziamento del Punto Informativo** e la **revisione** della **segnaletica** presente all'interno del Palazzo di Giustizia;
2. la **revisione ed omogeneizzazione** della **modulistica**;
3. **l'introduzione di Presidi territoriali o Sportelli di prossimità** per il cittadino;
4. la predisposizione della **Guida ai Servizi** quale strumento di comunicazione e diffusione delle attività svolte dall'Ufficio.

Intervento 3.A - Potenziamento Punto Informativo e revisione della segnaletica

L'intervento prevede il **potenziamento dell'attuale Punto Informativo** sito all'ingresso del Palazzo di Giustizia a beneficio degli Uffici del Tribunale e della Procura e la **revisione della segnaletica**. L'obiettivo dell'intervento è quello di **disciplinare e ridurre l'afflusso di pubblico** presso le Cancellerie, attraverso una migliore gestione delle indicazioni fornite agli utenti e la progettazione di un Punto Informativo che:

- evada parte delle richieste del pubblico (ad es. informazioni sulla documentazione da presentare, contributi da versare, ecc.);
- informi preventivamente l'utente circa le modalità di presentazione delle istanze e della documentazione necessaria (marche da bollo, moduli, ecc.);
- svolga parte dell'attività attualmente in carico agli uffici (es. rilascio modulistica, ricezione richiesta copie, ritiro delle copie etc.).

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Rilevazione delle dinamiche di afflusso dell'utenza	<ul style="list-style-type: none"> • Rilevazione della tipologia di utenza (avvocati, commercialisti, ecc.) • Quantificazione delle tipologie di richieste dell'utenza • Quantificazione della numerosità degli accessi • Rilevazione delle fasce orarie e delle giornate di afflusso
2	Progettazione Punto Informativo	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione delle attività in carico al Punto Informativo • Rilevazione del fabbisogno strumentale (compresa la modulistica) • Predisposizione delle linee guida di gestione dell'Ufficio • Dimensionamento e supporto all'individuazione del personale da adibire alla gestione del Punto Informativo
3	Revisione della segnaletica	<ul style="list-style-type: none"> • Rilevazione dei cartelli informativi presenti e controllo dell'effettiva pertinenza e utilità • Presentazione di un piano di sostituzione e integrazione della segnaletica
4	Start up del nuovo Punto Informativo	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione al personale adibito al Punto Informativo • Avvio del nuovo Punto Informativo • Monitoraggio dell'andamento della nuova struttura e individuazione di eventuali modifiche ai processi operativi in atto

Intervento 3.B - Revisione delle modulistica

L'intervento prevede la **valutazione della modulistica in uso presso il Tribunale e la revisione della stessa in termini di contenuti e di layout grafico**. Con tale intervento si vuole:

- facilitare l'utente nella compilazione;
- ridurre le richieste di supporto alla compilazione;
- ridurre l'affluenza di utenza presso le Cancellerie.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Raccolta e valutazione della modulistica	<ul style="list-style-type: none"> • Raccolta di tutta la modulistica del Tribunale • Valutazione dei livelli di comprensibilità e accessibilità dei modelli da parte degli utenti
2	Revisione e aggiornamento delle modulistica	<ul style="list-style-type: none"> • Rivisitazione e semplificazione dei contenuti • Revisione del layout e della grafica al fine di rendere più immediata la lettura del modulo per l'utenza • Condivisione delle modifiche/integrazioni apportate con i responsabili delle Cancellerie
3	Rilascio della nuova modulistica e delle modalità di revisione della stessa	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuzione della nuova modulistica presso le Cancellerie, caricamento del nuovo set sul sito del Tribunale • Comunicazione ed informazione ai principali portatori di interesse (CAF, Patronati, Ordine degli Avvocati) sulle

		modalità di acquisizione e compilazione della nuova modulistica <ul style="list-style-type: none"> • Rilascio di un documento contenente una procedura formalizzata di revisione della modulistica indirizzata al personale del Tribunale
--	--	--

Intervento 3.C - Introduzione di Presidi territoriali o Sportelli di prossimità previe intese con i Comuni

L'Ufficio Giudiziario potrà dotarsi di strutture dislocate sul territorio a supporto dell'utenza, sgravando le Cancellerie da una serie di attività di front-office. Principali competenze della struttura organizzativa sono: la **gestione di richieste** di informazioni sulle procedure, il **supporto alle attività di predisposizione delle istanze** e la **compilazione della modulistica**, la **raccolta delle istanze** e **trasmissione telematica della documentazione a seguito dell'attivazione delle nuove funzionalità previste in SICID**. La nuova struttura organizzativa avrà particolare focus rispetto i procedimenti di **Volontaria Giurisdizione**. Infatti, soprattutto a seguito della chiusura delle sedi distaccate del Tribunale, l'utenza deve necessariamente raggiungere il Palazzo di Giustizia di Padova per presentare istanze, richiedere informazioni, ecc. con notevole aumento del carico di lavoro della Cancelleria. Inoltre molti amministrati sono disabili, non possono partecipare ai colloqui con il Magistrato presso le aule del Palazzo di Giustizia e, di conseguenza, quest'ultimo si trova obbligato ad raggiungere il domicilio della parte. La costituzione di uno Presidio territoriale, permetterebbe all'utente di evitare lunghi spostamenti, alla Cancelleria di dedicarsi maggiormente alle attività di back office e di assistenza ai Magistrati e a quest'ultimi di avere un presidio logistico presso cui effettuare anche i colloqui;

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Rilevazione dell'afflusso utenza per territorio di provenienza	<ul style="list-style-type: none"> • Rilevazione della tipologia di utenza (avvocati, commercialisti, ecc.) per territorio di provenienza, e delle relative richieste
2	Progettazione dei Presidi territoriali o Sportelli di prossimità	<ul style="list-style-type: none"> • Supporto all'individuazione della collocazione geografica • Coinvolgimento degli Enti/Istituzioni interessate dall'intervento • Supporto all'individuazione del fabbisogno strumentale (compresa la modulistica) • Definizione delle linee guida di gestione dell'Ufficio • Dimensionamento e supporto all'individuazione del personale di Enti terzi da adibire alla gestione del Presidio Territoriale • Supporto alla predisposizione dei protocolli di intesa con gli Enti/Istituzioni interessate
3	Start up dei Presidi territoriali o Sportelli di prossimità	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione al personale degli Enti adibito ai Presidi Territoriali • Avvio dei Presidi Territoriali - Sportelli di prossimità • Supporto continuativo al personale sino a conclusione del progetto • Monitoraggio dell'andamento dei Presidi Territoriali-Sportelli di prossimità, individuazione di eventuali modifiche ai processi operativi in atto

Intervento 3.D - Predisposizione della Guida ai Servizi

La Guida ai Servizi si ispira alla direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 27/1/1994 e al Decreto Legislativo n. 286/1999. Attraverso la **redazione** della Guida, si vogliono perseguire i seguenti obiettivi:

- creare uno **strumento di comunicazione unitario** tra l'organizzazione interna ed i propri utenti;

- sviluppare un **modello di valutazione della qualità** erogata;
- stimolare l'organizzazione interna a perseguire **efficienza ed efficacia operativa**.

La Guida ai Servizi diverrà strumento utile sia all'interno del Tribunale, in quanto **accresce la consapevolezza del set di servizi erogati all'utenza**, sia all'esterno, in particolare per quei **portatori di interesse non altamente qualificati** (come ad esempio i CAF ed i Patronati) a cui il cittadino delega alcune attività.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Rilevazione dei servizi	<ul style="list-style-type: none"> • Rilevazione dei servizi da inserire all'interno della Guida • Costruzione di un profilo di qualità del/dei servizio/i
2	Predisposizione della Guida ai Servizi	<ul style="list-style-type: none"> • Definizione della Guida ai Servizi • Pubblicazione della Guida ai servizi sul sito internet istituzionale e sua diffusione con trasmissione ai portatori di interesse • Trasmissione delle competenze necessarie per aggiornare e/o ampliare la Guida ai Servizi

Output e benefici attesi

Di seguito sono indicati gli **output attesi per ogni intervento**, suddivisi tra deliverable cartacei (report, linee guida, ecc.) ed erogazione di interventi di supporto operativo al personale come affiancamento, formazione, ecc.. Inoltre sono descritti i **benefici** che l'implementazione degli interventi genererà all'interno dell'Ufficio Giudiziario e verso il territorio:

Intervento	Output attesi
3.A Potenziamento Punto Informativo e revisione della segnaletica	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Documento di progettazione esecutiva del Punto Informativo • Linee guida per la gestione del Punto Informativo • Progetto di revisione della segnaletica Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di interventi a supporto del personale adibito al Punto Informativo
3.B Revisione della modulistica	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Modulistica • Procedura di revisione della modulistica dell'Ufficio
3.C Introduzione di Presidi territoriali o Sportelli di prossimità previe intese con i Comuni	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Documento di progettazione esecutiva dei Presidi territoriali - Sportelli di prossimità. • Protocolli di intesa con gli Enti ed le Istituzioni Coinvolte • Linee guida per la gestione dei Presidi territoriali- Sportelli di prossimità Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di formazione al personale degli Enti aderenti ai progetto di istituzione Presidi territoriali- Sportelli di prossimità
3.D Predisposizione della Guida ai servizi	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Guida ai Servizi • Procedura di aggiornamento della Guida ai servizi

Intervento	Benefici attesi
3.A Potenziamento Punto Informativo e revisione della segnaletica	<ul style="list-style-type: none"> • Contenimento dell'afflusso di utenza • Indirizzamento dell'utenza verso i diversi uffici del Tribunale, sulla base delle effettive esigenze • Migliore comunicazione verso l'esterno attraverso un'attività di informazione accentrata e "disciplinata" • Minor carico di lavoro per le Cancellerie
3.B Revisione della modulistica	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitazione dell'utente nella compilazione, riducendo in tal modo la necessità di richiedere supporto al personale di Cancelleria • Riduzione dell'affluenza di utenza presso le Cancellerie • Diminuzione delle rilavorazioni da parte del personale dovute a errori o imprecisioni dei moduli compilati
3.C Introduzione di Presidi territoriali o Sportelli di prossimità previe intese con i Comuni	<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento della qualità e dell'efficacia dei servizi informativi del Tribunale • Riduzione dell'utenza presso il Tribunale • Miglioramento dei rapporti con imprese e cittadini attraverso l'istituzione di servizi dedicati e specializzati • Miglioramento dell'immagine del Tribunale verso l'esterno
3.D Predisposizione della Guida ai Servizi	<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento della comunicazione verso l'esterno • Maggiore consapevolezza da parte degli stakeholder (avvocati, cittadini, imprese, ecc.) dei servizi resi dal Tribunale • Aumento della consapevolezza interna rispetto gli standard qualitativi da osservare al fine di rispondere alla esigenze di giustizia del tessuto socio-economico

4. Supporto al miglioramento delle competenze

Caratteristiche generali e obiettivi della linea progettuale

Il personale del Tribunale di Padova, in considerazione anche degli elevati livelli di scopertura, necessità di **migliorare le proprie competenze per far fronte alle richieste di qualità ed efficienza del proprio servizio Giustizia.**

La linea progettuale si pone l'obiettivo di **potenziare le competenze** delle risorse umane a disposizione dell'Ufficio e aumentare la capacità produttiva attraverso:

- un **migliore utilizzo degli strumenti** a disposizione;
- una **migliore capacità di gestione del team di lavoro**;
- **l'ottimizzazione dei rapporti con l'utenza esterna.**

Per la linea progettuale di "Supporto al miglioramento delle competenze" sono previsti due interventi formativi sulle seguenti materie:

1. **Informatica di base**;
2. **Soft-skill**;

Intervento 4.A - Competenze informatiche

L'intervento ha l'obiettivo di **potenziare il livello di conoscenza degli applicativi Microsoft Word, Excel, Outlook**, strumenti che rappresentano un valido aiuto per le attività del personale. Il miglioramento nel loro utilizzo permetterà di incrementare la qualità del lavoro. Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Predisposizione dei materiali	<ul style="list-style-type: none"> Individuazione dei principali fabbisogni formativi in tema IT del personale amministrativo e di magistratura Preparazione dei materiali formativi da utilizzare
2	Erogazione degli interventi formativi	<ul style="list-style-type: none"> Organizzazione di giornate di formazione dedicate al personale giurisdizionale e amministrativo Supporto al miglioramento nonché alla realizzazione ex novo di tool informatici funzionali all'attività corrente del personale

Intervento 4.B - Soft-skill

L'intervento prevede un percorso formativo per il personale amministrativo e di magistratura al fine di **promuovere** tra i dipendenti le cosiddette "**competenze trasversali**", ovvero quelle capacità che raggruppano le qualità personali, l'atteggiamento in ambito lavorativo e le conoscenze nel campo delle relazioni interpersonali che permettono recupero di efficienza, ottimizzazione delle modalità operative, miglioramento del clima aziendale e della qualità dei rapporti con i colleghi. Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Predisposizione dei materiali	<ul style="list-style-type: none"> Individuazione dei principali fabbisogni formativi in tema di soft skill del personale amministrativo e di magistratura Preparazione dei materiali formativi da utilizzare
2	Erogazione degli interventi formativi	<ul style="list-style-type: none"> Organizzazione di giornate di formazione dedicate al personale giurisdizionale e amministrativo

Output e benefici attesi

Di seguito sono indicati gli **output attesi per ogni intervento**, suddivisi tra deliverable cartacei (report, linee guida, ecc.) ed erogazione di interventi di supporto operativo al personale come affiancamento, formazione, ecc.. Inoltre sono descritti i **benefici** che l'implementazione degli interventi genererà all'interno dell'Ufficio Giudiziario e verso il territorio:

Intervento	Output attesi
4.A Competenze informatiche	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> Materiali a supporto della formazione del personale Tool informatici per l'ottimizzazione del lavoro delle Cancellerie Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> Erogazione di giornate di formazione al personale
4.B Soft-skill	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> Materiali a supporto della formazione del personale Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> Erogazione di giornate di formazione al personale

Intervento	Benefici attesi
4.A Competenze informatiche	<ul style="list-style-type: none"> Miglioramento nell'utilizzo degli strumenti in dotazione Diminuzione dei tempi di esecuzione di attività quali: invio mail, predisposizione documenti e foglio di calcolo Ottimizzazione nella gestione delle risorse del Tribunale
4.B Soft-skill	<ul style="list-style-type: none"> Migliore clima aziendale Migliore gestione ed coordinamento del personale

Pianificazione degli interventi

Di seguito è rappresentata la pianificazione di massima delle attività relative all'Ufficio, per le quali si ipotizza un tempo minimo di realizzazione 18 mesi, elevabile fino a 24:

	MESE																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Linea Progettuale 1 - Sviluppo Organizzativo																		
Intervento 1.A - Revisione del modello organizzativo delle Cancellerie																		
1. Individuazione delle specificità organizzative dell'Ufficio																		
2. Predisposizione del nuovo assetto organizzativo																		
3. Supporto all'attività decisionale																		
4. Start up delle nuove strutture																		
Intervento 1.B - Revisione delle modalità operative																		
1. Revisione dei flussi di lavoro																		
2. Supporto alla predisposizione dei protocolli di intesa																		
3. Avvio delle nuove modalità di lavoro																		
Intervento 1.C - Gruppo di supporto per implementare l'utilizzo delle funzionalità informatiche nelle attività di competenza del Magistrato																		
1. Rilevazione dell'impatto dell'intervento																		
2. Supporto all'inserimento dei tirocinanti																		
3. Implementazione della struttura organizzativa																		
Linea Progettuale 2 - Sviluppo del Processo Civile Telematico																		
Intervento 2.A - Supporto all'aggiornamento delle modalità di lavoro																		
1. Istituzione del gruppo di lavoro																		
2. Rilevazione delle modalità operative																		
3. Revisione delle modalità operative																		
4. Avvio delle nuove modalità operative																		
Intervento 2.B - Formazione e affiancamento operativo																		
1. Identificazione dei livelli di utilizzo																		
2. Pianificazione ed erogazione della formazione																		
Intervento 2.C - Comunicazione e sensibilizzazione agli utenti																		
1. Pianificazione dell'intervento di comunicazione e sensibilizzazione																		
2. Implementazione dell'intervento di comunicazione e sensibilizzazione																		
Linea Progettuale 3 - Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza																		
Intervento 3.A - Potenziamento Punto Informativo e revisione della segnaletica																		
1. Rilevazione delle dinamiche di afflusso dell'utenza																		
2. Progettazione Punto Informativo																		
3. Revisione della segnaletica																		
4. Start up del nuovo Punto Informativo																		
Intervento 3.B - Revisione della modulistica																		
1. Raccolta e valutazione della modulistica																		
2. Revisione e aggiornamento delle modulistica																		
3. Rilascio della nuova modulistica e delle modalità di revisione della stessa																		
Intervento 3.C - Introduzione di Presidi territoriali o Sportelli di prossimità previe intese con i Comuni																		
1. Rilevazione dell'afflusso utenza per territorio di provenienza																		
2. Progettazione dei Presidi territoriali o Sportelli di prossimità																		
3. Start up dei Presidi territoriali o Sportelli di prossimità																		
Intervento 3.D - Predisposizione della Guida ai Servizi																		
1. Rilevazione dei servizi																		
2. Predisposizione della Guida ai Servizi																		
Linea Progettuale 4 - Supporto al miglioramento delle competenze																		
Intervento 4.A - Competenze informatiche																		
1. Predisposizione dei materiali																		
2. Erogazione degli interventi formativi																		
Intervento 4.B - Soft-skill																		
1. Predisposizione dei materiali																		
2. Erogazione degli interventi formativi																		

Legenda

- Tempistiche linea progettuale
- Tempistiche dell'intervento
- Tempistiche attività di implementazione dell'intervento
- Tempistiche attività di monitoraggio dell'intervento

Tribunale Ordinario di Rovigo

Sono stati individuati una serie di punti di attenzione che impattano sull'efficienza e l'efficacia del Tribunale di Rovigo. I principali elementi emersi sono:

- **Scopertura dell'organico:** per quanto riguarda il personale amministrativo, non è coperto circa il 13% delle posizioni in organico (la più rilevante riguarda il profilo del funzionario giudiziario, con una vacanza pari al 40%); per il personale di magistratura attualmente è assente il 10% dell'organico;
- **Organizzazione dell'Area Civile:** sono presenti margini di miglioramento organizzativo in quanto l'attuale modello di funzionamento, specialmente in riferimento alla Cancelleria della Volontaria Giurisdizione, non permette una efficiente gestione dei fascicoli assegnati.

Tali elementi organizzativi hanno effetti anche nella **gestione dell'utenza**: sono presenti più punti di accesso per l'utenza e inoltre ogni Cancelleria ha stabilito orari di apertura al pubblico, eterogenei in termini di fasce orarie e modalità di accoglienza del pubblico (es. in alcune Cancellerie sono previste modalità di prenotazione e compilazione quasi in tempo reale della modulistica).

La **proposta di piano esecutivo** per il Tribunale di Rovigo, alla luce delle evidenze emerse, prevede una serie di **linee progettuali incentrate sulla reingegnerizzazione dell'organizzazione e delle modalità operative** attualmente in uso presso le Cancellerie Civili.

Articolazione della proposta

La proposta evolutiva per il Tribunale di Rovigo prevede quattro linee progettuali:

1. **Sviluppo organizzativo:** reingegnerizzazione delle modalità operative e del modello organizzativo attualmente in uso presso l'Area, al fine di promuovere maggiore efficienza tra il personale amministrativo e di magistratura;
1. **Sviluppo del PCT:** supporto all'efficientamento delle modalità operative ed al miglioramento nell'utilizzo degli strumenti previsti per il Processo Civile Telematico, attraverso l'affiancamento operativo al personale interno ed il coinvolgimento diretto dell'utenza esterna (avvocati, CTU, ecc.);
2. **Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza:** implementazione di strumenti di gestione dell'utenza utili al miglioramento del servizio reso ad avvocati, imprese e cittadini;
3. **Supporto al miglioramento delle competenze:** formazione e affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura su specifiche tematiche al fine di recuperare efficienza e promuovere un miglior clima aziendale. Le materie individuate sono le seguenti:
 - Competenze informatiche (Suite Office);
 - Soft skill.



Figura 8: Linee progettuali per il Tribunale di Rovigo

Le linee progettuali individuate sono fortemente orientate al miglioramento dell'organizzazione dell'Ufficio Giudiziario e rappresentano quattro proposte tra loro fortemente correlate e dipendenti, in quanto l'implementazione di ciascuna di esse permette e promuove lo sviluppo delle altre. Infatti il miglioramento dei rapporti con l'utenza (attraverso ad esempio sistemi innovativi di gestione delle attività *front-office*), ha effetti anche sullo Sviluppo organizzativo, in quanto molte delle risorse, oggi allocate ad attività di sportello

al pubblico, potrebbero essere ridistribuite sul back office in modo da garantire un presidio maggiore nella gestione dei fascicoli, a beneficio dei tempi di definizione.

Ogni **linea progettuale è composta da diversi interventi**, come rappresentato in figura:

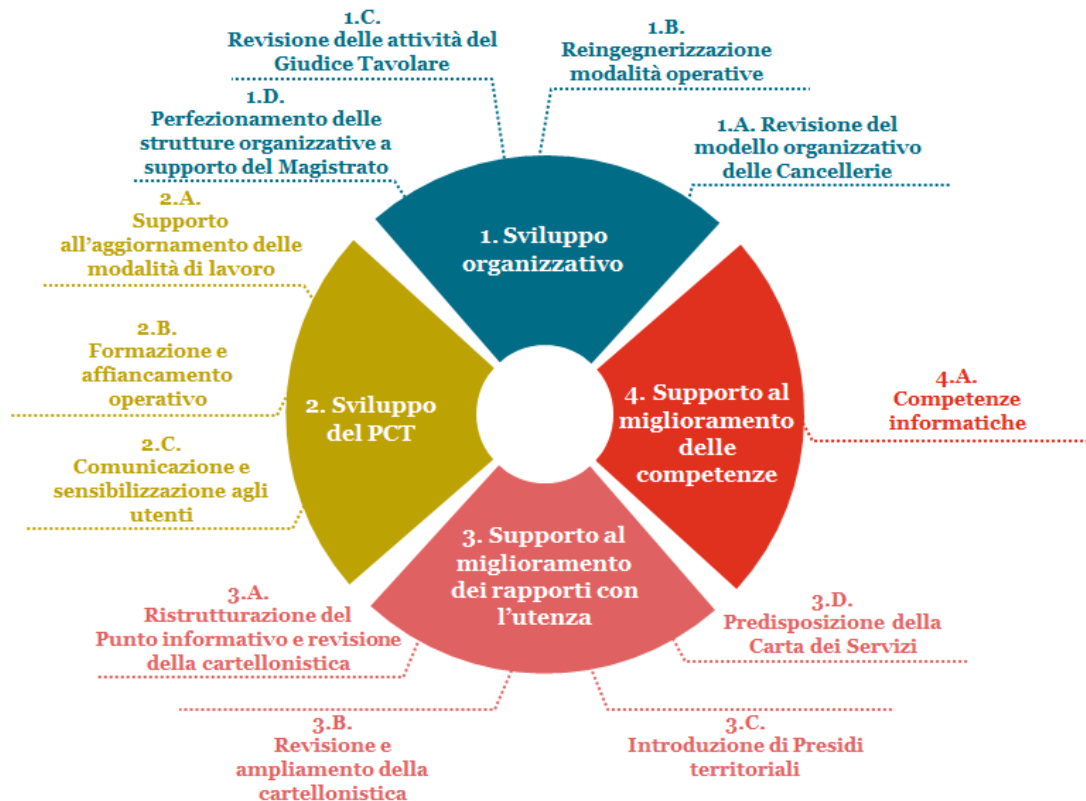


Figura 9: Interventi previsti per il Tribunale di Rovigo

Per la linea progettuale di **Sviluppo organizzativo** sono previsti 2 interventi:

- 1.A. Revisione del modello organizzativo delle Cancellerie
- 1.B. Reingegnerizzazione delle modalità operative

Per la linea progettuale di **Sviluppo del Processo Civile Telematico** sono presenti 3 interventi:

- 2.A. Supporto all'aggiornamento delle modalità di lavoro
- 2.B. Formazione e affiancamento operativo
- 2.C. Comunicazione e sensibilizzazione agli utenti

Per la linea progettuale di **Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza** sono previsti 5 interventi:

- 3.A. Progettazione/Creazione dello Sportello Imprese
- 3.B. Progettazione/Creazione del Punto Informativo
- 3.C. Revisione dei contenuti del sito internet
- 3.D. Revisione della modulistica
- 3.E. Predisposizione della Carta dei Servizi

Per la linea progettuale di **Supporto al miglioramento delle competenze** sono previsti 2 interventi formativi su:

- 4.A. Competenze informatiche
- 4.B. Soft-skill

Descrizione linee ed interventi

1. Sviluppo Organizzativo

Caratteristiche generali e obiettivi della linea progettuale

L'analisi del contesto organizzativo del Tribunale Ordinario di Rovigo ha evidenziato come l'attuale assetto delle Cancellerie dell'area Civile, in particolare per quanto riguarda il settore della Volontaria Giurisdizione, sia caratterizzato da un'**elevata parcellizzazione delle attività**, e, per quanto riguarda il settore fallimentare, tempi lunghi di trattazione dei fascicoli.

La linea progettuale prevede l'implementazione di interventi volti a **riorganizzare le Cancellerie dell'area civile** attraverso la definizione di nuove modalità operative e la redistribuzione dei ruoli e delle responsabilità in base alle reali competenze e ai carichi di lavoro del personale.

Con tale linea progettuale si vuole, a partire dagli aspetti qualitativi e quantitativi caratterizzanti i processi organizzativi, elaborare e supportare l'implementazione di strategie per migliorare efficacia, efficienza, qualità, affidabilità e sostenibilità dell'Ufficio, ridurre il frazionamento delle attività, migliorare la gestione dei fascicoli e ottenere un assetto dell'area civile maggiormente compatibile con il PCT.

Per la linea progettuale di "Sviluppo organizzativo" sono previsti tre interventi:

- **revisione del modello organizzativo delle Cancellerie**, con particolare attenzione alla frammentazione delle attività in materia tutelare e Volontaria Giurisdizione;
- **reingegnerizzazione delle modalità operative** in uso, con particolare focus sulla gestione del fascicolo e sulla gestione dei procedimenti di particolare rilevanza per le imprese (es. procedure fallimentari).

Intervento 1.A - Revisione del modello organizzativo delle Cancellerie

L'Ufficio Giudiziario dovrà essere supportato nella **ridefinizione del modello organizzativo** a partire dalla quantificazione delle risorse disponibili, dei carichi di lavoro e delle attività svolte da ogni unità organizzativa. L'intervento dovrà includere iniziative per:

- **la modifica delle modalità di gestione e coordinamento delle Cancellerie civili**, tramite ad esempio:
 - **la revisione dell'organizzazione delle Cancellerie, specialmente in materia tutelare e di Volontaria Giurisdizione**, attività, oggi, parcellizzate e carenti di prassi condivise;
- **la revisione del modello di gestione delle Cancellerie Fallimentare**, ancora carente di supporti informatici per il monitoraggio degli incarichi esterni, anche attraverso l'introduzione di sistemi di condivisione delle attività (linee guida di gestione della procedura, rotazione periodica del personale, ecc.) che permettano di efficientare la risposta nei confronti soprattutto delle imprese del territorio;
- **l'introduzione di strutture** che delimitino maggiormente le **attività di back office dal front office** attraverso, ad esempio, l'istituzione di un **unico sportello** che possa raccogliere tutte le istanze (comprese quelle telefoniche) ricevute dall'utenza (specializzata o meno) con risorse formate e specializzate anche rispetto la tipologia di utenza da assistere (avvocati, cittadini, imprese) (cfr. Linea progettuale Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza);
- **l'introduzione di task force temporanee**, anche con il supporto di personale esterno (LSU, tirocinanti) che, attraverso un percorso formativo dedicato e focalizzato, possano essere **adibite a determinate attività a supporto del personale di magistratura e di cancelleria**. Attraverso tali strutture sarà possibile, ad esempio, recuperare gli arretrati nei procedimenti relativi alla Cancelleria Fallimentare.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Individuazione delle specificità organizzative dell'Ufficio	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione puntuale delle attività svolte da ciascuna Cancelleria • Quantificazione dei carichi di lavoro • Individuazione delle competenze del personale
2	Predisposizione del nuovo assetto organizzativo	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione di buone pratiche organizzative replicabili e sviluppate in Uffici di comparabile dimensione • Ridefinizione del modello di gestione dell'Area Civile • Dimensionamento delle nuove strutture sulla base delle qualifiche disponibili e del livello di competenza di ciascun dipendente
3	Supporto alla emissione degli ordini di servizio	<ul style="list-style-type: none"> • Supporto alla preparazione e condivisione con il Vertice dell'Ufficio degli ordini di servizio
4	Start up delle nuove strutture	<ul style="list-style-type: none"> • Avvio del nuovo modello di gestione dell'Area Civile • Erogazione di interventi di change management al fine di ridurre l'impatto al cambiamento

Intervento I.B - Reingegnerizzazione delle modalità operative

La reingegnerizzazione delle modalità operative si basa sulla individuazione, modifica e consolidamento di **prassi utili a comprimere i tempi di lavoro e minimizzare il transito/lavorazione dei fascicoli**. Alcune delle soluzioni individuate coinvolgono **soggetti esterni** e dovranno essere oggetto di opportuni protocolli di intesa (in particolare con l'Ordine degli Avvocati). Tra le iniziative da poter sviluppare è possibile individuare:

- **il monitoraggio degli incarichi esterni**, attraverso accordi con soggetti esterni e l'individuazione di appositi supporti informativi che ne permettano il controllo;
- **l'ottimizzazione del Processo Civile Telematico**: il PCT, obbligatorio dal 1 Gennaio 2015 per gli atti endoprocessuali e per i decreti ingiuntivi, presuppone una modalità di lavoro delle Cancellerie finalizzata all'ottimizzazione del flusso telematico di ricezione/lavorazione degli atti digitali da parte dei legali e dei CTU e da parte dei magistrati attraverso lo sviluppo di prassi condivise (cfr. anche linea progettuale Sviluppo PCT), che dovranno accompagnare l'Ufficio alla graduale eliminazione delle gestione cartacea dei procedimenti;
- **il miglioramento del flusso informativo con Enti ed Istituzioni**: in molti casi i flussi informativi con gli Enti sono caratterizzati dal continuo passaggio di documenti cartacei. L'intervento dovrà promuovere:
 - modalità operative maggiormente efficienti, tramite, ad esempio l'istituzione di "**corsie preferenziali**" per il dialogo con gli Enti, attraverso personale dedicato, orari prestabiliti, la prioritizzazione delle istanze, sistemi di archiviazione e controllo dedicati, ecc.;
 - incontri con gli Enti Coinvolti, in particolare con l'Agenzia delle Entrate (per la materia relativa l'imposta di registro), e i Comuni (in particolare per l'Ufficio di Stato Civile) al fine di avviare **Tavoli tecnici** per l'individuazione di **soluzioni organizzative condivise** e **l'omogeneizzazione delle prassi di lavoro**.
- **miglioramento del flusso informativo con la Procura della Repubblica**: la reingegnerizzazione delle modalità operative dovrà promuovere azioni utili a minimizzare il passaggio di atti e documenti tra gli Uffici della Procura della Repubblica e le Cancellerie Civili del Tribunale. A tal proposito dovrà essere dato supporto:
 - nell'aprire **Tavoli tecnici** con la Procura della Repubblica che permettano di individuare soluzioni condivise;

- o nel diffondere le **potenzialità del Processo Civile Telematico** - seppur ancora non diffuso - anche lato Procura (invio di atti telematici, firma digitale, ecc.).

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Reingegnerizzazione dei flussi di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione puntuale degli ambiti di miglioramento • Individuazione di buone pratiche operative replicabili e sviluppate in Uffici di comparabile dimensione • Predisposizione del documento che descrive le soluzioni operative da attuare • Condivisione degli ambiti di miglioramento con i referenti dell'Ufficio Giudiziario • Predisposizione dei mansionari/linee guida/ procedure di lavoro
2	Supporto alla predisposizione dei protocolli di intesa	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei soggetti da coinvolgere • Costituzione di tavoli di lavoro congiunti • Predisposizione dei protocolli di intesa
3	Avvio delle nuove modalità di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Avvio delle nuove prassi di gestione dell'Area Civile • Erogazione di interventi di change management e supporto operativo al fine di ridurre l'impatto al cambiamento

Output e benefici attesi

Di seguito sono indicati gli **output attesi per ogni intervento**, suddivisi tra deliverable cartacei (report, linee guida, ecc.) ed erogazione di interventi di supporto operativo al personale come affiancamento, formazione, ecc.. Inoltre sono descritti i **benefici** che l'implementazione degli interventi genererà all'interno dell'Ufficio Giudiziario e verso il territorio:

Intervento	Output attesi
1.A Revisione del modello organizzativo delle Cancellerie	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Documento di sintesi che descrive la situazione attuale e a tendere delle Cancellerie • Ordini di servizio Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura
1.B Reingegnerizzazione delle modalità operative	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Documento di sintesi che descrive le soluzioni operative da attuare • Protocolli di intesa • Disposizioni organizzative • Mansionario e procedure di lavoro Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura

Intervento	Benefici attesi
1.A Revisione del modello organizzativo delle Cancellerie	<ul style="list-style-type: none"> • Migliore efficienza gestionale ed operativa delle attività • Equa ed efficiente distribuzione del personale rispetto al volume di attività • Coinvolgimento di tutte le risorse in modo da favorire lo sviluppo di competenze trasversali • Maggiore efficienza nella trattazione di procedimenti ed in

Intervento	Benefici attesi
	particolare per quelli riguardanti le attività produttive del territorio (procedure concorsuali ed esecuzioni)
1.B Reingegnerizzazione delle modalità operative	<ul style="list-style-type: none"> • Maggiore efficienza dei processi di lavoro • Migliore distribuzione dei carichi di lavoro tra le risorse • Utilizzo efficiente delle unità di personale disponibili • Migliori condizioni di lavoro per il personale • Miglioramento dei servizi offerti all'utenza (avvocati, cittadini, imprese)

2. Sviluppo del Processo Civile Telematico

Caratteristiche generali e obiettivi della linea progettuale

Il **Processo Civile Telematico** è entrato in vigore da oltre 2 anni, ma è ancora limitato il beneficio ottenuto rispetto alle reali potenzialità dello strumento. Fatta eccezione per il deposito degli atti endoprocessuali e per i decreti ingiuntivi (dove il PCT è obbligatorio per legge), è ancora presente un **utilizzo limitato e non uniforme** delle funzionalità (in particolare da parte di alcuni Magistrati e degli Avvocati in alcuni settori), con conseguente mantenimento delle procedure cartacee. L'effetto prodotto è un aumento delle attività del personale che si trova ad esempio a gestire un fascicolo misto (cartaceo e digitale). Attraverso questa linea progettuale si vuole **diminuire la "diffidenza"** rispetto all'utilizzo degli strumenti (Consolle del Magistrato, SICID, SIECIC) e delle modalità operative proprie del PCT (firma digitale, deposito telematico, ecc.), in modo da massimizzare i conseguenti benefici.

Per la linea progettuale di "Sviluppo del Processo Civile Telematico" sono previsti tre interventi:

1. **Supporto all'aggiornamento delle modalità di lavoro;**
2. **Formazione e affiancamento operativo;**
3. **Interventi di comunicazione e sensibilizzazione agli utenti esterni.**

Intervento 2.A - Supporto all'aggiornamento delle modalità di lavoro

L'intervento vuole, a partire dalla rilevazione puntuale e quantitativa dei tempi e dei metodi di gestione del Processo Civile Telematico, supportare il Tribunale di Rovigo nel **rivedere e aggiornare le modalità operative utilizzate dal personale di magistratura, dal personale amministrativo e dagli utenti esterni**, attraverso iniziative quali:

- l'individuazione di **prassi condivise** per la gestione di particolari attività su cui non sono ancora tangibili gli effetti del PCT (predisposizione delle copie di cortesia, verbalizzazione telematica, stampa degli atti introduttivi, ecc.), attraverso il coinvolgimento di tutti i soggetti interessati e la revisione delle modalità operative sulla base degli effettivi carichi di lavoro sostenibili dal personale;
- l'individuazione di **modalità di lavoro** omogenee per la raccolta e l'evasione di tutte le richieste di informazione pervenute dagli avvocati, attraverso ad esempio:
 - l'istituzione di canali di comunicazione e informazione specifici (tramite numeri telefonici e/0 mail dedicate);
 - la predisposizione di guide ad uso interno per uniformare le risposte da fornire ai soggetti interessati.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Istituzione del gruppo di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> Istituzione del gruppo di lavoro con la partecipazione di tutti gli attori coinvolti nel PCT (personale amministrativo, magistrati, ordini professionali)
2	Rilevazione delle modalità operative	<ul style="list-style-type: none"> Rilevazione puntuale delle modalità operative utilizzate dal personale interno e dagli utenti esterni Individuazione dei punti critici (errori frequenti, % e tipologia di atti non informatizzati, tipologie di richieste di informazione pervenute, ecc.)
3	Revisione delle modalità operative	<ul style="list-style-type: none"> Individuazione delle modalità di efficientamento Condivisione delle nuove modalità con tutti gli attori in gioco (magistrati, personale amministrativo, avvocati) Supporto all'aggiornamento dei protocolli operativi di utilizzo del PCT
4	Avvio delle nuove modalità operative	<ul style="list-style-type: none"> Avvio delle nuove modalità di lavoro Erogazione di interventi di change management al fine di minimizzare l'impatto dell'intervento

Intervento 2.B - Formazione e affiancamento operativo

Attraverso l'affiancamento di **personale qualificato ed esperto** in tematiche relative al Processo Civile Telematico, l'intervento consentirà di **accrescere le competenze tecniche ed operative** del personale amministrativo e di magistratura rispetto l'utilizzo degli strumenti informatici (in particolare SICID, SIECIC, Consolle del Magistrato). In particolare:

- per i **Magistrati** ed i **GOT** dovrà essere fornito supporto continuativo con il fine di aumentare l'utilizzo della Consolle del Magistrato;
- Per il **Presidente del Tribunale**, oltre a quanto già indicato al punto precedente, occorrerà fornire supporto in merito alla Consolle del Presidente al fine di permettere l'estrazione autonoma di dati e statistiche per il monitoraggio;
- per il **Personale amministrativo**, oltre ad un supporto sui sistemi SICID e SIECIC, sarà necessario fornire competenze di base rispetto la Consolle del Magistrato e gli strumenti in uso presso gli studi legali, al fine di supportare Giudici ed Avvocati in una più estesa telematizzazione del lavoro.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Identificazione dei livelli di utilizzo	<ul style="list-style-type: none"> Valutazione del livello di informatizzazione e di utilizzo degli strumenti da parte dei Magistrati e delle risorse amministrative dell'Area Civile del Tribunale di Rovigo Identificazione puntuale delle criticità funzionali ed applicative riscontrate dal personale nell'utilizzo degli strumenti
2	Pianificazione ed erogazione della formazione	<ul style="list-style-type: none"> Pianificazione del percorso formativo Predisposizione di linee guida e manuali di utilizzo degli strumenti Erogazione della formazione on the job Supporto operativo al personale di magistratura e amministrativo nella risoluzione di problematiche operative Individuazione e monitoraggio dei nuovi livelli di utilizzo del PCT

Intervento 2.C - Comunicazione e sensibilizzazione agli utenti

Al fine di massimizzare i benefici del Processo Civile Telematico, è necessario che anche gli utenti esterni siano coinvolti direttamente e abbiano piena consapevolezza dei suoi benefici. L'intervento prevede l'implementazione di una serie di attività volte alla **sensibilizzazione all'utilizzo del PCT ad Avvocati e CTU**, in special modo relativamente al settore della Volontaria Giurisdizione. In particolare dovranno essere realizzati:

- work-shop e giornate di formazione presso le sedi degli Ordini professionali;
- guide pratiche all'utilizzo di PCT con relative FAQ;
- campagne di informazione attraverso canali social (Facebook, Twitter) con aggiornamenti sul tema.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Pianificazione dell'intervento di comunicazione e sensibilizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • Condivisione con gli attori interessati (personale interno al Tribunale e utenza esterna) della tipologia di interventi da attuare (work-shop, comunicati stampa, guide all'utilizzo del PCT, FAQ, ecc.) • Predisposizione del materiale utile all'erogazione dell'intervento di comunicazione e sensibilizzazione
2	Implementazione dell'intervento di comunicazione e sensibilizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione ed erogazione delle campagne di sensibilizzazione (work-shop, comunicati stampa, guide all'utilizzo del PCT, FAQ)

Output e benefici attesi

Di seguito sono indicati gli **output attesi per ogni intervento**, suddivisi tra deliverable cartacei (report, linee guida, ecc.) ed erogazione di interventi di supporto operativo al personale come affiancamento, formazione, ecc.. Inoltre sono descritti i **benefici** che l'implementazione degli interventi genererà all'interno dell'Ufficio Giudiziario e verso il territorio:

Intervento	Output attesi
<p>2.A Supporto alla revisione delle modalità operative del PCT</p>	<p>Deliverable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documento di sintesi che descrive le soluzioni operative da attuare • Disposizioni organizzative • Protocolli per l'utilizzo del PCT <p>Supporto operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di interventi di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura
<p>2.B Formazione e affiancamento operativo</p>	<p>Deliverable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documento di sintesi dei livelli di utilizzo del PCT • Materiali e linee guida per la formazione del personale <p>Supporto operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di interventi formativi in aula sull'utilizzo degli strumenti • Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura
<p>2.C Interventi di comunicazione e sensibilizzazione</p>	<p>Deliverable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Guide all'utilizzo del PCT con relative FAQ • Materiali per eventi formativi e informativi <p>Supporto operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di interventi formativi • Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura

Intervento	Benefici attesi
<p>2.A Supporto alla revisione delle modalità operative del PCT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Riduzione dell'afflusso di utenza e razionalizzazione dei servizi di Cancelleria • Maggiore celerità nelle comunicazioni interne ed esterne • Migliore gestione delle relazioni con avvocati e con gli altri Uffici giudiziari • Maggiore disponibilità delle informazioni a vantaggio delle esigenze di trasparenza delle attività produttive del territorio • Riduzione dei tempi delle procedure e maggiore risposta alle esigenze di giustizia del territorio (come ad esempio per le imprese coinvolte in procedure concorsuali)
<p>2.B Formazione e affiancamento operativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento della consapevolezza dei benefici del PCT • Maggiore celerità nell'utilizzo degli strumenti • Diffusione più ampia del PCT tra i Magistrati ed il Personale Amministrativo
<p>2.C Interventi di comunicazione e sensibilizzazione</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diffusione più ampia del PCT da parte degli utenti esterni • Riduzione dell'afflusso dell'utenza in Cancelleria • Maggiore omogeneità nelle prassi in uso nella varie Cancellerie • Miglioramento dell'immagine dell'Ufficio Giudiziario

3. Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza

Caratteristiche generali e obiettivi della linea progettuale

Diversi uffici del Tribunale svolgono un'intensa attività informativa e di acquisizione di **richieste da parte dell'utenza** (specializzata e non). Tale attività richiede un significativo **impegno di tempo e di risorse** e talvolta non consente il regolare e corretto svolgimento delle attività di back-office. La linea progettuale relativa al supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza vuole **promuovere azioni e strumenti** che permettano di sgravare le Cancellerie di una serie di attività che potrebbero essere gestite tramite:

- **l'aumento dei canali informativi** a disposizione dell'utenza;
- la **centralizzazione** presso strutture specializzate **delle richieste** in modo da migliorare la qualità del servizio reso all'utenza;
- **l'introduzione di presidi territoriali** che possano avvicinare il cittadino al servizio giustizia e diminuire complessivamente gli accessi presso il Tribunale.

Per la linea progettuale di "Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza" sono previsti cinque interventi:

1. la **creazione dello Sportello per le Imprese**, attraverso la revisione organizzativa e la definizione di procedure e sistemi di monitoraggio dei tempi dei procedimenti;
2. la **creazione di un Punto Informativo** all'interno del Palazzo di Giustizia;
3. la **revisione del sito internet** e l'inserimento di indicazioni logistiche puntuali;
4. la **revisione ed omogeneizzazione della modulistica**;
5. **l'introduzione di Presidi territoriali** per il cittadino e le imprese;
6. la predisposizione della **Carta dei Servizi** quale strumento di comunicazione e diffusione delle attività svolte dall'Ufficio.

Intervento 3.A – Progettazione/Creazione dello Sportello per le Imprese

L'intervento prevede uno studio di fattibilità finalizzato alla **costituzione di un apposito Sportello per le Imprese**, da crearsi attraverso un'adeguata revisione organizzativa e la definizione di sistemi di monitoraggio dei tempi dei procedimenti e delle procedure extraprocedimentali, sarà possibile facilitare i rapporti con le imprese del territorio e snellire le attività connesse.

L'implementazione di questo intervento prevedere **l'imprescindibile coinvolgimento delle principali istituzioni economiche del territorio**, in particolare Camera di Commercio e Ordini Professionali, al fine di garantire il giusto supporto logistico e di risorse necessarie alla realizzazione dei Presidi territoriali. Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Rilevazione della tipologia di utenza	<ul style="list-style-type: none"> Rilevazione della tipologia di utenza legate al mondo dell'imprenditoria e delle loro tipologie di richieste
2	Valutazione di fattibilità	<ul style="list-style-type: none"> Dimensionamento e supporto all'individuazione del personale da adibire alla gestione dello sportello (anche prevedendo forme di collaborazione con enti e istituzioni) Valutazione di fattibilità del progetto
3	Progettazione dello Sportello imprese (in caso di validazione del piano di fattibilità)	<ul style="list-style-type: none"> Coinvolgimento degli Enti/Istituzioni interessate dall'intervento (Ordini Professionali, Camera di Commercio...) Supporto all'individuazione del fabbisogno strumentale (compresa la modulistica) Definizione delle linee guida di gestione dell'Ufficio Supporto alla predisposizione dei protocolli di intesa con gli Enti/Istituzioni interessati
4	Valutazione allo start up dello Sportello imprese (in caso di validazione del piano di fattibilità)	<ul style="list-style-type: none"> Formazione al personale adibito allo sportello Avvio dello sportello Supporto continuativo al personale sino a conclusione del progetto Monitoraggio dell'andamento dello sportello, individuazione di eventuali modifiche ai processi operativi in atto

Intervento 3.B –Progettazione/Creazione Punto Informativo

L'intervento prevede la creazione di un **Punto Informativo** con l'obiettivo di **disciplinare e ridurre l'afflusso di pubblico** presso le Cancellerie, attraverso la progettazione di un Punto Informativo che:

- evada parte delle richieste del pubblico (ad es. informazioni sulla documentazione da presentare, contributi da versare, ecc.);
- informi preventivamente l'utente circa le modalità di presentazione delle istanze e della documentazione necessaria (marche da bollo, moduli, ecc.);
- svolga parte dell'attività attualmente in carico agli uffici (es. rilascio modulistica, ricezione richiesta copie, ecc.).

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Rilevazione delle dinamiche di afflusso dell'utenza	<ul style="list-style-type: none"> Rilevazione della tipologia di utenza (avvocati, commercialisti, ecc.) Quantificazione delle tipologie di richieste dell'utenza e della numerosità degli accessi Rilevazione delle fasce orarie e delle giornate di afflusso
2	Valutazione di fattibilità	<ul style="list-style-type: none"> Individuazione delle attività in carico al Punto Informativo Dimensionamento e supporto all'individuazione del personale da adibire alla gestione del Punto Informativo Valutazione di fattibilità del progetto
3	Progettazione Punto Informativo (in caso di validazione del	<ul style="list-style-type: none"> Rilevazione del fabbisogno strumentale (compresa la modulistica) Predisposizione delle linee guida di gestione dell'Ufficio

	piano di fattibilità)	
4	Start up del nuovo Punto Informativo (in caso di validazione del piano di fattibilità)	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione al personale adibito al Punto Informativo • Avvio del nuovo Punto Informativo • Monitoraggio dell'andamento della nuova struttura e individuazione di eventuali modifiche ai processi operativi in atto

Intervento 3.C - Revisione del sito internet

L'intervento prevede la **revisione del sito internet con l'indicazione puntuale** della distribuzione logistica dei servizi, considerando anche che il Tribunale è ospitato in due edifici differenti. Con tale intervento si vuole:

- facilitare l'utente nell'individuazione degli Uffici;
- fornire informazioni di primo livello dei servizi erogati dal Tribunale;
- ridurre l'affluenza di utenza presso le Cancellerie.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Raccolta delle informazioni da inserire sul sito web	<ul style="list-style-type: none"> • Valutazione dei contenuti attualmente presenti • Individuazione dei contenuti da inserire
2	Rilascio dei nuovi contenuti online	<ul style="list-style-type: none"> • Condivisione delle modifiche/integrazioni apportate con i responsabili delle Cancellerie • Inserimento online e pubblicazione dei nuovi contenuti inerenti la distribuzione logistica dei servizi • Creazione di un sistema immediato di ricerca dello sportello di erogazione di un servizio

Intervento 3.D - Revisione delle modulistica

L'intervento prevede la **valutazione della modulistica in uso presso il Tribunale e la revisione della stessa in termini di contenuti e di layout grafico**. Con tale intervento si vuole:

- facilitare l'utente nella compilazione;
- ridurre le richieste di supporto alla compilazione;
- ridurre l'affluenza di utenza presso le Cancellerie.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Raccolta e valutazione della modulistica	<ul style="list-style-type: none"> • Raccolta di tutta la modulistica del Tribunale • Valutazione dei livelli di comprensibilità e accessibilità dei modelli da parte degli utenti
2	Revisione e aggiornamento delle modulistica	<ul style="list-style-type: none"> • Rivisitazione e semplificazione dei contenuti • Revisione del layout e della grafica al fine di rendere più immediata la lettura del modulo per l'utenza • Condivisione delle modifiche/integrazioni apportate con i responsabili delle Cancellerie
3	Rilascio della nuova modulistica e delle modalità di revisione della stessa	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuzione della nuova modulistica presso le Cancellerie, caricamento del nuovo set sul sito del Tribunale • Comunicazione ed informazione ai principali portatori di interesse (CAF, Patronati, Ordine degli Avvocati) sulle modalità di acquisizione e compilazione della nuova modulistica • Rilascio di un documento contenente una procedura

	formalizzata di revisione della modulistica indirizzata al personale del Tribunale
--	--

Intervento 3.E - Predisposizione della Guida dei Servizi

Attraverso la **redazione** della Guida, si vuole creare uno **strumento di comunicazione unitario** tra l'organizzazione interna ed i propri utenti. La Guida dei Servizi diverrà strumento utile sia all'interno del Tribunale, in quanto **accresce la consapevolezza del set di servizi erogati all'utenza**, sia all'esterno, in particolare per quei **portatori di interesse non altamente qualificati** (come ad esempio i CAF ed i Patronati) a cui il cittadino delega alcune attività (in particolare per la compilazione e presentazione di istanze di Volontaria Giurisdizione). Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Rilevazione dei servizi	<ul style="list-style-type: none"> Rilevazione dei servizi da inserire all'interno della Guida
2	Predisposizione Guida dei Servizi	<ul style="list-style-type: none"> Definizione della Guida dei Servizi ed accompagnamento alla sua realizzazione Implementazione e presentazione al pubblico della Guida dei Servizi Trasmissione delle competenze necessarie per aggiornare e/o ampliare la Guida dei Servizi

Output e benefici attesi

Di seguito sono indicati gli **output attesi per ogni intervento**, suddivisi tra deliverable cartacei (report, linee guida, ecc.) ed erogazione di interventi di supporto operativo al personale come affiancamento, formazione, ecc.. Inoltre sono descritti i **benefici** che l'implementazione degli interventi genererà all'interno dell'Ufficio Giudiziario e verso il territorio:

Intervento	Output attesi
3.A Progettazione/ Creazione dello Sportello Imprese	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> Documento di progettazione esecutiva dello sportello Protocolli di intesa con gli Enti ed le Istituzioni Coinvolte Linee guida per la gestione dello sportello Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> Erogazione di giornate di formazione al personale adibito allo sportello
3.B Progettazione/ Creazione Punto Informativo	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> Documento di progettazione esecutiva del Punto Informativo Linee guida per la gestione del Punto Informativo Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> Erogazione di interventi a supporto del personale adibito al Punto Informativo
3.C Revisione del sito internet	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> Documento riassuntivo servizi erogati/localizzazione degli sportelli di erogazione Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> Erogazione di interventi a supporto del personale adibito al caricamento dei dati online
3.D Revisione della modulistica	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> Modulistica Procedura di revisione della modulistica dell'Ufficio
3.E Predisposizione della Guida dei Servizi	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> Guida dei Servizi Procedura di aggiornamento della Guida dei Servizi

Intervento	Benefici attesi
<p align="center">3.A Progettazione/ Creazione dello Sportello Imprese</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento della qualità e dell'efficacia dei servizi informativi del Tribunale • Riduzione dell'utenza presso le Cancellerie Tribunale • Miglioramento dei rapporti con imprese e cittadini attraverso l'istituzione di servizi dedicati e specializzati • Miglioramento dell'immagine del Tribunale verso l'esterno
<p align="center">3.B Progettazione/ Creazione Punto Informativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contenimento dell'afflusso di utenza • Indirizzamento dell'utenza verso i diversi uffici del Tribunale, sulla base delle effettive esigenze • Migliore comunicazione verso l'esterno attraverso un'attività di informazione accentrata e "disciplinata" • Minor carico di lavoro per le Cancellerie
<p align="center">3.C Revisione del sito internet</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Migliore canalizzazione dell'utenza • Miglioramento dell'immagine del Tribunale verso l'esterno
<p align="center">3.D Revisione della modulistica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitazione dell'utente nella compilazione, riducendo in tal modo la necessità di richiedere supporto al personale di Cancelleria • Riduzione dell'affluenza di utenza presso le Cancellerie • Diminuzione delle rilavorazioni da parte del personale dovute a errori o imprecisioni dei moduli compilati
<p align="center">3.E Predisposizione della Guida dei Servizi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento della comunicazione verso l'esterno • Maggiore consapevolezza da parte degli stakeholder (avvocati, cittadini, imprese, ecc.) dei servizi resi dal Tribunale

4. Supporto al miglioramento delle competenze

Caratteristiche generali e obiettivi della linea progettuale

Il personale del Tribunale di Rovigo, in considerazione anche degli elevati livelli di scopertura, necessità di **migliorare le proprie competenze per far fronte alle richieste di qualità ed efficienza del proprio servizio Giustizia.**

La linea progettuale si pone l'obiettivo di **potenziare le competenze** delle risorse umane a disposizione dell'Ufficio e aumentare la capacità produttiva attraverso:

- un **migliore utilizzo degli strumenti** a disposizione ;
- una **migliore capacità di gestione del team di lavoro**;
- **l'ottimizzazione dei rapporti con l'utenza esterna.**

Per la linea progettuale di "Supporto al miglioramento delle competenze" sono previsti due interventi formativi sulle seguenti materie:

1. **Informatica di base**;
2. **Soft-skill.**

Intervento 4.A - Competenze informatiche

L'intervento ha l'obiettivo di **potenziare il livello di conoscenza degli applicativi Microsoft Word, Excel, Outlook**, strumenti che rappresentano un valido aiuto per le attività del personale. Il miglioramento nel loro utilizzo permetterà di incrementare la qualità del lavoro. Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Predisposizione dei materiali	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei principali fabbisogni formativi in tema IT del personale amministrativo e di magistratura • Preparazione dei materiali formativi da utilizzare
2	Erogazione degli interventi formativi	<ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione di giornate di formazione dedicate al personale giurisdizionale e amministrativo • Supporto al miglioramento nonché alla realizzazione ex novo di tool informatici funzionali all'attività corrente del personale

Intervento 4.B - Soft-skill

L'intervento prevede un percorso formativo per il personale amministrativo e di magistratura al fine di **promuovere** tra i dipendenti le cosiddette "**competenze trasversali**", ovvero quelle capacità che raggruppano le qualità personali, l'atteggiamento in ambito lavorativo e le conoscenze nel campo delle relazioni interpersonali che permettono recupero di efficienza, ottimizzazione delle modalità operative, miglioramento del clima aziendale e della qualità dei rapporti con i colleghi. Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Predisposizione dei materiali	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei principali fabbisogni formativi in tema di soft skill del personale amministrativo e di magistratura • Preparazione dei materiali formativi da utilizzare
2	Erogazione degli interventi formativi	<ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione di giornate di formazione dedicate al personale giurisdizionale e amministrativo

Output e benefici attesi

Di seguito sono indicati gli **output attesi per ogni intervento**, suddivisi tra deliverable cartacei (report, linee guida, ecc.) ed erogazione di interventi di supporto operativo al personale come affiancamento, formazione, ecc.. Inoltre sono descritti i **benefici** che l'implementazione degli interventi genererà all'interno dell'Ufficio Giudiziario e verso il territorio:

Intervento	Output attesi
<p>4.A Competenze informatiche</p>	<p>Deliverable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Materiali a supporto della formazione del personale • Tool informatici per l'ottimizzazione del lavoro delle Cancellerie <p>Supporto operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di formazione al personale
<p>4.B Soft-skill</p>	<p>Deliverable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Materiali a supporto della formazione del personale <p>Supporto operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di formazione al personale

Intervento	Benefici attesi
<p>4.A Competenze informatiche</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento nell'utilizzo degli strumenti in dotazione • Diminuzione dei tempi di esecuzione di attività quali: invio mail, predisposizione documenti e foglio di calcolo • Ottimizzazione nella gestione delle risorse del Tribunale
<p>4.B Soft-skill</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Migliore clima aziendale • Migliore gestione ed coordinamento del personale

Pianificazione degli interventi

Di seguito è rappresentata la pianificazione di massima delle attività relative all'Ufficio, per le quali si ipotizza un tempo minimo di realizzazione 18 mesi, elevabile fino a 24:

	MESE																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Linea Progettuale 1 - Sviluppo Organizzativo																		
Intervento 1.A - Revisione del modello organizzativo delle Cancellerie																		
1. Individuazione delle specificità organizzative dell'Ufficio																		
2. Predisposizione del nuovo assetto organizzativo																		
3. Supporto alla emissione degli ordini di servizio																		
4. Start up delle nuove strutture																		
Intervento 1.B - Reingegnerizzazione delle modalità operative																		
1. Reingegnerizzazione dei flussi di lavoro																		
2. Supporto alla predisposizione dei protocolli di intesa																		
3. Avvio delle nuove modalità di lavoro																		
Linea Progettuale 2 - Sviluppo del Processo Civile Telematico																		
Intervento 2.A - Supporto all'aggiornamento delle modalità di lavoro																		
1. Istituzione del gruppo di lavoro																		
2. Rilevazione delle modalità operative																		
3. Revisione delle modalità operative																		
4. Avvio delle nuove modalità operative																		
Intervento 2.B - Formazione e affiancamento operativo																		
1. Identificazione dei livelli di utilizzo																		
2. Pianificazione ed erogazione della formazione																		
Intervento 2.C - Comunicazione e sensibilizzazione agli utenti																		
1. Pianificazione dell'intervento di comunicazione e sensibilizzazione																		
2. Implementazione dell'intervento di comunicazione e sensibilizzazione																		
Linea Progettuale 3 - Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza																		
Intervento 3.A - Progettazione/Creazione dello Sportello per le Imprese																		
1. Rilevazione della tipologia di utenza																		
2. Valutazione di fattibilità																		
3. Progettazione dello Sportello imprese																		
4. Valutazione allo start up del nuovo Punto Informativo																		
Intervento 3.B - Progettazione/Creazione Punto Informativo																		
1. Rilevazione delle dinamiche di afflusso dell'utenza																		
2. Valutazione di fattibilità																		
3. Progettazione Punto Informativo																		
4. Start up del nuovo Punto Informativo																		
Intervento 3.C - Revisione del sito internet																		
1. Raccolta delle informazioni da inserire sul sito web																		
2. Rilascio dei nuovi contenuti online																		
Intervento 3.D - Revisione della modulistica																		
1. Raccolta e valutazione della modulistica																		
2. Revisione e aggiornamento delle modulistica																		
3. Rilascio della nuova modulistica e delle modalità di revisione della stessa																		
Intervento 3.E - Predisposizione della Guida dei Servizi																		
1. Rilevazione dei servizi																		
2. Predisposizione Guida dei Servizi																		
Linea Progettuale 4 - Supporto al miglioramento delle competenze																		
Intervento 4.A - Competenze informatiche																		
1. Predisposizione dei materiali																		
2. Erogazione degli interventi formativi																		
Intervento 4.B - Soft-skill																		
1. Predisposizione dei materiali																		
2. Erogazione degli interventi formativi																		

Legenda

- Tempistiche **linea progettuale**
- Tempistiche dell'**intervento**
- Tempistiche **attività di implementazione dell'intervento**
- Tempistiche **attività di monitoraggio dell'intervento**

Tribunale Ordinario di Treviso

Sono stati individuati una serie di punti di attenzione che impattano sull'efficienza e l'efficacia del Tribunale di Treviso. I principali elementi emersi sono:

- **Scopertura dell'organico:** per quanto riguarda il personale amministrativo, non è coperto circa il 18% delle posizioni in organico (la più rilevante riguarda il profilo del funzionario giudiziario, con una vacanza pari al 38%); per il personale di magistratura attualmente è assente il 25% dell'organico;
- **Organizzazione delle Cancellerie Civili:** sono presenti ampi margini di miglioramento organizzativo nell'attuale modello di funzionamento delle Cancellerie Civili le cui attività risultano spesso frazionate e parcellizzate con rischio di blocco nel caso di assenza di una o più risorse;
- **Gestione dell'utenza:** sono presenti più punti di accesso per l'utenza, che (anche dal punto di vista logistico) determinano una non chiara separazione delle attività interne tra il personale di front-office e back-office, con il rischio di «invasione» degli uffici da parte dell'utenza, che a sua volta, è spesso costretta a chiedere a diversi uffici prima di ottenere la corretta informazione riguardo la propria istanza.

La **proposta di piano esecutivo** per il Tribunale di Treviso, alla luce delle evidenze emerse, prevede una serie di **linee progettuali incentrate sulla reingegnerizzazione dell'organizzazione e delle modalità operative** attualmente in uso presso l'Area dei Servizi Civili.

Articolazione della proposta

La proposta evolutiva per il Tribunale di Treviso prevede quattro linee progettuali:

1. **Sviluppo organizzativo:** reingegnerizzazione delle modalità operative e del modello organizzativo attualmente in uso presso l'Area dei Servizi Civili, al fine di promuovere maggiore efficienza e favorire un maggior presidio delle attività;
2. **Sviluppo del PCT:** supporto all'efficientamento delle modalità operative ed al miglioramento nell'utilizzo degli strumenti previsti per il Processo Civile Telematico, attraverso l'affiancamento operativo al personale interno ed il coinvolgimento diretto dell'utenza esterna (avvocati, CTU, ecc.);
3. **Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza:** implementazione di strumenti di gestione dell'utenza utili al miglioramento del servizio reso ad avvocati, imprese e cittadini;
4. **Supporto al miglioramento delle competenze:** formazione e affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura su specifiche tematiche al fine di recuperare efficienza e promuovere un miglior clima aziendale. Le materie individuate sono le seguenti:
 - Competenze informatiche (Suite Office);
 - Soft skill;
 - Gestione del processo acquisitivo (Codice degli Appalti).



Figura 10: Linee progettuali per il Tribunale di Treviso

Le linee progettuali individuate sono fortemente orientate al miglioramento dell'organizzazione dell'Ufficio Giudiziario e rappresentano quattro proposte tra loro fortemente correlate e dipendenti, in quanto l'implementazione di ciascuna di esse permette e promuove lo sviluppo delle altre. Infatti il miglioramento dei rapporti con l'utenza (attraverso ad esempio sistemi innovativi di gestione degli Sportelli), ha effetti anche sullo Sviluppo organizzativo, in quanto molte delle risorse, oggi allocate ad attività di front office, potrebbero essere ridistribuite sul back office in modo da garantire un presidio maggiore nella gestione dei fascicoli, a beneficio dei tempi di definizione.

Ogni **linea progettuale** è composta da diversi interventi, come rappresentato in figura:

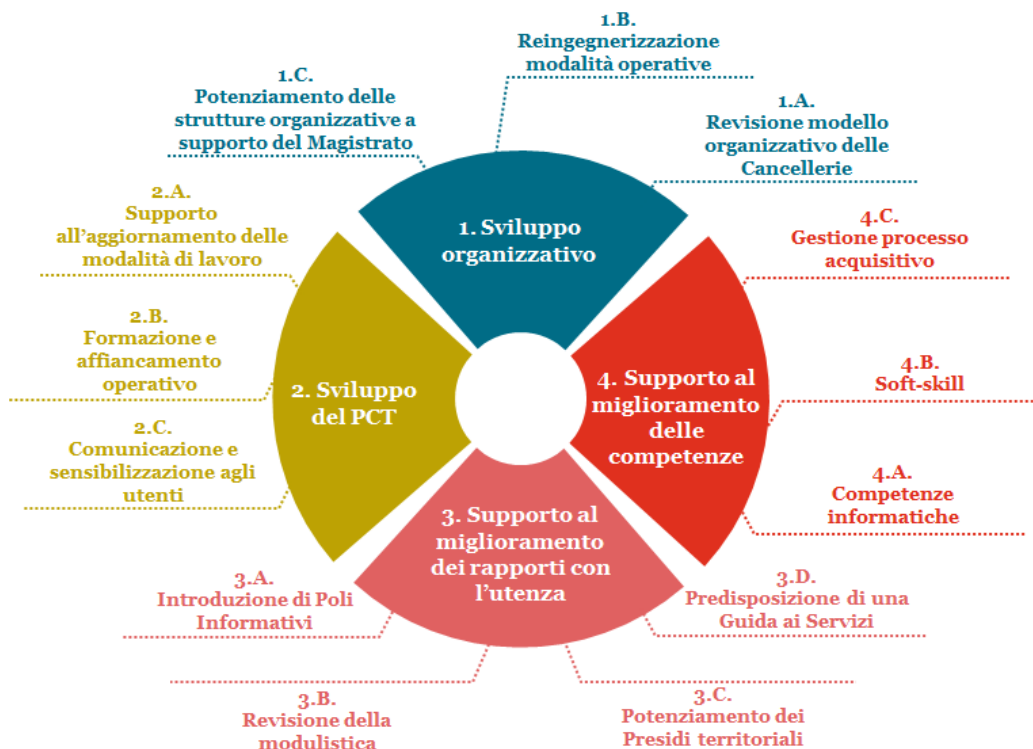


Figura 11: Interventi previsti per il Tribunale di Treviso

Per la linea progettuale di **Sviluppo organizzativo** sono previsti 3 interventi:

- 1.A. Revisione del modello organizzativo delle Cancellerie
- 1.B. Reingegnerizzazione delle modalità operative
- 1.C. Potenziamento delle strutture organizzative a supporto del Magistrato

Per la linea progettuale di **Sviluppo del Processo Civile Telematico** sono presenti 3 interventi:

- 2.A. Supporto all'aggiornamento delle modalità di lavoro
- 2.B. Formazione e affiancamento operativo
- 2.C. Comunicazione e sensibilizzazione agli utenti

Per la linea progettuale di **Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza** sono previsti 4 interventi:

- 3.A. Introduzione di Poli Informativi
- 3.B. Revisione della modulistica
- 3.C. Potenziamento dei Presidi territoriali
- 3.D. Predisposizione di una Guida ai Servizi

Per la linea progettuale di **Supporto al miglioramento delle competenze** sono previsti 3 interventi formativi su:

- 4.A. Competenze informatiche
- 4.B. Soft-skill
- 4.C. Gestione processo acquisitivo (Codice degli Appalti)

Descrizione linee ed interventi

1. Sviluppo Organizzativo

Caratteristiche generali e obiettivi della linea progettuale

L'analisi del contesto organizzativo del Tribunale Ordinario di Treviso ha evidenziato come l'attuale assetto delle Cancellerie dell'Area dei Servizi Civili sia caratterizzato da un'elevata **parcellizzazione delle attività**, un'inefficiente movimentazione dei fascicoli tra gli uffici, un **distribuzione delle competenze del personale non coerente con la ripartizione in sezioni dei Giudici del Tribunale**.

La linea progettuale prevede l'implementazione di interventi volti a **riorganizzare le Cancellerie dell'Area dei Servizi Civili** attraverso la definizione di nuove modalità operative e la redistribuzione dei ruoli e delle responsabilità in base alle reali competenze e ai carichi di lavoro del personale.

Con tale linea progettuale si vuole, a partire dagli aspetti qualitativi e quantitativi caratterizzanti i processi organizzativi, elaborare e supportare l'implementazione di strategie per migliorare efficacia, efficienza, qualità, affidabilità e sostenibilità dell'Ufficio, ridurre il frazionamento delle attività, migliorare la gestione dei fascicoli e ottenere un assetto dell'area civile maggiormente compatibile con le Sezioni Civili e l'Ufficio del Processo.

Per la linea progettuale di "Sviluppo organizzativo" sono previsti tre interventi:

- **revisione del modello organizzativo delle Cancellerie;**
- **reingegnerizzazione delle modalità operative** in uso, con particolare focus sulla gestione del fascicolo e sulla gestione dei procedimenti di particolare rilevanza per le imprese (es. procedure concorsuali);
- **potenziamento delle strutture organizzative a supporto del Magistrato.**

Intervento 1.A - Revisione del modello organizzativo delle Cancellerie

L'Ufficio Giudiziario dovrà essere supportato nella **ridefinizione del modello organizzativo** a partire dalla quantificazione delle risorse disponibili, dei carichi di lavoro e delle attività svolte da ogni unità organizzativa. L'intervento dovrà includere iniziative per:

- **la modifica delle modalità di gestione e coordinamento delle Cancellerie civili**, tramite ad esempio:
 - **l'aggregazione in più unità specialistiche**, di attività, oggi, sin troppo parcellizzate quali: la gestione del Gratuito Patrocinio a Spese dello Stato, la gestione del Contenzioso Civile o degli Sportelli, la gestione delle sentenze (centralizzando l'intera attività a partire dal deposito e pubblicazione della sentenza), ecc.;
 - l'assegnazione delle attività al personale sul reale **grado di competenza e specializzazione** acquisito negli anni;
 - la promozione di modelli organizzativi che permettano la **condivisione delle competenze** ed il miglioramento complessivo della qualità dell'attività lavorative: attraverso l'introduzione di sistemi di job rotation sia all'interno della singola Cancelleria, sia all'esterno (tra Cancellerie diverse) o l'organizzazione di "Tavoli di Condivisione": gruppi di lavoro strutturati e formati da personale amministrativo e di magistratura per la discussione periodica di tematiche inerenti l'attività lavorativa, le modifiche normative, ecc.;
- **il supporto alle revisione della Cancelleria della Volontaria Giurisdizione:** attraverso l'individuazione puntuale del flusso lavorativo ottimale che permetta di automatizzare i passaggi dei fascicoli, snellire il flusso di utenza, definire **ruoli e responsabilità** di ciascun addetto sulla base delle effettive competenze e **ottimizzare il controllo** tra le varie articolazioni della Volontaria Giurisdizione attraverso, ad esempio, l'introduzione di indicatori di efficienza (numero di fascicoli

per dipendente, attesa media di evasione del fascicolo, ecc.) che permettano di un miglior coordinamento e monitoraggio delle attività;

- **l'introduzione di strutture** che delimitino maggiormente le **attività di back office dal front office** attraverso, ad esempio, l'istituzione di **Poli informativi** che possano raccogliere tutte le istanze (comprese quelle telefoniche) ricevute dall'utenza (specializzata o meno) con risorse formate e specializzate anche rispetto la tipologia di utenza da assistere (avvocati, cittadini, imprese) (cfr. Linea progettuale Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza);
- **l'introduzione di task force temporanee**, anche con il supporto di personale esterno (LSU, tirocinanti) che, attraverso un percorso formativo dedicato e focalizzato, possano essere **adibite a determinate attività a supporto del personale di Magistratura e di Cancelleria**. Attraverso tali strutture sarà possibile, ad esempio, recuperare gli arretrati nelle trascrizione allo stato civile delle sentenze e di trasmissione del Foglio Notizie.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Individuazione delle specificità organizzative dell'Ufficio	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione puntuale delle attività svolte da ciascuna Cancelleria • Quantificazione dei carichi di lavoro • Individuazione delle competenze del personale
2	Predisposizione del nuovo assetto organizzativo	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione di buone pratiche organizzative replicabili e sviluppate in Uffici di comparabile dimensione • Ridefinizione del modello di gestione dell'Area dei Servizi Civili • Dimensionamento delle nuove strutture sulla base delle qualifiche disponibili e del livello di competenza di ciascun dipendente
3	Supporto alla emissione degli ordini di servizio	<ul style="list-style-type: none"> • Supporto alla preparazione e condivisione con il Vertice dell'Ufficio degli ordini di servizio
4	Start up delle nuove strutture	<ul style="list-style-type: none"> • Avvio del nuovo modello di gestione dell'Area dei Servizi Civili • Erogazione di interventi di change management al fine di ridurre l'impatto al cambiamento

Intervento 1.B - Reingegnerizzazione delle modalità operative

La reingegnerizzazione delle modalità operative si basa sulla individuazione, modifica e consolidamento di **prassi utili a comprimere i tempi di lavoro e minimizzare il transito/lavorazione dei fascicoli**. Alcune delle soluzioni individuate coinvolgono **oggetti esterni** (ad esempio relativamente alla gestione dei fascicoli di parte o dei rapporti con la Procura per quanto attiene i procedimenti civili) e dovranno essere oggetto di opportuni protocolli di intesa (in particolare con l'Ordine degli Avvocati). Tra le iniziative da poter sviluppare è possibile individuare:

- **l'ottimizzazione della gestione dei fascicoli di parte**: dovranno essere favoriti accordi con l'Ordine degli Avvocati al fine di migliorare la gestione dei fascicoli di parte e sgravare il personale amministrativo dalle attività di consegna ed archiviazione. A titolo esemplificativo potranno essere implementati protocolli organizzativi che permettano di:
 - incentivare il deposito telematico degli atti introduttivi e delle comparse di costituzione in modo da avere esclusivamente fascicoli di parte telematici che non necessitano di restituzione;
 - individuare la disponibilità di associazioni che possano farsi carico per nome e per conto dell'Ordine degli Avvocati della fase di raccolta e consegna dei fascicoli ai legali, per i fascicoli di parte cartacei ancora esistenti;

- la promozione di modalità operative, condivise anche con l'Ordine degli Avvocati, utili a **snellire l'iter di recupero del contributo unificato**, attraverso l'implementazione di un flusso di lavoro che scandisca i tempi e le responsabilità di ogni soggetto coinvolto (es. tempi e modalità di invio dei solleciti, di invio dell'istanza di recupero crediti, ecc.);
- **l'introduzione** di sistemi (anche telematici) per **migliorare la gestione delle richieste copie dei fascicoli**, in particolare per i fascicoli archiviati, che permettano di velocizzare i tempi di ricerca, evasione, stampa delle copie a beneficio dell'utente;
- **lo sviluppo del benessere organizzativo**: durante la progettazione esecutiva degli interventi dovranno essere promosse azioni a supporto del benessere di tutti i dipendenti del Tribunale, al fine di **tutelare** - in particolare - la genitorialità e le situazioni di malattia. In tale ottica si possono inserire una serie di iniziative già attuate presso altri Uffici Giudiziari o presso similari contesti della Pubblica Amministrazione tra le quali:
 - convenzioni con servizi dedicati di **baby sitting**, da realizzare presso locali del Tribunale (dedicando specifiche aree per l'accoglienza degli operatori e dei bambini) o presso strutture limitrofe già adibite a tale servizio;
 - introduzione di strumenti per lo **smart working**, ad esempio attraverso sistemi di video conferenza (già disponibili ed integrati con i software in uso al Tribunale) per lo svolgimento delle udienze nei casi di impedimento del magistrato ad essere fisicamente presente in ufficio;
 - introduzione di servizi di **conciergerie**, sempre attraverso opportune convenzioni stipulate con servizi del territorio.

A tali iniziative dovranno essere aggiunte delle azioni di carattere più strutturale che permettano un **reintegro più graduale** del personale assente per lunghi periodi, come, ad esempio, per i Magistrati in maternità. A tal proposito potranno essere definiti **programmi di rientro** che attraverso step predefiniti consentano al Magistrato di **prioritizzare** le attività e i procedimenti da trattare;

- **l'ottimizzazione del Processo Civile Telematico**: il PCT, obbligatorio dal 1 Gennaio 2015 per gli atti endoprocessuali e per i decreti ingiuntivi, presuppone una modalità di lavoro delle Cancellerie finalizzata all'ottimizzazione del flusso telematico di ricezione/lavorazione degli atti digitali da parte dei legali e dei CTU e da parte dei magistrati attraverso lo sviluppo di prassi condivise (cfr. anche linea progettuale Sviluppo PCT), che dovranno accompagnare l'Ufficio alla graduale eliminazione delle gestioni cartacea dei procedimenti;
- **il miglioramento del flusso informativo con Enti ed Istituzioni**: in molti casi i flussi informativi con gli Enti sono caratterizzati dal continuo passaggio di documenti cartacei. L'intervento dovrà promuovere:
 - **canali alternativi di comunicazione** (es. PEC) che permettano di bypassare il flusso cartaceo e/o fax;
 - modalità operative maggiormente efficienti, tramite, ad esempio l'istituzione di "**corsie preferenziali**" per il dialogo con gli Enti, attraverso personale dedicato, orari prestabiliti, la prioritizzazione delle istanze, sistemi di archiviazione e controllo dedicati, ecc. ;
 - incontri con gli Enti Coinvolti, ad esempio con l'Agenzia delle Entrate (per la materia relativa l'imposta di registro), e i Comuni (in particolare per l'Ufficio di Stato Civile) al fine di avviare **Tavoli tecnici** per l'individuazione di **soluzioni organizzative condivise** e **l'omogeneizzazione delle prassi di lavoro**;
- **miglioramento del flusso informativo con la Procura della Repubblica**: la reingegnerizzazione delle modalità operative dovrà promuovere azioni utili a minimizzare il passaggio di atti e documenti tra gli Uffici della Procura della Repubblica e le Cancellerie Civili del Tribunale. A tal proposito dovrà essere dato supporto:
 - nell'aprire **Tavoli tecnici** con la Procura della Repubblica che permettano di individuare soluzioni condivise;
 - nel diffondere le **potenzialità del Processo Civile Telematico** - seppur ancora non diffuso - anche lato Procura (invio di atti telematici, firma digitale, ecc.);

- **supportare il personale nel miglioramento delle competenze tecniche in merito a specifiche materie.** Ad esempio, per quanto attiene il seguito delle attività sulle Spese di Giustizia, dovranno essere predisposte opportune **linee guida** sulle regole da seguire per la gestione delle liquidazioni, dovrà essere previsto un processo di **formazione e supporto operativo on the job** sull'applicativo SIAMM per il personale amministrativo e di magistratura e campagne di sensibilizzazione/formazione rivolte agli soggetti esterni (es. avvocati, CTU), al fine di incrementare l'utilizzo del strumento di **presentazione online** della richiesta di liquidazione.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Reingegnerizzazione dei flussi di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione puntuale degli ambiti di miglioramento • Individuazione di buone pratiche operative replicabili e sviluppate in Uffici di comparabile dimensione • Predisposizione del documento che descrive le soluzioni operative da attuare • Condivisione degli ambiti di miglioramento con i referenti dell'Ufficio Giudiziario
2	Supporto alla predisposizione dei protocolli di intesa	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei soggetti da coinvolgere • Costituzione di tavoli di lavoro congiunti • Predisposizione dei protocolli di intesa
3	Avvio delle nuove modalità di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Avvio delle nuove prassi di gestione dell'Area dei Servizi Civili • Erogazione di interventi di change management al fine di ridurre l'impatto al cambiamento

Intervento 1.C - Potenziamento delle strutture organizzative a supporto del Magistrato

Attraverso questo intervento, si prevede di **potenziare le strutture di staff a supporto del Magistrato**, già in corso di costituzione presso l'Ufficio Giudiziario, con l'obiettivo di massimizzarne i benefici a vantaggio dei tempi di definizione dei procedimenti. Tali strutture potranno essere dedicate in attività quali:

- la gestione **informatizzata** delle cause e del ruolo del giudice;
- il **raccordo** tra la Cancelleria e l'assistenza all'udienza;
- il supporto nella **redazione dei provvedimenti** (bozze, scheda del processo, ricerche giurisprudenziali);
- il supporto nella predisposizione di **statistiche** dei flussi di lavoro;
- il supporto nell'utilizzo delle funzionalità del **Processo Civile Telematico**.

Durante la fase preparatoria sarà condotta una quantificazione dell'impatto delle strutture rispetto l'intera organizzazione del Tribunale (anche alla luce degli interventi 1.A e 1.B) e successivamente dovrà essere dato supporto all'Ufficio Giudiziario alla fase di implementazione esecutiva.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Rilevazione dell'impatto dell'intervento	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione delle materie e dei relativi Magistrati su cui sono già in essere/si prevede l'attuazione della struttura organizzativa • Individuazione delle modalità di gestione della struttura organizzativa, delle attività da assegnare e delle modalità di interfacciamento con le Cancellerie Civili
2	Supporto all'inserimento dei tirocinanti	<ul style="list-style-type: none"> • Supporto alla selezione di tirocinanti da assegnare allo staff del magistrato

#	Attività	Descrizione
3	Implementazione delle struttura organizzativa	<ul style="list-style-type: none"> • Avvio della struttura organizzativa • Erogazione di interventi di change management al fine di minimizzare l'impatto dell'intervento • Monitoraggio dell'andamento della struttura organizzativa e individuazione di eventuali modifiche ai processi operativi in atto

Output e benefici attesi

Di seguito sono indicati gli **output attesi per ogni intervento**, suddivisi tra deliverable cartacei (report, linee guida, ecc.) ed erogazione di interventi di supporto operativo al personale come affiancamento, formazione, ecc.. Inoltre sono descritti i **benefici** che l'implementazione degli interventi genererà all'interno dell'Ufficio Giudiziario e verso il territorio:

Intervento	Output attesi
<p>1.A Revisione del modello organizzativo delle Cancellerie</p>	<p>Deliverable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documento di sintesi che descrive la situazione attuale e a tendere delle Cancellerie • Ordini di servizio <p>Supporto operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura
<p>1.B Reingegnerizzazione delle modalità operative</p>	<p>Deliverable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documento di sintesi che descrive le soluzioni operative da attuare • Protocolli di intesa • Disposizioni organizzative • Mansionario e procedure di lavoro <p>Supporto operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura
<p>1.C Potenziamento di strutture organizzative a supporto del Magistrato</p>	<p>Deliverable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Linee guida per il potenziamento delle strutture organizzative • Ordini di servizio e disposizioni organizzative per la gestione delle strutture organizzative <p>Supporto operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura

Intervento	Benefici attesi
<p>1.A Revisione del modello organizzativo delle Cancellerie</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Migliore efficienza gestionale ed operativa delle attività • Equa ed efficiente distribuzione del personale rispetto al volume di attività • Coinvolgimento di tutte le risorse in modo da favorire lo sviluppo di competenze trasversali • Maggiore efficienza nella trattazione di procedimenti ed in particolare per quelli riguardanti le attività produttive del territorio (procedure concorsuali ed esecuzioni)
<p>1.B Reingegnerizzazione delle modalità operative</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Maggiore efficienza dei processi di lavoro • Migliore distribuzione dei carichi di lavoro tra le risorse • Utilizzo efficiente delle unità di personale disponibili

	<ul style="list-style-type: none"> • Migliori condizioni di lavoro per il personale • Miglioramento dei servizi offerti all'utenza (avvocati, cittadini, imprese)
1.C Potenziamento di strutture organizzative a supporto del Magistrato	<ul style="list-style-type: none"> • Riduzione del carico di lavoro in capo ai magistrati e sostegno operativo per le Cancellerie • Incremento della capacità di definizione dell'Ufficio e potenziale riduzione delle pendenze • Maggiore efficienza dell'Ufficio e migliore risposta alle esigenze del territorio e delle imprese • Maggiore apertura dell'Ufficio alla comunità degli stakeholder locali (cittadini, imprese, ecc.)

2. Sviluppo del Processo Civile Telematico

Caratteristiche generali e obiettivi della linea progettuale

Il **Processo Civile Telematico** è entrato in vigore da oltre 2 anni, ma è ancora limitato il beneficio ottenuto rispetto alle reali potenzialità dello strumento. Fatta eccezione per il deposito degli atti endoprocessuali e per i decreti ingiuntivi (dove il PCT è obbligatorio per legge), è ancora presente un **utilizzo limitato e non uniforme** delle funzionalità (in particolare da parte di alcuni magistrati), con conseguente mantenimento delle procedure cartacee. L'effetto prodotto è un aumento delle attività del personale che si trova ad esempio a gestire un fascicolo misto (cartaceo e digitale). Attraverso questa linea progettuale si vuole **diminuire la "diffidenza"** rispetto all'utilizzo degli strumenti (Consolle del Magistrato, SICID, SIECIC) e delle modalità operative proprie del PCT (firma digitale, deposito telematico, ecc.), in modo da massimizzare i conseguenti benefici.

Per la linea progettuale di "Sviluppo del Processo Civile Telematico" sono previsti tre interventi:

1. **Supporto all'aggiornamento delle modalità di lavoro;**
2. **Formazione e affiancamento operativo;**
3. **Interventi di comunicazione e sensibilizzazione agli utenti esterni.**

Intervento 2.A - Supporto all'aggiornamento delle modalità di lavoro

Le modalità operative di utilizzo del PCT, definite dal protocollo distrettuale, non sembrano più rispondere alle esigenze dell'Ufficio, in quanto si assiste ad un aumento della complessità di gestione del fascicolo digitale. L'intervento vuole, a partire dalla rilevazione puntuale e quantitativa dei tempi e dei metodi di gestione del Processo Civile Telematico, supportare il Tribunale di Treviso nel **rivedere e aggiornare le modalità operative utilizzate dal personale di magistratura, dal personale amministrativo e dagli utenti esterni**, attraverso iniziative quali:

- l'individuazione di **prassi condivise** per la gestione di particolari attività su cui non sono ancora tangibili gli effetti del PCT (predisposizione delle copie di cortesia, verbalizzazione telematica, stampa degli atti introduttivi, ecc.), attraverso il coinvolgimento di tutti i soggetti interessati e la revisione delle modalità operative sulla base degli effettivi carichi di lavoro sostenibili dal personale;
- l'individuazione di **modalità di lavoro** omogenee per la raccolta e l'evasione di tutte le richieste di informazione pervenute dagli avvocati, attraverso ad esempio:
 - l'istituzione di canali di comunicazione e informazione specifici (tramite numeri telefonici e/0 mail dedicate);
 - la predisposizione di guide ad uso interno per uniformare le risposte da fornire ai soggetti interessati.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Istituzione del gruppo di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> Istituzione del gruppo di lavoro con la partecipazione di tutti gli attori coinvolti nel PCT (personale amministrativo, magistrati, ordini professionali)
2	Rilevazione delle modalità operative	<ul style="list-style-type: none"> Rilevazione puntuale delle modalità operative utilizzate dal personale interno e dagli utenti esterni Individuazione dei punti critici (errori frequenti, % e tipologia di atti non informatizzati, tipologie di richieste di informazione pervenute, ecc.)
3	Revisione delle modalità operative	<ul style="list-style-type: none"> Individuazione delle modalità di efficientamento Condivisione delle nuove modalità con tutti gli attori in gioco (magistrati, personale amministrativo, avvocati) Supporto all'aggiornamento dei protocolli operativi di utilizzo del PCT
4	Avvio delle nuove modalità operative	<ul style="list-style-type: none"> Avvio delle nuove modalità di lavoro Erogazione di interventi di change management al fine di minimizzare l'impatto dell'intervento

Intervento 2.B - Formazione e affiancamento operativo

Attraverso l'affiancamento di **personale qualificato ed esperto** in tematiche relative al Processo Civile Telematico, l'intervento consentirà di **accrescere le competenze tecniche ed operative** del personale amministrativo e di magistratura rispetto l'utilizzo degli strumenti informatici (in particolare SICID, SIECIC, Consolle del Magistrato). In particolare:

- per i **Magistrati** ed i **GOT** dovrà essere fornito supporto continuativo con il fine di aumentare l'utilizzo della Consolle del Magistrato;
- Per il **Presidente del Tribunale** e per i **Presidenti di Sezione**, oltre a quanto già indicato al punto precedente, occorrerà fornire supporto in merito alla Consolle del Presidente al fine di permettere l'estrazione autonoma di dati e statistiche per il monitoraggio dell'andamento delle Sezioni Civili;
- per il **Personale amministrativo**, oltre ad un supporto sui sistemi SICID e SIECIC, sarà necessario fornire competenze di base rispetto la Consolle del Magistrato e gli strumenti in uso presso gli studi legali, al fine di supportare Giudici ed Avvocati in una più estesa telematizzazione del lavoro.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Identificazione dei livelli di utilizzo	<ul style="list-style-type: none"> Valutazione del livello di informatizzazione e di utilizzo degli strumenti da parte dei Magistrati e delle risorse amministrative dell'Area Servizi Civili del Tribunale di Treviso Identificazione puntuale delle criticità funzionali ed applicative riscontrate dal personale nell'utilizzo degli strumenti
2	Pianificazione ed erogazione della formazione	<ul style="list-style-type: none"> Pianificazione del percorso formativo Predisposizione di linee guida e manuali di utilizzo degli strumenti Erogazione della formazione on the job Supporto operativo al personale di magistratura e amministrativo nella risoluzione di problematiche operative Individuazione e monitoraggio dei nuovi livelli di utilizzo del PCT

Intervento 2.C - Comunicazione e sensibilizzazione agli utenti

Al fine di massimizzare i benefici del Processo Civile Telematico, è necessario che anche gli utenti esterni siano coinvolti direttamente e abbiano piena consapevolezza dei suoi benefici. L'intervento prevede l'implementazione di una serie di attività volte alla **sensibilizzazione all'utilizzo del PCT ad Avvocati e CTU**. In particolare dovranno essere realizzati:

- work-shop e giornate di formazione presso le sedi degli Ordini professionali;
- guide pratiche all'utilizzo di PCT con relative FAQ;
- campagne di informazione attraverso canali social (Facebook, Twitter) con aggiornamenti sul tema;
- iniziative per l'introduzione di Totem all'interno del Palazzo di Giustizia per l'accesso in modalità self-service ai sistemi informativi ministeriali.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Pianificazione dell'intervento di comunicazione e sensibilizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • Condivisione con gli attori interessati (personale interno al Tribunale e utenza esterna) della tipologia di interventi da attuare (work-shop, comunicati stampa, guide all'utilizzo del PCT, FAQ, ecc.) • Predisposizione del materiale utile all'erogazione dell'intervento di comunicazione e sensibilizzazione
2	Implementazione dell'intervento di comunicazione e sensibilizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione ed erogazione delle campagne di sensibilizzazione (work-shop, comunicati stampa, guide all'utilizzo del PCT, FAQ)

Output e benefici attesi

Di seguito sono indicati gli **output attesi per ogni intervento**, suddivisi tra deliverable cartacei (report, linee guida, ecc.) ed erogazione di interventi di supporto operativo al personale come affiancamento, formazione, ecc.. Inoltre sono descritti i **benefici** che l'implementazione degli interventi genererà all'interno dell'Ufficio Giudiziario e verso il territorio:

Intervento	Output attesi
2.A Supporto alla revisione delle modalità operative del PCT	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Documento di sintesi che descrive le soluzioni operative da attuare • Disposizioni organizzative • Protocolli per l'utilizzo del PCT Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di interventi di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura
2.B Formazione e affiancamento operativo	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Documento di sintesi dei livelli di utilizzo del PCT • Materiali e linee guida per la formazione del personale Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di interventi formativi in aula sull'utilizzo degli strumenti • Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura
2.C Interventi di comunicazione e sensibilizzazione	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Guide all'utilizzo del PCT con relative FAQ • Materiali per eventi formativi e informativi Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di interventi formativi • Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura

Intervento	Benefici attesi
<p>2.A Supporto alla revisione delle modalità operative del PCT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Riduzione dell'afflusso di utenza e razionalizzazione dei servizi di Cancelleria • Dematerializzazione degli atti e costituzione del fascicolo digitale • Maggiore celerità nelle comunicazioni interne ed esterne • Migliore gestione delle relazioni con avvocati e con gli altri Uffici giudiziari • Maggiore disponibilità delle informazioni a vantaggio delle esigenze di trasparenza delle attività produttive del territorio • Riduzione dei tempi delle procedure e maggiore risposta alle esigenze di giustizia del territorio (come ad esempio per le imprese coinvolte in procedure concorsuali)
<p>2.B Formazione e affiancamento operativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento della consapevolezza dei benefici del PCT • Maggiore celerità nell'utilizzo degli strumenti • Diffusione più ampia del PCT tra i Magistrati ed il Personale Amministrativo
<p>2.C Interventi di comunicazione e sensibilizzazione</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diffusione più ampia del PCT da parte degli utenti esterni • Riduzione dell'afflusso dell'utenza in Cancelleria • Miglioramento dell'immagine dell'Ufficio Giudiziario

3. Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza

Caratteristiche generali e obiettivi della linea progettuale

Diversi uffici del Tribunale svolgono un'intensa attività informativa e di acquisizione di **richieste da parte dell'utenza** (specializzata e non). Tale attività richiede un significativo **impegno di tempo e di risorse** e talvolta non consente il regolare e corretto svolgimento delle attività di back-office. La linea progettuale relativa al supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza vuole **promuovere azioni e strumenti** che permettano di sgravare le Cancellerie ed i relativi Sportelli di una serie di attività che potrebbero essere gestite tramite:

- **l'aumento dei canali informativi** a disposizione dell'utenza;
- la **centralizzazione** presso strutture specializzate **delle richieste** in modo da migliorare la qualità del servizio reso all'utenza;
- **il potenziamento dei presidi territoriali**, quali strutture che possano avvicinare il cittadino al servizio giustizia e diminuire complessivamente gli accessi presso il Tribunale.

Per la linea progettuale di "Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza" sono previsti quattro interventi:

1. l'introduzione di **Poli Informativi** presso cui centralizzare le richieste dell'utenza;
2. la **revisione ed omogeneizzazione della modulistica**;
3. il **potenziamento dei Presidi territoriali** a vantaggio di cittadini ed imprese;
4. la **predisposizione** di una **Guida ai Servizi** quale strumento di comunicazione e diffusione delle attività svolte dall'Ufficio.

Intervento 3.A - Introduzione di Poli informativi

L'intervento prevede la revisione delle attuali strutture aperte al pubblico, al fine di **disciplinare e ridurre l'afflusso** presso le Cancellerie, attraverso la progettazione di uno o più Poli Informativi presso cui centralizzare parte delle richieste informative che pervengono sia direttamente, sia per via telefonica/mail e che riguardano principalmente:

- la logistica e gli orari di accesso al pubblico;
- la modalità di presentazione delle istanze e la documentazione necessaria;
- il rilascio di modulistica;
- lo stato dei procedimenti.

Tale struttura dedicata principalmente all'utenza, dovrà **integrarsi con il nuovo assetto delle Cancellerie Civili** previsto dalla linea progettuale "Sviluppo Organizzativo".

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Rilevazione delle dinamiche di afflusso dell'utenza	<ul style="list-style-type: none"> • Rilevazione della tipologia di utenza (avvocati, commercialisti, ecc.) • Quantificazione delle tipologie di richieste dell'utenza • Quantificazione della numerosità degli accessi • Rilevazione delle fasce orarie e delle giornate di afflusso
2	Progettazione del Polo Informativo	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione delle attività in carico al Polo Informativo • Rilevazione del fabbisogno strumentale (compresa la modulistica) • Predisposizione delle linee guida di gestione delle strutture • Dimensionamento e supporto all'individuazione del personale da adibire alla gestione del Polo Informativo
3	Start up del Polo Informativo	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione al personale adibito al Polo Informativo • Avvio del Polo Informativo • Monitoraggio dell'andamento della nuova struttura e individuazione di eventuali modifiche ai processi operativi in atto

Intervento 3.B - Revisione delle modulistica

L'intervento prevede la **valutazione della modulistica in uso presso il Tribunale e la revisione della stessa in termini di contenuti e di layout grafico**. Con tale intervento si vuole:

- facilitare l'utente nella compilazione;
- ridurre le richieste di supporto alla compilazione;
- ridurre l'affluenza di utenza presso le Cancellerie.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Raccolta e valutazione della modulistica	<ul style="list-style-type: none"> • Raccolta di tutta la modulistica del Tribunale • Valutazione dei livelli di comprensibilità e accessibilità dei modelli da parte degli utenti
2	Revisione e aggiornamento delle modulistica	<ul style="list-style-type: none"> • Rivisitazione e semplificazione dei contenuti • Revisione del layout e della grafica al fine di rendere più immediata la lettura del modulo per l'utenza • Condivisione delle modifiche/integrazioni apportate con i responsabili delle Cancellerie
3	Rilascio della nuova modulistica e delle modalità di revisione della stessa	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuzione della nuova modulistica presso le Cancellerie, caricamento del nuovo set sul sito del Tribunale • Comunicazione ed informazione ai principali portatori di interesse (CAF, Patronati, Ordine degli Avvocati) sulle modalità di acquisizione e compilazione della nuova modulistica • Rilascio di un documento contenente una procedura formalizzata di revisione della modulistica indirizzata al personale del Tribunale

Intervento 3.C - Potenziamento dei Presidi territoriali

L'Ufficio ha dato già avvio ad una serie di protocolli per la regolamentazione dei flussi dei procedimenti di Amministrazione di Sostegno, che consentono agli utenti di presentare istanze e riceve informazioni presso strutture dislocate sul territorio. Attraverso tale intervento si vuole dare supporto all'Ufficio nel potenziare tali strutture, al fine di promuovere dei veri e propri Presidi territoriali che possano sgravare le Cancellerie da una serie di attività di front-office. Principali competenze delle strutture organizzative dovranno essere: la **gestione di richieste** di informazioni sulle procedure, il **supporto alle attività di predisposizione delle istanze** e la **compilazione della modulistica**, la **raccolta delle istanze** e il successivo **deposito presso la Cancelleria del Tribunale**. In particolare la struttura organizzativa dovrà essere orientata a:

- **Volontaria Giurisdizione e Famiglia**, attraverso:
 - il supporto all'Ufficio Giudiziario nella revisione degli attuali protocolli di intesa a seguito dell'accorpamento delle ULSS 7, ULSS 8, ULSS 9, nella nuova ULSS 2 Marca Trevigiana;
 - il potenziamento dei servizi resi all'utenza come, ad esempio, la costituzione di aree presso cui effettuare le audizioni degli amministrati e l'ampliamento graduale delle tipologie di informazioni trattate (oggi circoscritte alle Amministrazioni di Sostegno ma da poter estendere a tutta la Volontaria Giurisdizione e al Diritto di Famiglia);
- **Imprese**: in considerazione della peculiarità dell'utenza coinvolta, il Presidio territoriale permetterebbe di istituire canali di accesso preferenziali in particolare per il rilascio di certificazioni, l'accesso ai servizi e alle pratiche a cui frequentemente ricorrono le imprese come, ad esempio, i fallimenti, le procedure concorsuali e le trascrizioni di vendite di macchinari.

L'implementazione di questo intervento prevedere **l'imprescindibile coinvolgimento degli Enti del territorio**, a partire dai Comuni, dalle USSL e dalla Camera di Commercio, al fine di garantire il giusto supporto logistico e di risorse necessarie alla realizzazione dei Presidi territoriali. Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Rilevazione dell'afflusso utenza per territorio di provenienza	<ul style="list-style-type: none"> • Rilevazione della tipologia di utenza (avvocati, commercialisti, ecc.) per territorio di provenienza, e delle relative richieste
2	Progettazione dei nuovi Presidi territoriali	<ul style="list-style-type: none"> • Supporto all'individuazione della collocazione geografica • Coinvolgimento degli Enti/Istituzioni interessate dall'intervento (ASL, Comuni, Camera di Commercio, Confindustria, ecc.) • Supporto all'individuazione del fabbisogno strumentale (compresa la modulistica) • Definizione delle linee guida di gestione dell'Ufficio • Dimensionamento e supporto all'individuazione del personale da adibire alla gestione del Presidio Territoriale • Supporto alla predisposizione dei protocolli di intesa con gli Enti/Istituzioni interessate
3	Start up dei nuovi Presidi territoriali	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione al personale adibito ai nuovi Presidi Territoriali • Avvio dei nuovi Presidi Territoriali • Supporto continuativo al personale sino a conclusione del progetto • Monitoraggio dell'andamento dei nuovi Presidi Territoriali, individuazione di eventuali modifiche ai processi operativi in atto

Intervento 3.D - Predisposizione della Guida ai Servizi

Con l'intervento si vuole dotare l'Ufficio di uno strumento che consenta all'utenza di essere informata preventivamente sui servizi erogati dal Tribunale e sulle modalità di presentazione delle istanze. Attraverso la predisposizione della Guida ai Servizi, si vogliono perseguire i seguenti obiettivi:

- creare uno **strumento di comunicazione unitario** tra l'organizzazione interna ed i propri utenti;
- sviluppare un **modello di valutazione della qualità** erogata;
- stimolare l'organizzazione interna a perseguire **efficienza ed efficacia operativa**.

La Guida ai Servizi diverrà strumento utile sia all'interno del Tribunale, in quanto **accresce la consapevolezza del set di servizi erogati all'utenza**, sia all'esterno, in particolare per quei **portatori di interesse non altamente qualificati** (come ad esempio i CAF ed i Patronati) a cui il cittadino delega alcune attività (in particolare per la compilazione e presentazione di istanze di Volontaria Giurisdizione); inoltre, opportunamente integrata, permetterà di migliorare i contenuti informativi del sito internet. Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Rilevazione dei servizi	<ul style="list-style-type: none"> • Rilevazione dei servizi da inserire all'interno della Carta • Costruzione di un profilo di qualità del/dei servizio/i
2	Predisposizione della Guida dei Servizi	<ul style="list-style-type: none"> • Definizione della Guida ai Servizi ed accompagnamento alla sua realizzazione • Trasmissione della Guida ai Servizi a tutti i portatori di interesse • Trasmissione delle competenze necessarie per aggiornare e/o ampliare la Guida ai Servizi

Output e benefici attesi

Di seguito sono indicati gli **output attesi per ogni intervento**, suddivisi tra deliverable cartacei (report, linee guida, ecc.) ed erogazione di interventi di supporto operativo al personale come affiancamento, formazione, ecc.. Inoltre sono descritti i **benefici** che l'implementazione degli interventi genererà all'interno dell'Ufficio Giudiziario e verso il territorio:

Intervento	Output attesi
3.A Introduzione di Poli Informativi	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Documento di progettazione esecutiva del Punto Informativo • Linee guida per la gestione del Punto Informativo Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di interventi a supporto del personale adibito al Punto Informativo
3.B Revisione della modulistica	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Modulistica • Procedura di revisione della modulistica dell'Ufficio
3.C Potenziamento dei Presidi territoriali	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Documento di progettazione esecutiva dei Presidi territoriali • Protocolli di intesa con gli Enti ed le Istituzioni Coinvolte • Linee guida per la gestione dei Presidi territoriali Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di formazione al personale adibito ai Presidi territoriali
3.D Predisposizione della Guida ai Servizi	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Guida ai Servizi • Procedura di aggiornamento della Guida ai Servizi

Intervento	Benefici attesi
3.A Introduzione di Poli Informativi	<ul style="list-style-type: none"> • Contenzione dell'afflusso di utenza • Indirizzamento dell'utenza verso i diversi uffici del Tribunale, sulla base delle effettive esigenze • Migliore comunicazione verso l'esterno attraverso un'attività di informazione accentrata e "disciplinata" • Minor carico di lavoro per le Cancellerie
3.B Revisione della modulistica	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitazione dell'utente nella compilazione, riducendo in tal modo la necessità di richiedere supporto al personale di Cancelleria • Riduzione dell'affluenza di utenza presso le Cancellerie • Diminuzione delle rilavorazioni da parte del personale dovute a errori o imprecisioni dei moduli compilati
3.C Potenziamento dei Presidi territoriali	<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento della qualità e dell'efficacia dei servizi informativi del Tribunale • Riduzione dell'utenza presso il Tribunale • Miglioramento dei rapporti con imprese e cittadini attraverso l'istituzione di servizi dedicati e specializzati • Miglioramento dell'immagine del Tribunale verso l'esterno
3.D Predisposizione della Guida ai Servizi	<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento della comunicazione verso l'esterno • Maggiore consapevolezza da parte degli stakeholder (avvocati, cittadini, imprese, ecc.) dei servizi resi dal Tribunale • Aumento della consapevolezza interna rispetto gli standard qualitativi da osservare al fine di rispondere alla esigenze di giustizia del tessuto socio-economico

4. Supporto al miglioramento delle competenze

Caratteristiche generali e obiettivi della linea progettuale

Il personale del Tribunale di Treviso, in considerazione anche degli elevati livelli di scopertura, necessità di **migliorare le proprie competenze per far fronte alle richieste di qualità ed efficienza del proprio servizio Giustizia.**

La linea progettuale si pone l'obiettivo di **potenziare le competenze** delle risorse umane a disposizione dell'Ufficio e aumentare la capacità produttiva attraverso:

- un **migliore utilizzo degli strumenti** a disposizione;
- una **migliore capacità di gestione del team di lavoro**;
- **l'ottimizzazione dei rapporti con l'utenza esterna.**

Per la linea progettuale di "Supporto al miglioramento delle competenze" sono previsti tre interventi formativi sulle seguenti materie:

1. **Informatica di base**;
2. **Soft-skill**;
3. **Processo acquisitivo (Codice degli Appalti).**

Intervento 4.A - Competenze informatiche

L'intervento ha l'obiettivo di **potenziare il livello di conoscenza degli applicativi Microsoft Word, Excel, Outlook**, strumenti che rappresentano un valido aiuto per le attività del personale. Il miglioramento nel loro utilizzo permetterà di incrementare la qualità del lavoro. Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Predisposizione dei materiali	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei principali fabbisogni formativi in tema IT del personale amministrativo e di magistratura • Preparazione dei materiali formativi da utilizzare
2	Erogazione degli interventi formativi	<ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione di giornate di formazione dedicate al personale giurisdizionale e amministrativo • Supporto al miglioramento nonché alla realizzazione ex novo di tool informatici funzionali all'attività corrente del personale

Intervento 4.B - Soft-skill

L'intervento prevede un percorso formativo per il personale amministrativo e di magistratura al fine di **promuovere** tra i dipendenti le cosiddette "**competenze trasversali**", ovvero quelle capacità che raggruppano le qualità personali, l'atteggiamento in ambito lavorativo e le conoscenze nel campo delle relazioni interpersonali che permettono recupero di efficienza, ottimizzazione delle modalità operative, miglioramento del clima aziendale e della qualità dei rapporti con i colleghi. Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Predisposizione dei materiali	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei principali fabbisogni formativi in tema di soft skill del personale amministrativo e di magistratura • Preparazione dei materiali formativi da utilizzare
2	Erogazione degli interventi formativi	<ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione di giornate di formazione dedicate al personale giurisdizionale e amministrativo

Intervento 4.C - Gestione processo acquisitivo

L'intervento prevede un percorso formativo volto a **migliorare la conoscenza dei processi acquisitivi della Pubblica Amministrazione** ed in particolare del **D.Lgs. 50/2016** (cosiddetto Nuovo Codice degli Appalti) e permettere al Tribunale di ottimizzare la gestione delle spese di funzionamento a seguito del passaggio delle competenze dal Comune al Ministero di Giustizia. Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Predisposizione dei materiali	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei principali fabbisogni formativi in tema di procurement • Preparazione dei materiali formativi da utilizzare
2	Erogazione degli interventi formativi	<ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione di giornate di formazione dedicate al personale giurisdizionale e amministrativo • Predisposizione e consegna di vademecum per la gestione del processo acquisitivo

Output e benefici attesi

Di seguito sono indicati gli **output attesi per ogni intervento**, suddivisi tra deliverable cartacei (report, linee guida, ecc.) ed erogazione di interventi di supporto operativo al personale come affiancamento, formazione, ecc.. Inoltre sono descritti i **benefici** che l'implementazione degli interventi genererà all'interno dell'Ufficio Giudiziario e verso il territorio:

Intervento	Output attesi
4.A Competenze informatiche	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Materiali a supporto della formazione del personale • Tool informatici per l'ottimizzazione del lavoro delle Cancellerie

Intervento	Output attesi
	Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> Erogazione di giornate di formazione al personale
4.B Soft-skill	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> Materiali a supporto della formazione del personale Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> Erogazione di giornate di formazione al personale
4.C Gestione processo acquisitivo	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> Materiali a supporto della formazione del personale Vademecum per la gestione del processo acquisitivo Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> Erogazione di giornate di formazione al personale

Intervento	Benefici attesi
4.A Competenze informatiche	<ul style="list-style-type: none"> Miglioramento nell'utilizzo degli strumenti in dotazione Diminuzione dei tempi di esecuzione di attività quali: invio mail, predisposizione documenti e foglio di calcolo Ottimizzazione nella gestione delle risorse del Tribunale
4.B Soft-skill	<ul style="list-style-type: none"> Migliore clima aziendale Migliore gestione ed coordinamento del personale
4.C Gestione processo acquisitivo	<ul style="list-style-type: none"> Miglioramento della gestione amministrativo-contabile del Tribunale Riduzione della spesa di funzionamento annua Miglioramento dei rapporti con i fornitori

Pianificazione degli interventi

Di seguito è rappresentata la pianificazione di massima delle attività relative all'Ufficio, per le quali si ipotizza un tempo minimo di realizzazione 18 mesi, elevabile fino a 24:

	MESE																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Linea Progettuale 1 - Sviluppo Organizzativo																		
Intervento 1.A - Revisione del modello organizzativo delle Cancellerie																		
1. Individuazione delle specificità organizzative dell'Ufficio																		
2. Predisposizione del nuovo assetto organizzativo																		
3. Supporto alla emissione degli ordini di servizio																		
4. Start up delle nuove strutture																		
Intervento 1.B - Reingegnerizzazione delle modalità operative																		
1. Reingegnerizzazione dei flussi di lavoro																		
2. Supporto alla predisposizione dei protocolli di intesa																		
3. Avvio delle nuove modalità di lavoro																		
Intervento 1.C - Potenziamento delle strutture organizzative a supporto del Magistrato																		
1. Rilevazione dell'impatto dell'intervento																		
2. Supporto all'inserimento dei tirocinanti																		
3. Implementazione della struttura organizzativa																		
Linea Progettuale 2 - Sviluppo del Processo Civile Telematico																		
Intervento 2.A - Supporto all'aggiornamento delle modalità di lavoro																		
1. Istituzione del gruppo di lavoro																		
2. Rilevazione delle modalità operative																		
3. Revisione delle modalità operative																		
4. Avvio delle nuove modalità operative																		
Intervento 2.B - Formazione e affiancamento operativo																		
1. Identificazione dei livelli di utilizzo																		
2. Pianificazione ed erogazione della formazione																		
Intervento 2.C - Comunicazione e sensibilizzazione agli utenti																		
1. Pianificazione dell'intervento di comunicazione e sensibilizzazione																		
2. Implementazione dell'intervento di comunicazione e sensibilizzazione																		
Linea Progettuale 3 - Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza																		
Intervento 3.A - Introduzione di Poli Informativi																		
1. Rilevazione delle dinamiche di afflusso dell'utenza																		
2. Progettazione del Polo Informativo																		
3. Start up del Polo Informativo																		
Intervento 3.B - Revisione delle modulistica																		
1. Raccolta e valutazione della modulistica																		
2. Revisione e aggiornamento delle modulistica																		
3. Rilascio della nuova modulistica e delle modalità di revisione della stessa																		
Intervento 3.C - Potenziamento dei Presidi territoriali																		
1. Rilevazione dell'afflusso utenza per territorio di provenienza																		
2. Progettazione dei nuovi Presidi territoriali																		
3. Start up dei nuovi Presidi territoriali																		
Intervento 3.D - Predisposizione della Guida ai Servizi																		
1. Rilevazione dei servizi																		
2. Predisposizione della Guida ai Servizi																		
Linea Progettuale 4 - Supporto al miglioramento delle competenze																		
Intervento 4.A - Competenze informatiche																		
1. Predisposizione dei materiali																		
2. Erogazione degli interventi formativi																		
Intervento 4.B - Soft-skill																		
1. Predisposizione dei materiali																		
2. Erogazione degli interventi formativi																		
Intervento 4.C - Gestione processo acquisitivo																		
1. Predisposizione dei materiali																		
2. Erogazione degli interventi formativi																		

Legenda

- Tempistiche **linea progettuale**
- Tempistiche dell'**intervento**
- Tempistiche **attività di implementazione dell'intervento**
- Tempistiche **attività di monitoraggio dell'intervento**

Tribunale Ordinario di Venezia

Sono stati individuati una serie di punti di attenzione che impattano sull'efficienza e l'efficacia del Tribunale di Venezia. I principali elementi emersi sono:

- **Scopertura dell'organico:** per quanto riguarda il personale togato manca all'appello il 19% dell'organico, percentuale che aumenta al 37% per i profili semi-direttivi; il personale amministrativo presenta una scopertura media del 22%, che aumenta sensibilmente sui profili di terza area (risultano vacanti il 48% dei funzionari, rispetto alla pianta organica);
- **Logistica:** la distribuzione dell'Ufficio su due differenti plessi, quello di Rialto e quello di Piazzale Roma genera forti inefficienze in termini di comunicazione e di passaggio di informazioni, non solo interne ma anche verso l'utenza esterna.
- **Informazioni:** la cartellonistica non sembra essere efficace nel supportare gli accessi. Non esiste alcun tipo di **punto informativo** presso il plesso di Rialto, all'interno del quale si trovano le Cancellerie dell'area Civile, maggiormente coinvolte con l'utenza privata e per questo più sensibili ad esigenze di instradamento.
- **Accessibilità:** l'accesso dell'utenza al palazzo è "libera" e non prevede controlli con ausilio di metal detector. All'ingresso è presente un presidio di controllo, che è tuttavia sprovvisto della strumentazione tecnologica basilare per garantire un'effettiva sicurezza degli accessi.

La **proposta di piano esecutivo** per il Tribunale di Venezia, alla luce delle evidenze emerse, prevede una serie di **linee progettuali incentrate sulla reingegnerizzazione dell'organizzazione e delle modalità operative** attualmente in uso presso le Cancellerie Civili e la Volontaria Giurisdizione.

Articolazione della proposta

La proposta evolutiva per il Tribunale di Venezia prevede quattro linee progettuali:

1. **Sviluppo organizzativo:** reingegnerizzazione delle modalità operative e del modello organizzativo attualmente in uso presso l'Area Civile e in particolare presso la Volontaria Giurisdizione;
2. **Sviluppo del PCT:** supporto all'efficientamento delle modalità operative ed al miglioramento nell'utilizzo degli strumenti previsti per il Processo Civile Telematico, attraverso l'affiancamento operativo al personale interno ed il coinvolgimento diretto dell'utenza esterna (avvocati, CTU, ecc.);
3. **Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza:** implementazione di strumenti di gestione dell'utenza utili al miglioramento del servizio reso ad avvocati, imprese e cittadini;
4. **Supporto al miglioramento delle competenze:** formazione e affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura su specifiche tematiche al fine di recuperare efficienza e promuovere un miglior clima all'interno dell'Ufficio. Le materie individuate sono le seguenti:
 - Competenze informatiche (Suite Office);
 - Soft skill;
 - Gestione del processo acquisitivo (Codice degli Appalti).



Figura 12: Linee progettuali per il Tribunale di Venezia

Le linee progettuali individuate sono fortemente orientate al miglioramento dell'organizzazione dell'Ufficio Giudiziario e rappresentano quattro proposte tra loro fortemente correlate e dipendenti, in quanto l'implementazione di ciascuna di esse permette e promuove lo sviluppo delle altre. Infatti il miglioramento dei rapporti con l'utenza (attraverso ad esempio sistemi innovativi di gestione degli Sportelli), ha effetti anche sullo Sviluppo organizzativo, in quanto molte delle risorse, oggi allocate ad attività di front office, potrebbero essere ridistribuite sul back office in modo da garantire un presidio maggiore nella gestione dei fascicoli, a beneficio dei tempi di definizione.

Ogni **linea progettuale è composta da diversi interventi**, come rappresentato in figura:



Figura 13: Interventi previsti per il Tribunale di Venezia

Per la linea progettuale di **Sviluppo organizzativo** sono previsti 2 interventi:

- 1.A. Reingegnerizzazione delle modalità operative
- 1.B. Completa implementazione di strutture organizzative a supporto del Magistrato

Per la linea progettuale di **Sviluppo del Processo Civile Telematico** sono presenti 3 interventi:

- 2.A. Supporto all'aggiornamento delle modalità di lavoro
- 2.B. Formazione e affiancamento operativo
- 2.C. Comunicazione e sensibilizzazione agli utenti

Per la linea progettuale di **Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza** sono previsti 4 interventi:

- 3.A. Creazione del Punto Informativo
- 3.B. Revisione della cartellonistica
- 3.C. Introduzione di Presidi territoriali
- 3.D. Predisposizione della Carta dei Servizi

Per la linea progettuale di **Supporto al miglioramento delle competenze** sono previsti 3 interventi formativi su:

- 4.A. Competenze informatiche
- 4.B. Soft-skill
- 4.C. Gestione processo acquisitivo (Codice degli Appalti)

Descrizione linee ed interventi

1. Sviluppo Organizzativo

Caratteristiche generali e obiettivi della linea progettuale

L'analisi del contesto organizzativo del Tribunale Ordinario di Venezia ha evidenziato un grado di organizzazione interna soddisfacente, per quanto riguarda le risorse e i compiti ad esse assegnati. Più complessa sembra invece la realizzazione e lo sviluppo di **servizi e attività in collaborazione con**

l'esterno, sia nei confronti di altri **Uffici Giudiziari**, come ad esempio la **Procura della Repubblica**, sia nei confronti dell'Ordine degli **Avvocati** e di **Enti ed Istituzioni** come ad es. la Conservatoria, l'Agenzia delle Entrate o l'INPS.

Inoltre a breve l'Ufficio dovrà dare seguito ad una serie di “**innovazioni**” **normative** (cfr. Ufficio del Processo) che avranno un forte impatto sull'organizzazione del lavoro e sulle modalità operative di gestione delle attività.

Con tale linea progettuale si vuole, a partire dagli aspetti qualitativi e quantitativi caratterizzanti i processi organizzativi, elaborare e supportare l'implementazione di strategie per migliorare efficacia, efficienza, qualità, affidabilità e sostenibilità dell'Ufficio, migliorare la gestione dei fascicoli per ottenere un assetto dell'area civile maggiormente compatibile con il PCT e l'Ufficio del Processo.

Per la linea progettuale di “Sviluppo organizzativo” sono previsti due interventi:

- **reingegnerizzazione delle modalità operative** in uso, con particolare focus sulla gestione del fascicolo e sulla gestione dei procedimenti di particolare rilevanza per le imprese (es. procedure concorsuali);
- **implementazione di strutture organizzative a supporto del Magistrato.**

Intervento 1.A - Reingegnerizzazione delle modalità operative

La reingegnerizzazione delle modalità operative si basa sulla individuazione, modifica e consolidamento di **prassi utili a comprimere i tempi di lavoro e minimizzare il transito/lavorazione dei fascicoli**. Alcune delle soluzioni individuate coinvolgono **soggetti esterni** (ad esempio relativamente alla gestione dei fascicoli di parte o dei rapporti con la Procura per quanto attiene i procedimenti civili) e dovranno essere oggetto di opportuni protocolli di intesa (ad es. con Ordine degli Avvocati). Tra le iniziative da poter sviluppare è possibile individuare:

- **l'ottimizzazione della gestione dei fascicoli di parte:** dovranno essere favoriti accordi con l'Ordine degli Avvocati al fine di migliorare la gestione dei fascicoli di parte e sgravare il personale amministrativo dalle attività di consegna ed archiviazione. A titolo esemplificativo potranno essere implementati protocolli organizzativi che permettano di:
 - trasferire i fascicoli presso locali messi a disposizione da enti, organizzazioni o dallo stesso Ordine degli avvocati che ne curerà la successiva archiviazione;
 - definire prassi operative che promuovano la consegna del fascicolo a conclusione dell'udienza;
 - individuare la disponibilità di associazioni che possano farsi carico per nome e per conto dell'Ordine degli Avvocati della fase di raccolta e consegna dei fascicoli ai legali;
- **il miglioramento del flusso informativo con Enti ed Istituzioni:** in molti casi i flussi informativi con gli Enti (ad es. Agenzia delle Entrate, Conservatoria, INPS) sono caratterizzati dal continuo passaggio di documenti cartacei. L'intervento dovrà promuovere:
 - **canali alternativi di comunicazione** (es. PEC) che permettano di bypassare il flusso cartaceo e/o fax;
 - modalità operative maggiormente efficienti, tramite, ad esempio l'istituzione di “**corsie preferenziali**” per il dialogo con gli Enti, attraverso personale dedicato, orari prestabiliti, la prioritizzazione delle istanze, sistemi di archiviazione e controllo dedicati, ecc. ;
 - incontri con gli Enti Coinvolti, in particolare con l'Agenzia delle Entrate (per la materia relativa l'imposta di registro), e i Comuni (in particolare per l'Ufficio di Stato Civile) al fine di avviare **Tavoli tecnici** per l'individuazione di **soluzioni organizzative condivise** e **l'omogeneizzazione delle prassi di lavoro**;
 - organizzazione di **incontri** e percorsi **formativi** per i referenti dei CAF/Patronati del territorio al fine di omogeneizzare le prassi utilizzate da questi soggetti nel supportare l'utenza alla predisposizione ed invio di istanze di pertinenza del Tribunale

- **miglioramento del flusso informativo con la Procura della Repubblica:** la reingegnerizzazione delle modalità operative dovrà promuovere azioni utili a minimizzare il passaggio di atti e documenti tra gli Uffici della Procura della Repubblica e le Cancellerie Civili del Tribunale. A tal proposito dovrà essere dato supporto:
 - nell'aprire **Tavoli tecnici** con la Procura della Repubblica che permettano di individuare soluzioni condivise;
 - nel diffondere le **potenzialità del Processo Civile Telematico** - seppur ancora non diffuso - anche lato Procura (invio di atti telematici, firma digitale, ecc.);
- **revisione delle modalità di gestione dei CTU**, attraverso l'implementazione di sistemi per il **controllo** e la **verifica** delle modalità di selezione dei Consulenti Tecnici d'Ufficio da parte dei Giudici. A tal proposito dovrà essere dato supporto al Tribunale nelle attività di individuazione delle soluzioni, di implementazione dello strumento e di predisposizione delle modalità operative di gestione e manutenzione del sistema.
- **supportare il personale nel miglioramento delle competenze tecniche in merito a specifiche materie.** Ad esempio, per quanto attiene il seguito delle attività sulle Spese di Giustizia, dovranno essere predisposte opportune **linee guida** sulle regole da seguire per la gestione delle liquidazioni, dovrà essere previsto un processo di **formazione e supporto operativo on the job** sull'applicativo SIAMM per il personale amministrativo e di magistratura e campagne di sensibilizzazione/formazione rivolte agli soggetti esterni (es. avvocati, CTU), al fine di incrementare l'utilizzo del strumento di **presentazione online** della richiesta di liquidazione.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Reingegnerizzazione dei flussi di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione puntuale degli ambiti di miglioramento • Individuazione di buone pratiche operative replicabili e sviluppate in Uffici di comparabile dimensione • Predisposizione del documento che descrive le soluzioni operative da attuare • Condivisione degli ambiti di miglioramento con i referenti dell'Ufficio Giudiziario • Predisposizione dei mansionari/linee guida/ procedure di lavoro
2	Supporto alla predisposizione dei protocolli di intesa	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei soggetti da coinvolgere • Costituzione di tavoli di lavoro congiunti • Predisposizione dei protocolli di intesa
3	Avvio delle nuove modalità di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Avvio delle nuove prassi di gestione • Erogazione di interventi di change management e supporto operativo al fine di ridurre l'impatto al cambiamento

Intervento 1.B – Completa implementazione di strutture organizzative a supporto del Magistrato

Attraverso questo intervento, si prevede di estendere a tutto l'Ufficio nuove modalità organizzative ed operative del lavoro del magistrato e delle Cancellerie, implementando **strutture di staff** in grado di affiancare il giudice e il personale amministrativo nelle attività d'ufficio. Tali strutture organizzative saranno deputate ad una serie di compiti a diretto beneficio del magistrato tra i quali:

- la **funzione di raccordo** con la Cancelleria e l'assistenza all'udienza;
- la gestione **informatizzata** delle cause e del ruolo del giudice;
- l'attività di supporto nella **redazione dei provvedimenti** (bozze, scheda del processo, ricerche giurisprudenziali);
- il supporto alla predisposizione di **statistiche** dei flussi di lavoro;
- il supporto all'utilizzo delle funzionalità del **Processo Civile Telematico**.

Durante la fase iniziale sarà condotta una quantificazione dell’impatto della nuova struttura rispetto l’intera organizzazione del Tribunale (anche alla luce dell’intervento 1.A) e successivamente dovrà essere dato supporto all’Ufficio Giudiziario alla fase di estensione.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l’implementazione dell’intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Rilevazione dell’impatto dell’intervento	<ul style="list-style-type: none"> • Pianificazione del percorso di estensione individuando la progressione più opportuna di materie e dei relativi Magistrati rispetto ai quali implementare la nuova struttura organizzativa • Individuazione delle modalità di gestione della struttura organizzativa, delle attività da assegnare e delle modalità di interfacciamento con le Cancellerie Civili
2	Supporto all’inserimento dei tirocinanti	<ul style="list-style-type: none"> • Supporto alla selezione di tirocinanti da assegnare allo staff del magistrato • Predisposizione di campagne di sensibilizzazione verso i soggetti interessati (Università, Ordine degli Avvocati, ecc.)
3	Implementazione della struttura organizzativa	<ul style="list-style-type: none"> • Avvio della implementazione della struttura organizzativa • Erogazione di interventi di change management al fine di minimizzare l’impatto dell’intervento • Monitoraggio dell’andamento della nuova struttura organizzativa, individuazione di eventuali modifiche ai processi operativi in atto

Output e benefici attesi

Di seguito sono indicati gli **output attesi per ogni intervento**, suddivisi tra deliverable cartacei (report, linee guida, ecc.) ed erogazione di interventi di supporto operativo al personale come affiancamento, formazione, ecc.. Inoltre sono descritti i **benefici** che l’implementazione degli interventi genererà all’interno dell’Ufficio Giudiziario e verso il territorio:

Intervento	Output attesi
1.A Reingegnerizzazione delle modalità operative	<p>Deliverable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documento di sintesi che descrive le soluzioni operative da attuare • Protocolli di intesa • Disposizioni organizzative • Mansionario e procedure di lavoro <p>Supporto operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura
1.B Completa implementazione di strutture organizzative a supporto del Magistrato	<p>Deliverable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Linee guida per l’implementazione della nuova struttura organizzativa • Ordini di servizio e disposizioni organizzative per la gestione della nuova struttura organizzativa <p>Supporto operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura

Intervento	Benefici attesi
1.A	<ul style="list-style-type: none"> • Maggiore efficienza dei processi di lavoro

Reingegnerizzazione delle modalità operative	<ul style="list-style-type: none"> • Migliore distribuzione dei carichi di lavoro tra le risorse • Utilizzo efficiente delle unità di personale disponibili • Migliori condizioni di lavoro per il personale • Miglioramento dei servizi offerti all'utenza (avvocati, cittadini, imprese)
1.B Completa implementazione di strutture organizzative a supporto del Magistrato	<ul style="list-style-type: none"> • Riduzione del carico di lavoro in capo ai magistrati e sostegno operativo per le Cancellerie • Incremento della capacità di definizione dell'Ufficio e potenziale riduzione delle pendenze • Maggiore efficienza dell'Ufficio e migliore risposta alle esigenze del territorio e delle imprese • Maggiore apertura dell'Ufficio alla comunità degli stakeholder locali (cittadini, imprese, ecc.)

2. Sviluppo del Processo Civile Telematico

Caratteristiche generali e obiettivi della linea progettuale

Il **Processo Civile Telematico** è entrato in vigore da oltre 2 anni, ma è ancora limitato il beneficio ottenuto rispetto alle reali potenzialità dello strumento. Fatta eccezione per il deposito degli atti endoprocessuali e per i decreti ingiuntivi (dove il PCT è obbligatorio per legge), è ancora presente un **utilizzo limitato e non uniforme** delle funzionalità (in particolare da parte di alcuni magistrati), con conseguente mantenimento delle procedure cartacee. L'effetto prodotto è un aumento delle attività del personale che si trova ad esempio a gestire un fascicolo misto (cartaceo e digitale). Attraverso questa linea progettuale si vuole **diminuire la "diffidenza"** rispetto all'utilizzo degli strumenti (Consolle del Magistrato, SICID, SIECIC) e delle modalità operative proprie del PCT (firma digitale, deposito telematico, ecc.), in modo da massimizzare i conseguenti benefici.

Per la linea progettuale di "Sviluppo del Processo Civile Telematico" sono previsti tre interventi:

1. **Supporto all'aggiornamento delle modalità di lavoro;**
2. **Formazione e affiancamento operativo;**
3. **Interventi di comunicazione e sensibilizzazione agli utenti esterni.**

Intervento 2.A - Supporto all'aggiornamento delle modalità di lavoro

L'intervento vuole, a partire dalla rilevazione puntuale e quantitativa dei tempi e dei metodi di gestione del Processo Civile Telematico, supportare il Tribunale di Venezia nel **rivedere e aggiornare le modalità operative utilizzate dal personale di magistratura, dal personale amministrativo e dagli utenti esterni**, attraverso iniziative quali:

- l'individuazione di **prassi condivise** per la gestione di particolari attività su cui non sono ancora tangibili gli effetti del PCT (predisposizione delle copie di cortesia, verbalizzazione telematica, stampa degli atti introduttivi, ecc.), attraverso il coinvolgimento di tutti i soggetti interessati e la revisione delle modalità operative sulla base degli effettivi carichi di lavoro sostenibili dal personale;
- l'individuazione di **modalità di lavoro** omogenee per la raccolta e l'evasione di tutte le richieste di informazione pervenute dagli avvocati, attraverso ad esempio:
 - l'istituzione di canali di comunicazione e informazione specifici (tramite numeri telefonici e/0 mail dedicate);
 - la predisposizione di guide ad uso interno per uniformare le risposte da fornire ai soggetti interessati.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
---	----------	-------------

1	Istituzione del gruppo di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> Istituzione del gruppo di lavoro con la partecipazione di tutti gli attori coinvolti nel PCT (personale amministrativo, magistrati, ordini professionali)
2	Rilevazione delle modalità operative	<ul style="list-style-type: none"> Rilevazione puntuale delle modalità operative utilizzate dal personale interno e dagli utenti esterni Individuazione dei punti critici (errori frequenti, % e tipologia di atti non informatizzati, tipologie di richieste di informazione pervenute, ecc.)
3	Revisione delle modalità operative	<ul style="list-style-type: none"> Individuazione delle modalità di efficientamento Condivisione delle nuove modalità con tutti gli attori in gioco (magistrati, personale amministrativo, avvocati) Supporto all'aggiornamento dei protocolli operativi di utilizzo del PCT
4	Avvio delle nuove modalità operative	<ul style="list-style-type: none"> Avvio delle nuove modalità di lavoro Erogazione di interventi di change management al fine di minimizzare l'impatto dell'intervento

Intervento 2.B - Formazione e affiancamento operativo

Attraverso l'affiancamento di **personale qualificato ed esperto** in tematiche relative al Processo Civile Telematico, l'intervento consentirà di **accrescere le competenze tecniche ed operative** del personale amministrativo e di magistratura rispetto l'utilizzo degli strumenti informatici (in particolare SICID, SIECIC, Consolle del Magistrato). In particolare:

- per i **Magistrati** ed i **GOT** dovrà essere fornito supporto continuativo con il fine di aumentare l'utilizzo della Consolle del Magistrato;
- Per il **Presidente del Tribunale** e per i **Presidenti di Sezione**, oltre a quanto già indicato al punto precedente, occorrerà fornire supporto in merito alla Consolle del Presidente al fine di permettere l'estrazione autonoma di dati e statistiche per il monitoraggio dell'andamento delle Sezioni Civili;
- per il **Personale amministrativo**, oltre ad un supporto sui sistemi SICID e SIECIC, sarà necessario fornire competenze di base rispetto la Consolle del Magistrato e gli strumenti in uso presso gli studi legali, al fine di supportare Giudici ed Avvocati in una più estesa telematizzazione del lavoro.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Identificazione dei livelli di utilizzo	<ul style="list-style-type: none"> Valutazione del livello di informatizzazione e di utilizzo degli strumenti da parte dei Magistrati e delle risorse amministrative dell'Area Civile del Tribunale di Venezia Identificazione puntuale delle criticità funzionali ed applicative riscontrate dal personale nell'utilizzo degli strumenti
2	Pianificazione ed erogazione della formazione	<ul style="list-style-type: none"> Pianificazione del percorso formativo Predisposizione di linee guida e manuali di utilizzo degli strumenti Erogazione della formazione on the job Supporto operativo al personale di magistratura e amministrativo nella risoluzione di problematiche operative

	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione e monitoraggio dei nuovi livelli di utilizzo del PCT
--	---

Intervento 2.C - Comunicazione e sensibilizzazione agli utenti

Al fine di massimizzare i benefici del Processo Civile Telematico, è necessario che anche gli utenti esterni siano coinvolti direttamente e abbiano piena consapevolezza dei suoi benefici. L'intervento prevede l'implementazione di una serie di attività volte alla **sensibilizzazione all'utilizzo del PCT ad Avvocati e CTU**. In particolare dovranno essere realizzati:

- workshop e giornate di formazione presso le sedi degli Ordini professionali;
 - guide pratiche all'utilizzo di PCT con relative FAQ;
 - campagne di informazione attraverso canali social (Facebook, Twitter) con aggiornamenti sul tema.
- Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Pianificazione dell'intervento di comunicazione e sensibilizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • Condivisione con gli attori interessati (personale interno al Tribunale e utenza esterna) della tipologia di interventi da attuare (workshop, comunicati stampa, guide all'utilizzo del PCT, FAQ, ecc.) • Predisposizione del materiale utile all'erogazione dell'intervento di comunicazione e sensibilizzazione
2	Implementazione dell'intervento di comunicazione e sensibilizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione ed erogazione delle campagne di sensibilizzazione (workshop, comunicati stampa, guide all'utilizzo del PCT, FAQ)

Output e benefici attesi

Di seguito sono indicati gli **output attesi per ogni intervento**, suddivisi tra deliverable cartacei (report, linee guida, ecc.) ed erogazione di interventi di supporto operativo al personale come affiancamento, formazione, ecc.. Inoltre sono descritti i **benefici** che l'implementazione degli interventi genererà all'interno dell'Ufficio Giudiziario e verso il territorio:

Intervento	Output attesi
2.A Supporto alla revisione delle modalità operative del PCT	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Documento di sintesi che descrive le soluzioni operative da attuare • Disposizioni organizzative • Protocolli per l'utilizzo del PCT Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di interventi di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura
2.B Formazione e affiancamento operativo	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Documento di sintesi dei livelli di utilizzo del PCT • Materiali e linee guida per la formazione del personale Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di interventi formativi in aula sull'utilizzo degli strumenti • Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura
2.C Interventi di comunicazione e sensibilizzazione	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Guide all'utilizzo del PCT con relative FAQ • Materiali per eventi formativi e informativi Supporto operativo

	<ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di interventi formativi • Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura
--	---

Intervento	Benefici attesi
<p>2.A Supporto alla revisione delle modalità operative del PCT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Riduzione dell'afflusso di utenza e razionalizzazione dei servizi di Cancelleria • Dematerializzazione degli atti e costituzione del fascicolo digitale • Maggiore celerità nelle comunicazioni interne ed esterne • Migliore gestione delle relazioni con avvocati e con gli altri Uffici giudiziari • Maggiore disponibilità delle informazioni a vantaggio delle esigenze di trasparenza delle attività produttive del territorio • Riduzione dei tempi delle procedure e maggiore risposta alle esigenze di giustizia del territorio (come ad esempio per le imprese coinvolte in procedure concorsuali)
<p>2.B Formazione e affiancamento operativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento della consapevolezza dei benefici del PCT • Maggiore celerità nell'utilizzo degli strumenti • Diffusione più ampia del PCT tra i Magistrati ed il Personale Amministrativo
<p>2.C Interventi di comunicazione e sensibilizzazione</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diffusione più ampia del PCT da parte degli utenti esterni • Riduzione dell'afflusso dell'utenza in Cancelleria • Miglioramento dell'immagine dell'Ufficio Giudiziario

3. Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza

Caratteristiche generali e obiettivi della linea progettuale

Diversi uffici del Tribunale svolgono un'intensa attività informativa e di acquisizione di **richieste da parte dell'utenza** (specializzata e non). Tale attività richiede un significativo **impegno di tempo e di risorse** e talvolta non consente il regolare e corretto svolgimento delle attività di back-office. La linea progettuale relativa al supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza vuole **promuovere azioni e strumenti** che permettano di sgravare le Cancellerie ed i relativi Sportelli di una serie di attività che potrebbero essere gestite tramite:

- **l'aumento dell'offerta dei canali informativi** a disposizione dell'utenza;
- **il miglioramento dell'esperienza dell'utente** presso l'Ufficio Giudiziario;
- **l'introduzione di presidi territoriali** che possano avvicinare il cittadino al servizio giustizia e diminuire complessivamente gli accessi presso il Tribunale.

Per la linea progettuale di "Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza" sono previsti quattro interventi:

1. la creazione di un **Punto Informativo** all'interno della sede del Tribunale di Rialto;
2. la **revisione della cartellonistica** presso il plesso di Rialto;
3. **l'introduzione di Presidi territoriali** per il cittadino e le imprese;
4. la predisposizione della **Carta dei Servizi** quale strumento di comunicazione e diffusione delle attività svolte dall'Ufficio.

Intervento 3.A – Creazione del Punto Informativo

L'intervento prevede la **creazione di un Punto Informativo** da realizzarsi in prossimità dell'ingresso della sede di Rialto del Tribunale Civile. L'obiettivo dell'intervento è quello di **disciplinare e ridurre l'afflusso di pubblico** presso le singole Cancellerie, attraverso la progettazione di un Punto Informativo che:

- evada parte delle richieste del pubblico (ad es. informazioni sulla documentazione da presentare, contributi da versare, ecc.);
- informi preventivamente l'utente circa le modalità di presentazione delle istanze e della documentazione necessaria (marche da bollo, moduli, ecc.);
- svolga parte dell'attività attualmente in carico agli uffici (es. rilascio modulistica, ricezione richiesta copie, ecc.).

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Rilevazione delle dinamiche di afflusso dell'utenza	<ul style="list-style-type: none"> • Rilevazione della tipologia di utenza (avvocati, commercialisti, ecc.) • Quantificazione delle tipologie di richieste dell'utenza • Quantificazione della numerosità degli accessi • Rilevazione delle fasce orarie e delle giornate di afflusso
2	Progettazione Punto Informativo	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione delle attività in carico al Punto Informativo • Rilevazione del fabbisogno strumentale (compresa la modulistica) • Predisposizione delle linee guida di gestione dell'Ufficio • Dimensionamento e supporto all'individuazione del personale da adibire alla gestione del Punto Informativo
3	Start up del Punto Informativo	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione al personale adibito al Punto Informativo • Avvio del nuovo Punto Informativo • Monitoraggio dell'andamento della nuova struttura e individuazione di eventuali modifiche ai processi operativi in atto

Intervento 3.B - Revisione della cartellonistica

L'intervento prevede la **valutazione della cartellonistica in uso presso il Tribunale e la revisione della stessa in termini di contenuti e di layout grafico**. Con tale intervento si vuole:

- facilitare l'utente nell'individuazione delle Cancellerie;
- ridurre le richieste di orientamento all'interno dell'Ufficio;

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Valutazione dell'attuale cartellonistica	<ul style="list-style-type: none"> • Valutazione sull'utenza circa la comprensione del contenuto informativo della cartellonistica e individuazione dei margini di miglioramento
2	Revisione e aggiornamento della cartellonistica	<ul style="list-style-type: none"> • Rivisitazione e semplificazione dei contenuti • Revisione del layout e della grafica • Condivisione delle modifiche/integrazioni apportate con i responsabili delle Cancellerie
3	Rilascio della nuova	<ul style="list-style-type: none"> • Supporto all'implementazione della nuova cartellonistica

	cartellonistica	(individuazione dell'impresa a cui affidare i lavori, stipula di accordi con soggetti esterni, supporto all'affissione della cartellonistica, ecc.)
--	------------------------	---

Intervento 3.C - Introduzione di Presidi territoriali

Attraverso i Presidi territoriali, l'Ufficio Giudiziario potrà dotarsi di strutture dislocate sul territorio a supporto dell'utenza, sgravando le Cancellerie da una serie di attività di front-office. Principali competenze della struttura organizzativa sono: la **gestione di richieste** di informazioni sulle procedure, il **supporto alle attività di predisposizione delle istanze** e la **compilazione della modulistica**, la **raccolta delle istanze** e il successivo **deposito presso la Cancelleria del Tribunale**. La nuova struttura organizzativa, che dovrà supportare l'intera Area Civile del Tribunale, avrà un focus su due tematiche principali:

- **Volontaria Giurisdizione:** soprattutto a seguito della chiusura delle sedi distaccate del Tribunale, l'utenza deve necessariamente raggiungere la sede di Rialto per presentare istanze, richiedere informazioni, ecc. con notevole aumento del carico di lavoro della Cancelleria. Inoltre molti amministratori sono disabili, non possono partecipare ai colloqui con il Magistrato presso le aule del Tribunale e, di conseguenza, quest'ultimo si trova obbligato ad raggiungere il domicilio della parte. La costituzione di uno Presidio territoriale, permetterebbe all'utente di evitare lunghi spostamenti, alla Cancelleria di dedicarsi maggiormente alle attività di back office e di assistenza ai Magistrati e a quest'ultimi di avere un presidio logistico presso cui effettuare anche i colloqui;
- **Imprese:** in considerazione della peculiarità dell'utenza coinvolta, il Presidio territoriale permetterebbe di istituire canali di accesso preferenziali in particolare per il rilascio di certificazioni, l'accesso ai servizi e alle pratiche a cui frequentemente ricorrono le imprese come, ad esempio, i fallimenti, le procedure concorsuali e le trascrizioni di vendite di macchinari.

L'implementazione di questo intervento prevede **l'imprescindibile coinvolgimento degli Enti del territorio**, a partire dai Comuni, dalle USSL e dalla Camera di Commercio, al fine di garantire il giusto supporto logistico e di risorse necessarie alla realizzazione dei Presidi territoriali. Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Rilevazione dell'afflusso utenza per territorio di provenienza	<ul style="list-style-type: none"> • Rilevazione della tipologia di utenza (avvocati, commercialisti, ecc.) per territorio di provenienza, e delle relative richieste
2	Progettazione dei Presidi territoriali	<ul style="list-style-type: none"> • Supporto all'individuazione della collocazione geografica • Coinvolgimento degli Enti/Istituzioni interessate dall'intervento (ASL, Comuni, Camera di Commercio, Confindustria, ecc.) • Supporto all'individuazione del fabbisogno strumentale (compresa la modulistica) • Definizione delle linee guida di gestione dell'Ufficio • Dimensionamento e supporto all'individuazione del personale da adibire alla gestione del Presidio Territoriale • Supporto alla predisposizione dei protocolli di intesa con gli Enti/Istituzioni interessate
3	Start up dei Presidi territoriali	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione al personale adibito ai Presidi Territoriali • Avvio dei Presidi Territoriali • Supporto continuativo al personale sino a conclusione del progetto • Monitoraggio dell'andamento dei Presidi Territoriali, individuazione di eventuali modifiche ai processi operativi in atto

Intervento 3.D - Predisposizione della Carta dei Servizi

La Carta dei Servizi si ispira alla direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 27/1/1994 e al Decreto Legislativo n. 286/1999. Attraverso la **redazione** della Carta, si vogliono perseguire i seguenti obiettivi:

- creare uno **strumento di comunicazione unitario** tra l'organizzazione interna ed i propri utenti;
- sviluppare un **modello di valutazione della qualità** erogata;
- stimolare l'organizzazione interna a perseguire **efficienza ed efficacia operativa**.

La Carta dei Servizi diverrà strumento utile sia all'interno del Tribunale, in quanto **accresce la consapevolezza del set di servizi erogati all'utenza**, sia all'esterno, in particolare per quei **portatori di interesse non altamente qualificati** (come ad esempio i CAF ed i Patronati) a cui il cittadino delega alcune attività (in particolare per la compilazione e presentazione di istanze di Volontaria Giurisdizione). Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Rilevazione dei servizi	<ul style="list-style-type: none"> • Rilevazione dei servizi da inserire all'interno della Carta • Costruzione di un profilo di qualità del/dei servizio/i
2	Predisposizione Carta dei Servizi	<ul style="list-style-type: none"> • Definizione della Carta dei Servizi ed accompagnamento alla sua realizzazione • Definizione di un sistema di monitoraggio sulle prestazioni e sugli impegni assunti nella Carta dei Servizi • Implementazione e presentazione al pubblico della Carta dei Servizi • Trasmissione della Carta dei Servizi a tutti i portatori di interesse • Trasmissione delle competenze necessarie per aggiornare e/o ampliare la Carta dei Servizi

Output e benefici attesi

Di seguito sono indicati gli **output attesi per ogni intervento**, suddivisi tra deliverable cartacei (report, linee guida, ecc.) ed erogazione di interventi di supporto operativo al personale come affiancamento, formazione, ecc.. Inoltre sono descritti i **benefici** che l'implementazione degli interventi genererà all'interno dell'Ufficio Giudiziario e verso il territorio:

Intervento	Output attesi
3.A Creazione del Punto Informativo	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Documento di progettazione esecutiva del Punto Informativo • Linee guida per la gestione del Punto Informativo Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di interventi a supporto del personale adibito al Punto Informativo
3.B Revisione della cartellonistica	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Progetto della cartellonistica
3.C Introduzione di Presidi territoriali	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Documento di progettazione esecutiva dei Presidi territoriali • Protocolli di intesa con gli Enti ed le Istituzioni Coinvolte • Linee guida per la gestione dei Presidi territoriali Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di formazione al personale adibito ai Presidi territoriali
3.D	Deliverable

Predisposizione della Carta dei Servizi	<ul style="list-style-type: none"> • Carta dei Servizi • Procedura di aggiornamento della Carta dei Servizi
--	---

Intervento	Benefici attesi
3.A Creazione del Punto Informativo	<ul style="list-style-type: none"> • Contenimento dell'afflusso di utenza • Indirizzamento dell'utenza verso i diversi uffici del Tribunale, sulla base delle effettive esigenze • Migliore comunicazione verso l'esterno attraverso un'attività di informazione accentrata e "disciplinata" • Minor carico di lavoro per le Cancellerie
3.B Revisione della cartellonistica	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitazione dell'utente nell'orientamento all'interno della sede di Rialto, riducendo in tal modo la necessità di richiedere supporto al personale di Cancelleria • Riduzione dell'affluenza di utenza presso le Cancellerie
3.C Introduzione di Presidi territoriali	<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento della qualità e dell'efficacia dei servizi informativi del Tribunale • Riduzione dell'utenza presso il Tribunale • Miglioramento dei rapporti con imprese e cittadini attraverso l'istituzione di servizi dedicati e specializzati • Miglioramento dell'immagine del Tribunale verso l'esterno
3.D Predisposizione della Carta dei Servizi	<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento della comunicazione verso l'esterno • Maggiore consapevolezza da parte degli stakeholder (avvocati, cittadini, imprese, ecc.) dei servizi resi dal Tribunale • Aumento della consapevolezza interna rispetto gli standard qualitativi da osservare al fine di rispondere alla esigenze di giustizia del tessuto socio-economico

4. Supporto al miglioramento delle competenze

Caratteristiche generali e obiettivi della linea progettuale

Il personale del Tribunale di Venezia, in considerazione anche degli elevati livelli di scopertura, necessità di **migliorare le proprie competenze per far fronte alle richieste di qualità ed efficienza del proprio servizio Giustizia.**

La linea progettuale si pone l'obiettivo di **potenziare le competenze** delle risorse umane a disposizione dell'Ufficio e aumentare la capacità produttiva attraverso:

- un **migliore utilizzo degli strumenti** a disposizione;
- una **migliore capacità di gestione del team di lavoro**;
- **l'ottimizzazione dei rapporti con l'utenza esterna.**

Per la linea progettuale di "Supporto al miglioramento delle competenze" sono previsti tre interventi formativi sulle seguenti materie:

1. **Informatica di base;**
2. **Soft-skill;**
3. **Gestione processo acquisitivo (Codice degli Appalti).**

Intervento 4.A - Competenze informatiche

L'intervento ha l'obiettivo di **potenziare il livello di conoscenza degli applicativi Microsoft Word, Excel, Outlook**, strumenti che rappresentano un valido aiuto per le attività del personale. Il miglioramento nel loro

utilizzo permetterà di incrementare la qualità del lavoro. Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Predisposizione dei materiali	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei principali fabbisogni formativi in tema IT del personale amministrativo e di magistratura • Preparazione dei materiali formativi da utilizzare
2	Erogazione degli interventi formativi	<ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione di giornate di formazione dedicate al personale giurisdizionale e amministrativo • Supporto al miglioramento nonché alla realizzazione ex novo di tool informatici funzionali all'attività corrente del personale

Intervento 4.B - Soft-skill

L'intervento prevede un percorso formativo per il personale amministrativo e di magistratura al fine di **promuovere** tra i dipendenti le cosiddette "**competenze trasversali**", ovvero quelle capacità che raggruppano le qualità personali, l'atteggiamento in ambito lavorativo e le conoscenze nel campo delle relazioni interpersonali che permettono recupero di efficienza, ottimizzazione delle modalità operative, miglioramento del clima aziendale e della qualità dei rapporti con i colleghi. Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Predisposizione dei materiali	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei principali fabbisogni formativi in tema di soft skill del personale amministrativo e di magistratura • Preparazione dei materiali formativi da utilizzare
2	Erogazione degli interventi formativi	<ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione di giornate di formazione dedicate al personale giurisdizionale e amministrativo

Intervento 4.C - Gestione processo acquisitivo

L'intervento prevede un percorso formativo volto a **migliorare la conoscenza dei processi acquisitivi della Pubblica Amministrazione** ed in particolare del **D.Lgs. 50/2016** (cosiddetto Nuovo Codice degli Appalti) e permettere al Tribunale di ottimizzare la gestione delle spese di funzionamento a seguito del passaggio delle competenze dal Comune al Ministero di Giustizia. Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Predisposizione dei materiali	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei principali fabbisogni formativi in tema di procurement • Preparazione dei materiali formativi da utilizzare
2	Erogazione degli interventi formativi	<ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione di giornate di formazione dedicate al personale giurisdizionale e amministrativo • Predisposizione e consegna di vademecum per la gestione del processo acquisitivo

Output e benefici attesi

Di seguito sono indicati gli **output attesi per ogni intervento**, suddivisi tra deliverable cartacei (report, linee guida, ecc.) ed erogazione di interventi di supporto operativo al personale come affiancamento, formazione, ecc.. Inoltre sono descritti i **benefici** che l'implementazione degli interventi genererà all'interno dell'Ufficio Giudiziario e verso il territorio:

Intervento	Output attesi
4.A	Deliverable





<p>Competenze informatiche</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Materiali a supporto della formazione del personale • Tool informatici per l'ottimizzazione del lavoro delle Cancellerie <p>Supporto operativo Erogazione di giornate di formazione al personale</p>
<p>4.B Soft-skill</p>	<p>Deliverable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Materiali a supporto della formazione del personale <p>Supporto operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di formazione al personale
<p>4.C Gestione processo acquisitivo</p>	<p>Deliverable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Materiali a supporto della formazione del personale • Vademecum per la gestione del processo acquisitivo <p>Supporto operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di formazione al personale

Intervento	Benefici attesi
<p>4.A Competenze informatiche</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento nell'utilizzo degli strumenti in dotazione • Diminuzione dei tempi di esecuzione di attività quali: invio mail, predisposizione documenti e foglio di calcolo • Ottimizzazione nella gestione delle risorse del Tribunale
<p>4.B Soft-skill</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Migliore clima aziendale • Migliore gestione ed coordinamento del personale
<p>4.C Gestione processo acquisitivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento della gestione amministrativo-contabile del Tribunale • Riduzione della spesa di funzionamento annua • Miglioramento dei rapporti con i fornitori

Pianificazione degli interventi

Di seguito è rappresentata la pianificazione di massima delle attività relative all'Ufficio, per le quali si ipotizza un tempo minimo di realizzazione 18 mesi, elevabile fino a 24:

	MESE																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Linea Progettuale 1 - Sviluppo Organizzativo																		
Intervento 1.A - Reingegnerizzazione delle modalità operative																		
1. Reingegnerizzazione dei flussi di lavoro																		
2. Supporto alla predisposizione dei protocolli di intesa																		
3. Avvio delle nuove modalità di lavoro																		
Intervento 1.B - Completa implementazione di strutture organizzative a supporto del Magistrato																		
1. Rilevazione dell'impatto dell'intervento																		
2. Supporto all'inserimento dei tirocinanti																		
3. Implementazione della struttura organizzativa																		
Linea Progettuale 2 - Sviluppo del Processo Civile Telematico																		
Intervento 2.A - Supporto all'aggiornamento delle modalità di lavoro																		
1. Istituzione del gruppo di lavoro																		
2. Rilevazione delle modalità operative																		
3. Revisione delle modalità operative																		
4. Avvio delle nuove modalità operative																		
Intervento 2.B - Formazione e affiancamento operativo																		
1. Identificazione dei livelli di utilizzo																		
2. Pianificazione ed erogazione della formazione																		
Intervento 2.C - Comunicazione e sensibilizzazione agli utenti																		
1. Pianificazione dell'intervento di comunicazione e sensibilizzazione																		
2. Implementazione dell'intervento di comunicazione e sensibilizzazione																		
Linea Progettuale 3 - Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza																		
Intervento 3.A - Creazione Punto Informativo																		
1. Rilevazione delle dinamiche di afflusso dell'utenza																		
2. Progettazione Punto Informativo																		
3. Start up del Punto Informativo																		
Intervento 3.B - Revisione della cartellonistica																		
1. Valutazione dell'attuale cartellonistica																		
2. Revisione e aggiornamento delle modulistica																		
3. Rilascio della nuova cartellonistica																		
Intervento 3.C - Introduzione di Presidi territoriali																		
1. Rilevazione dell'afflusso utenza per territorio di provenienza																		
2. Progettazione dei Presidi territoriali																		
3. Start up dei Presidi territoriali																		
Intervento 3.D - Predisposizione della Carta dei Servizi																		
1. Rilevazione dei servizi																		
2. Predisposizione Carta dei Servizi																		
Linea Progettuale 4 - Supporto al miglioramento delle competenze																		
Intervento 4.A - Competenze informatiche																		
1. Predisposizione dei materiali																		
2. Erogazione degli interventi formativi																		
Intervento 4.B - Soft-skill																		
1. Predisposizione dei materiali																		
2. Erogazione degli interventi formativi																		
Intervento 4.C - Gestione processo acquisitivo																		
1. Predisposizione dei materiali																		
2. Erogazione degli interventi formativi																		

Legenda	
	Tempistiche linea progettuale
	Tempistiche dell' intervento
	Tempistiche attività di implementazione dell'intervento
	Tempistiche attività di monitoraggio dell'intervento

Tribunale Ordinario di Verona

Sono stati individuati una serie di punti di attenzione che impattano sull'efficienza e l'efficacia del Tribunale di Verona. I principali elementi emersi sono:

- **Scopertura dell'organico:** per quanto riguarda il personale amministrativo, non è coperto circa il 20% delle posizioni in organico (la più rilevante riguarda il profilo del funzionario giudiziario, con una vacanza pari al 31%); per il personale di magistratura attualmente è assente il 25% dell'organico;
- **Organizzazione delle Cancellerie Civili:** sono presenti ampi margini di miglioramento organizzativo in quanto l'attuale modello di funzionamento delle Cancellerie Civili e di Volontaria Giurisdizione è poco aderente sia alle logiche di funzionamento alla base del PCT, sia alle modifiche intervenute alle tabelle organizzative dei magistrati.

Tali elementi organizzativi hanno effetti anche nella **gestione dell'utenza**: sono presenti più punti di accesso per l'utenza e inoltre ogni Cancelleria ha stabilito orari di apertura al pubblico, eterogenei in termini di fasce

orarie e modalità di accoglienza del pubblico (es. in alcune Cancellerie sono previste modalità di prenotazione degli ingressi attraverso il sito internet). È presente un punto informativo ma non è opportunamente presidiato dal personale dell'Ufficio Giudiziario.

La **proposta di piano esecutivo** per il Tribunale di Verona, alla luce delle evidenze emerse, prevede una serie di **linee progettuali incentrate sulla reingegnerizzazione dell'organizzazione e delle modalità operative** attualmente in uso presso le Cancellerie Civili e la Volontaria Giurisdizione.

Articolazione della proposta

La proposta evolutiva per il Tribunale di Verona prevede quattro linee progettuali:

1. **Sviluppo organizzativo:** reingegnerizzazione delle modalità operative e del modello organizzativo attualmente in uso presso l'Area Civile e la Volontaria Giurisdizione, al fine di promuovere maggiore efficienza e favorire il benessere organizzativo tra il personale amministrativo e di magistratura;
2. **Sviluppo del PCT:** supporto all'efficientamento delle modalità operative ed al miglioramento nell'utilizzo degli strumenti previsti per il Processo Civile Telematico, attraverso l'affiancamento operativo al personale interno ed il coinvolgimento diretto dell'utenza esterna (avvocati, CTU, ecc.);
3. **Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza:** implementazione di strumenti di gestione dell'utenza utili al miglioramento del servizio reso ad avvocati, imprese e cittadini;
4. **Supporto al miglioramento delle competenze:** formazione e affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura su specifiche tematiche al fine di recuperare efficienza e promuovere un miglior clima aziendale. Le materie individuate sono le seguenti:
 - o Competenze informatiche (Suite Office);
 - o Soft skill;
 - o Gestione del processo acquisitivo (Codice degli Appalti).



Figura 14: Linee progettuali per il Tribunale di Verona

Le linee progettuali individuate sono fortemente orientate al miglioramento dell'organizzazione dell'Ufficio Giudiziario e rappresentano quattro proposte tra loro fortemente correlate e dipendenti, in quanto l'implementazione di ciascuna di esse permette e promuove lo sviluppo delle altre. Infatti il miglioramento dei rapporti con l'utenza (attraverso ad esempio sistemi innovativi di gestione degli Sportelli), ha effetti anche sullo Sviluppo organizzativo, in quanto molte delle risorse, oggi allocate ad attività di front office, potrebbero essere ridistribuite sul back office in modo da garantire un presidio maggiore nella gestione dei fascicoli, a beneficio dei tempi di definizione.

Ogni **linea progettuale è composta da diversi interventi**, come rappresentato in figura:

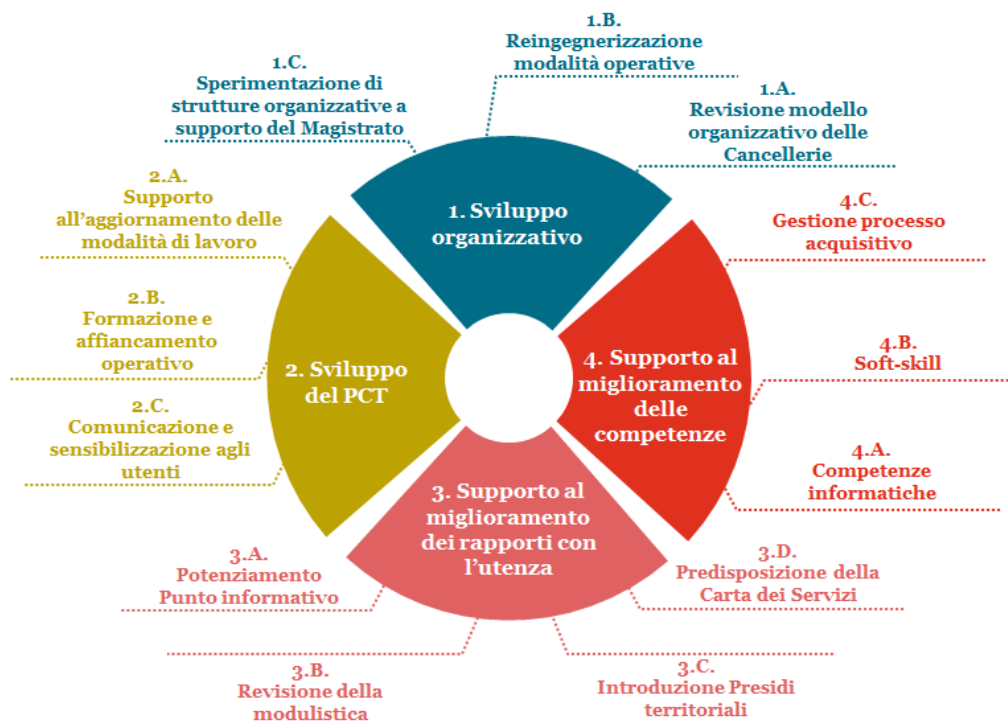


Figura 15: Interventi previsti per il Tribunale di Verona

Per la linea progettuale di **Sviluppo organizzativo** sono previsti 3 interventi:

- 1.A. Revisione del modello organizzativo delle Cancellerie
- 1.B. Reingegnerizzazione delle modalità operative
- 1.C. Sperimentazione di strutture organizzative a supporto del Magistrato

Per la linea progettuale di **Sviluppo del Processo Civile Telematico** sono presenti 3 interventi:

- 2.A. Supporto all'aggiornamento delle modalità di lavoro
- 2.B. Formazione e affiancamento operativo
- 2.C. Comunicazione e sensibilizzazione agli utenti

Per la linea progettuale di **Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza** sono previsti 4 interventi:

- 3.A. Potenziamento del Punto Informativo
- 3.B. Revisione della modulistica
- 3.C. Introduzione di Presidi territoriali
- 3.D. Predisposizione della Carta dei Servizi

Per la linea progettuale di **Supporto al miglioramento delle competenze** sono previsti 3 interventi formativi su:

- 4.A. Competenze informatiche
- 4.B. Soft-skill
- 4.C. Gestione processo acquisitivo (Codice degli Appalti)

Descrizione linee ed interventi

1. Sviluppo Organizzativo

Caratteristiche generali e obiettivi della linea progettuale

L'analisi del contesto organizzativo del Tribunale Ordinario di Verona ha evidenziato come l'attuale assetto delle Cancellerie dell'area Civile e della Volontaria Giurisdizione sia caratterizzato da un'elevata

parcellizzazione delle attività; un'inefficiente movimentazione dei fascicoli tra gli uffici; un **inadeguato assetto degli uffici rispetto ai cambiamenti organizzativi derivanti dal Processo Civile Telematico** ed una **suddivisione delle Cancellerie non coerente con la distribuzione dei magistrati all'interno delle singole sezioni.**

Inoltre a breve l'Ufficio dovrà dare seguito ad una serie di **“innovazioni” normative** (cfr. Ufficio del Processo) che avranno un forte impatto sull'organizzazione del lavoro e sulle modalità operative di gestione delle attività.

La linea progettuale prevede l'implementazione di interventi volti a **riorganizzare le Cancellerie dell'area civile e della Volontaria Giurisdizione** attraverso la definizione di nuove modalità operative e la redistribuzione dei ruoli e delle responsabilità in base alle reali competenze e ai carichi di lavoro del personale.

Con tale linea progettuale si vuole, a partire dagli aspetti qualitativi e quantitativi caratterizzanti i processi organizzativi, elaborare e supportare l'implementazione di strategie per migliorare efficacia, efficienza, qualità, affidabilità e sostenibilità dell'Ufficio, ridurre il frazionamento delle attività, migliorare la gestione dei fascicoli e ottenere un assetto dell'area civile maggiormente compatibile con il PCT e l'Ufficio del Processo.

Per la linea progettuale di “Sviluppo organizzativo” sono previsti tre interventi:

- **revisione del modello organizzativo delle Cancellerie;**
- **reingegnerizzazione delle modalità operative** in uso, con particolare focus sulla gestione del fascicolo e sulla gestione dei procedimenti di particolare rilevanza per le imprese (es. procedure concorsuali);
- **implementazione di strutture organizzative a supporto del Magistrato.**

Intervento 1.A - Revisione del modello organizzativo delle Cancellerie

L'Ufficio Giudiziario dovrà essere supportato nella **ridefinizione del modello organizzativo** a partire dalla quantificazione delle risorse disponibili, dei carichi di lavoro e delle attività svolte da ogni unità organizzativa. L'intervento dovrà includere iniziative per:

- **la modifica delle modalità di gestione e coordinamento delle Cancellerie civili**, tramite ad esempio:
 - **l'aggregazione in più unità specialistiche** di attività, quali ad esempio gli Sportelli;
 - l'assegnazione delle attività al personale sul reale **grado di competenza e specializzazione** acquisito negli anni;
 - la promozione di modelli organizzativi che permettano la **condivisione delle competenze** ed il miglioramento complessivo della qualità dell'attività lavorative: attraverso l'introduzione di sistemi di job rotation sia all'interno della singola Cancelleria, sia all'esterno (tra Cancellerie diverse) o l'organizzazione di “Tavoli di Condivisione”: gruppi di lavoro strutturati e formati da personale amministrativo e di magistratura per la discussione periodica di tematiche inerenti l'attività lavorativa, le modifiche normative, ecc.;
- **il supporto alle revisione, già in atto, dell'Area di Volontaria Giurisdizione:** su questo ambito l'Ufficio Giudiziario ha svolto un grosso sforzo riorganizzativo, ma sono ancora presenti ambiti di miglioramento. Sono infatti, possibili iniziative che permettano di **finalizzare ruoli e responsabilità** interne all'Ufficio sulla base delle competenze raggiunte dal personale adibito alle Cancellerie e **ottimizzare il controllo** tra le varie articolazioni della Volontaria Giurisdizione attraverso, ad esempio, l'introduzione di indicatori di efficienza (numero di fascicoli per dipendente, attesa media di evasione del fascicolo, ecc.) che permettano di un miglior coordinamento e monitoraggio delle attività;

- **la revisione del modello di gestione delle Cancelleria Pre-Fallimentare e Fallimentare, estremamente parcellizzata** attraverso l'introduzione di sistemi di condivisione delle attività (linee guida di gestione della procedura, rotazione periodica del personale, ecc.) che permettano di efficientare la risposta nei confronti soprattutto delle imprese del territorio;
- **l'introduzione di strutture** che delimitino maggiormente le **attività di back office dal front office** attraverso, ad esempio, l'istituzione di un **unico sportello** che possa raccogliere tutte le istanze (comprese quelle telefoniche) ricevute dall'utenza (specializzata o meno) con risorse formate e specializzate anche rispetto la tipologia di utenza da assistere (avvocati, cittadini, imprese) (cfr. Linea progettuale Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza);
- **l'introduzione di task force temporanee**, anche con il supporto di personale esterno (LSU, tirocinanti) che, attraverso un percorso formativo dedicato e focalizzato, possano essere **adibite a determinate attività a supporto del personale di magistratura e di cancelleria**. Attraverso tali strutture sarà possibile, ad esempio, recuperare gli arretrati nei procedimenti relativi alla Volontaria Giurisdizione (in particolare Amministrazione di Sostegno), alle procedure concorsuali e gli arretrati nelle trascrizione allo stato civile delle sentenze e di trasmissione del Foglio Notizie.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Individuazione delle specificità organizzative dell'Ufficio	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione puntuale delle attività svolte da ciascuna Cancelleria • Quantificazione dei carichi di lavoro • Individuazione delle competenze del personale
2	Predisposizione del nuovo assetto organizzativo	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione di buone pratiche organizzative replicabili e sviluppate in Uffici di comparabile dimensione • Ridefinizione del modello di gestione dell'Area Civile e Volontaria Giurisdizione • Dimensionamento delle nuove strutture sulla base delle qualifiche disponibili e del livello di competenza di ciascun dipendente
3	Supporto alla emissione degli ordini di servizio	<ul style="list-style-type: none"> • Supporto alla preparazione e condivisione con il Vertice dell'Ufficio degli ordini di servizio
4	Start up delle nuove strutture	<ul style="list-style-type: none"> • Avvio del nuovo modello di gestione dell'Area Civile e Volontaria Giurisdizione • Erogazione di interventi di change management al fine di ridurre l'impatto al cambiamento

Intervento 1.B - Reingegnerizzazione delle modalità operative

La reingegnerizzazione delle modalità operative si basa sulla individuazione, modifica e consolidamento di **prassi utili a comprimere i tempi di lavoro e minimizzare il transito/lavorazione dei fascicoli**. Alcune delle soluzioni individuate coinvolgono **soggetti esterni** (ad esempio relativamente alla gestione dei fascicoli di parte o dei rapporti con la Procura per quanto attiene i procedimenti civili) e dovranno essere oggetto di opportuni protocolli di intesa (in particolare con l'Ordine degli Avvocati). Tra le iniziative da poter sviluppare è possibile individuare:

- **l'ottimizzazione dei sistemi di archiviazione e gestione documentale** (in particolare per la Volontaria Giurisdizione) che permettano, attraverso l'ausilio di semplici strumenti in Excel/Access e l'utilizzo di contrassegni sulle copertine di migliorare la tracciabilità dei fascicoli;
- **l'ottimizzazione della gestione dei fascicoli di parte**: dovranno essere favoriti accordi con l'Ordine degli Avvocati al fine di migliorare la gestione dei fascicoli di parte e sgravare il personale amministrativo dalle attività di consegna ed archiviazione. A titolo esemplificativo potranno essere implementati protocolli organizzativi che permettano di:

- trasferire i fascicoli presso locali messi a disposizione da enti, organizzazioni o dallo stesso Ordine degli avvocati che ne curerà la successiva archiviazione;
- definire prassi operative che promuovano la consegna del fascicolo a conclusione dell'udienza;
- individuare la disponibilità di associazioni che possano farsi carico per nome e per conto dell'Ordine degli Avvocati della fase di raccolta e consegna dei fascicoli ai legali;
- **lo sviluppo del benessere organizzativo:** durante la progettazione esecutiva degli interventi dovranno essere promosse azioni a supporto del benessere di tutti i dipendenti del Tribunale, al fine di **tutelare** - in particolare - la genitorialità e le situazioni di malattia. In tale ottica si possono inserire una serie di iniziative già attuate presso altri Uffici Giudiziari o presso similari contesti della Pubblica Amministrazione tra le quali:
 - convenzioni con servizi dedicati di **baby sitting**, da realizzare presso locali del Tribunale (dedicando specifiche aree per l'accoglienza degli operatori e dei bambini) o presso strutture limitrofe già adibite a tale servizio;
 - introduzione di strumenti per lo **smart working**, ad esempio attraverso sistemi di video conferenza (già disponibili ed integrati con i software in uso al Tribunale) per lo svolgimento delle udienze nei casi di impedimento del magistrato ad essere fisicamente presente in ufficio;
 - introduzione di servizi di **conciergerie**, sempre attraverso opportune convenzioni stipulate con servizi del territorio.

A tali iniziative dovranno essere aggiunte delle azioni di carattere più strutturale che permettano un **reintegro più graduale** del personale assente per lunghi periodi, come, ad esempio, per i Magistrati in maternità. A tal proposito potranno essere definiti **programmi di rientro** che attraverso step predefiniti consentano al Magistrato di **prioritizzare** le attività e i procedimenti da trattare;

- **l'ottimizzazione del Processo Civile Telematico:** il PCT, obbligatorio dal 1 Gennaio 2015 per gli atti endoprocessuali e per i decreti ingiuntivi, presuppone una modalità di lavoro delle Cancellerie finalizzata all'ottimizzazione del flusso telematico di ricezione/lavorazione degli atti digitali da parte dei legali e dei CTU e da parte dei magistrati attraverso lo sviluppo di prassi condivise (cfr. anche linea progettuale Sviluppo PCT), che dovranno accompagnare l'Ufficio alla graduale eliminazione della gestione cartacea dei procedimenti;
- **il miglioramento del flusso informativo con Enti ed Istituzioni:** in molti casi i flussi informativi con gli Enti sono caratterizzati dal continuo passaggio di documenti cartacei. L'intervento dovrà promuovere:
 - **canali alternativi di comunicazione** (es. PEC) che permettano di bypassare il flusso cartaceo e/o fax;
 - modalità operative maggiormente efficienti, tramite, ad esempio l'istituzione di "**corsie preferenziali**" per il dialogo con gli Enti, attraverso personale dedicato, orari prestabiliti, la prioritizzazione delle istanze, sistemi di archiviazione e controllo dedicati, ecc.;
 - incontri con gli Enti Coinvolti, in particolare con l'Agenzia delle Entrate (per la materia relativa l'imposta di registro), e i Comuni (in particolare per l'Ufficio di Stato Civile) al fine di avviare **Tavoli tecnici** per l'individuazione di **soluzioni organizzative condivise** e **l'omogeneizzazione delle prassi di lavoro**;
 - organizzazione di **incontri** e percorsi **formativi** per i referenti dei CAF/Patronati del territorio al fine di omogeneizzare le prassi utilizzate da questi soggetti nel supportare l'utenza alla predisposizione ed invio di istanze di pertinenza del Tribunale;
- **miglioramento del flusso informativo con la Procura della Repubblica:** la reingegnerizzazione delle modalità operative dovrà promuovere azioni utili a minimizzare il passaggio di atti e documenti tra gli Uffici della Procura della Repubblica e le Cancellerie Civili del Tribunale. A tal proposito dovrà essere dato supporto:
 - nell'aprire **Tavoli tecnici** con la Procura della Repubblica che permettano di individuare soluzioni condivise;

- nel diffondere le **potenzialità del Processo Civile Telematico** - seppur ancora non diffuso - anche lato Procura (invio di atti telematici, firma digitale, ecc.);
- **revisione delle modalità di gestione dei CTU**, attraverso l'implementazione di sistemi per il **controllo** e la **verifica** delle modalità di selezione dei Consulenti Tecnici d'Ufficio da parte dei Giudici. A tal proposito dovrà essere dato supporto al Tribunale nelle attività di individuazione delle soluzioni, di implementazione dello strumento e di predisposizione delle modalità operative di gestione e manutenzione del sistema;
- **supportare il personale nel miglioramento delle competenze tecniche in merito a specifiche materie**. Ad esempio, per quanto attiene il seguito delle attività sulle Spese di Giustizia, dovranno essere predisposte opportune **linee guida** sulle regole da seguire per la gestione delle liquidazioni, dovrà essere previsto un processo di **formazione e supporto operativo on the job** sull'applicativo SIAMM per il personale amministrativo e di magistratura e campagne di sensibilizzazione/formazione rivolte agli soggetti esterni (es. avvocati, CTU), al fine di incrementare l'utilizzo del strumento di **presentazione online** della richiesta di liquidazione;
- **il supporto al popolamento del Portale delle Procedure concorsuali**, qualora il Tribunale decida di mettere in servizio tale funzionalità.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Reingegnerizzazione dei flussi di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione puntuale degli ambiti di miglioramento • Individuazione di buone pratiche operative replicabili e sviluppate in Uffici di comparabile dimensione • Predisposizione del documento che descrive le soluzioni operative da attuare • Condivisione degli ambiti di miglioramento con i referenti dell'Ufficio Giudiziario • Predisposizione dei mansionari/linee guida/ procedure di lavoro
2	Supporto alla predisposizione dei protocolli di intesa	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei soggetti da coinvolgere • Costituzione di tavoli di lavoro congiunti • Predisposizione dei protocolli di intesa
3	Avvio delle nuove modalità di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Avvio delle nuove prassi di gestione dell'Area Civile e Volontaria Giurisdizione • Erogazione di interventi di change management e supporto operativo al fine di ridurre l'impatto al cambiamento

Intervento 1.C - Sperimentazione di strutture organizzative a supporto del Magistrato

Attraverso questo intervento, si prevede di rivedere le modalità organizzative ed operative del lavoro del magistrato e delle Cancellerie, implementando **strutture di staff** in grado di affiancare il giudice e il personale amministrativo nelle attività d'ufficio. Tali strutture organizzative dovranno essere deputate ad una serie di compiti a diretto beneficio del magistrato tra i quali:

- la **funzione di raccordo** con la Cancelleria e l'assistenza all'udienza;
- la gestione **informatizzata** delle cause e del ruolo del giudice;
- l'attività di supporto nella **redazione dei provvedimenti** (bozze, scheda del processo ricerche giurisprudenziali);
- il supporto alla predisposizione di **statistiche** dei flussi di lavoro;
- il supporto nell'utilizzo delle funzionalità del **Processo Civile Telematico**.

Durante la fase preparatoria sarà condotta una quantificazione dell'impatto della nuova struttura rispetto l'intera organizzazione del Tribunale (anche alla luce degli interventi 1.A e 1.B) e successivamente dovrà essere dato supporto all'Ufficio Giudiziario alla fase di sperimentazione.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Rilevazione dell'impatto dell'intervento	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione delle materie e dei relativi Magistrati su cui avviare la sperimentazione della nuova struttura organizzativa • Individuazione delle modalità di gestione della struttura organizzativa, delle attività da assegnare e delle modalità di interfacciamento con le Cancellerie Civili
2	Supporto all'inserimento dei tirocinanti	<ul style="list-style-type: none"> • Supporto alla selezione di tirocinanti da assegnare allo staff del magistrato • Predisposizione di campagne di sensibilizzazione verso i soggetti interessati (Università, Ordine degli Avvocati, ecc.)
3	Implementazione delle struttura organizzativa	<ul style="list-style-type: none"> • Avvio della sperimentazione della struttura organizzativa • Erogazione di interventi di change management al fine di minimizzare l'impatto dell'intervento • Monitoraggio dell'andamento della nuova struttura organizzativa, individuazione di eventuali modifiche ai processi operativi in atto

Output e benefici attesi

Di seguito sono indicati gli **output attesi per ogni intervento**, suddivisi tra deliverable cartacei (report, linee guida, ecc.) ed erogazione di interventi di supporto operativo al personale come affiancamento, formazione, ecc.. Inoltre sono descritti i **benefici** che l'implementazione degli interventi genererà all'interno dell'Ufficio Giudiziario e verso il territorio:

Intervento	Output attesi
<p>1.A Revisione del modello organizzativo delle Cancellerie</p>	<p>Deliverable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documento di sintesi che descrive la situazione attuale e a tendere delle Cancellerie • Ordini di servizio <p>Supporto operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura
<p>1.B Reingegnerizzazione delle modalità operative</p>	<p>Deliverable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documento di sintesi che descrive le soluzioni operative da attuare • Protocolli di intesa • Disposizioni organizzative • Mansionario e procedure di lavoro <p>Supporto operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura
<p>1.C Sperimentazione di strutture organizzative a supporto del Magistrato</p>	<p>Deliverable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Linee guida per l'implementazione della nuova struttura organizzativa • Ordini di servizio e disposizioni organizzative per la gestione della nuova struttura organizzativa <p>Supporto operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura

Intervento	Benefici attesi
<p style="text-align: center;">1.A Revisione del modello organizzativo delle Cancellerie</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Migliore efficienza gestionale ed operativa delle attività • Equa ed efficiente distribuzione del personale rispetto al volume di attività • Coinvolgimento di tutte le risorse in modo da favorire lo sviluppo di competenze trasversali • Maggiore efficienza nella trattazione di procedimenti ed in particolare per quelli riguardanti le attività produttive del territorio (procedure concorsuali ed esecuzioni)
<p style="text-align: center;">1.B Reingegnerizzazione delle modalità operative</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Maggiore efficienza dei processi di lavoro • Migliore distribuzione dei carichi di lavoro tra le risorse • Utilizzo efficiente delle unità di personale disponibili • Migliori condizioni di lavoro per il personale • Miglioramento dei servizi offerti all'utenza (avvocati, cittadini, imprese)
<p style="text-align: center;">1.C Sperimentazione di strutture organizzative a supporto del Magistrato</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Riduzione del carico di lavoro in capo ai magistrati e sostegno operativo per le Cancellerie • Incremento della capacità di definizione dell'Ufficio e potenziale riduzione delle pendenze • Maggiore efficienza dell'Ufficio e migliore risposta alle esigenze del territorio e delle imprese • Maggiore apertura dell'Ufficio alla comunità degli stakeholder locali (cittadini, imprese, ecc.)

2. Sviluppo del Processo Civile Telematico

Caratteristiche generali e obiettivi della linea progettuale

Il **Processo Civile Telematico** è entrato in vigore da oltre 2 anni, ma è ancora limitato il beneficio ottenuto rispetto alle reali potenzialità dello strumento. Fatta eccezione per il deposito degli atti endoprocessuali e per i decreti ingiuntivi (dove il PCT è obbligatorio per legge), è ancora presente un **utilizzo limitato e non uniforme** delle funzionalità (in particolare da parte di alcuni magistrati), con conseguente mantenimento delle procedure cartacee. L'effetto prodotto è un aumento delle attività del personale che si trova ad esempio a gestire un fascicolo misto (cartaceo e digitale). Attraverso questa linea progettuale si vuole **diminuire la "diffidenza"** rispetto all'utilizzo degli strumenti (Consolle del Magistrato, SICID, SIECIC) e delle modalità operative proprie del PCT (firma digitale, deposito telematico, ecc.), in modo da massimizzare i conseguenti benefici.

Per la linea progettuale di "Sviluppo del Processo Civile Telematico" sono previsti tre interventi:

1. **Supporto all'aggiornamento delle modalità di lavoro;**
2. **Formazione e affiancamento operativo;**
3. **Interventi di comunicazione e sensibilizzazione agli utenti esterni.**

Intervento 2.A - Supporto all'aggiornamento delle modalità di lavoro

Le modalità operative di utilizzo del PCT, definite dal protocollo distrettuale, non sembrano più rispondere alle esigenze dell'Ufficio, in quanto si assiste ad un aumento della complessità di gestione del fascicolo digitale. L'intervento vuole, a partire dalla rilevazione puntuale e quantitativa dei tempi e dei metodi di gestione del Processo Civile Telematico, supportare il Tribunale di Verona nel **rivedere e aggiornare le modalità operative utilizzate dal personale di magistratura, dal personale amministrativo e dagli utenti esterni**, attraverso iniziative quali:

- l'individuazione di **prassi condivise** per la gestione di particolari attività su cui non sono ancora tangibili gli effetti del PCT (predisposizione delle copie di cortesia, verbalizzazione telematica, stampa degli atti introduttivi, ecc.), attraverso il coinvolgimento di tutti i soggetti interessati e la revisione delle modalità operative sulla base degli effettivi carichi di lavoro sostenibili dal personale;
- l'individuazione di **modalità di lavoro** omogenee per la raccolta e l'evasione di tutte le richieste di informazione pervenute dagli avvocati, attraverso ad esempio:
 - l'istituzione di canali di comunicazione e informazione specifici (tramite numeri telefonici e/0 mail dedicate);
 - la predisposizione di guide ad uso interno per uniformare le risposte da fornire ai soggetti interessati.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Istituzione del gruppo di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Istituzione del gruppo di lavoro con la partecipazione di tutti gli attori coinvolti nel PCT (personale amministrativo, magistrati, ordini professionali)
2	Rilevazione delle modalità operative	<ul style="list-style-type: none"> • Rilevazione puntuale delle modalità operative utilizzate dal personale interno e dagli utenti esterni • Individuazione dei punti critici (errori frequenti, % e tipologia di atti non informatizzati, tipologie di richieste di informazione pervenute, ecc.)
3	Revisione delle modalità operative	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione delle modalità di efficientamento • Condivisione delle nuove modalità con tutti gli attori in gioco (magistrati, personale amministrativo, avvocati) • Supporto all'aggiornamento dei protocolli operativi di utilizzo del PCT
4	Avvio delle nuove modalità operative	<ul style="list-style-type: none"> • Avvio delle nuove modalità di lavoro • Erogazione di interventi di change management al fine di minimizzare l'impatto dell'intervento

Intervento 2.B - Formazione e affiancamento operativo

Attraverso l'affiancamento di **personale qualificato ed esperto** in tematiche relative al Processo Civile Telematico, l'intervento consentirà di **accrescere le competenze tecniche ed operative** del personale amministrativo e di magistratura rispetto l'utilizzo degli strumenti informatici (in particolare SICID, SIECIC, Consolle del Magistrato). In particolare:

- per i **Magistrati** ed i **GOT** dovrà essere fornito supporto continuativo con il fine di aumentare l'utilizzo della Consolle del Magistrato;
- Per il **Presidente del Tribunale** e per i **Presidenti di Sezione**, oltre a quanto già indicato al punto precedente, occorrerà fornire supporto in merito alla Consolle del Presidente al fine di permettere l'estrazione autonoma di dati e statistiche per il monitoraggio dell'andamento delle Sezioni Civili;
- per il **Personale amministrativo**, oltre ad un supporto sui sistemi SICID e SIECIC, sarà necessario fornire competenze di base rispetto la Consolle del Magistrato e gli strumenti in uso presso gli studi legali, al fine di supportare Giudici ed Avvocati in una più estesa telematizzazione del lavoro.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Identificazione dei livelli di utilizzo	<ul style="list-style-type: none"> • Valutazione del livello di informatizzazione e di utilizzo degli strumenti da parte dei Magistrati e delle risorse amministrative dell'Area Civile e Volontaria Giurisdizione del Tribunale di Verona • Identificazione puntuale delle criticità funzionali ed

		applicative riscontrate dal personale nell'utilizzo degli strumenti
2	Pianificazione ed erogazione della formazione	<ul style="list-style-type: none"> • Pianificazione del percorso formativo • Predisposizione di linee guida e manuali di utilizzo degli strumenti • Erogazione della formazione on the job • Supporto operativo al personale di magistratura e amministrativo nella risoluzione di problematiche operative • Individuazione e monitoraggio dei nuovi livelli di utilizzo del PCT

Intervento 2.C - Comunicazione e sensibilizzazione agli utenti

Al fine di massimizzare i benefici del Processo Civile Telematico, è necessario che anche gli utenti esterni siano coinvolti direttamente e abbiano piena consapevolezza dei suoi benefici. L'intervento prevede l'implementazione di una serie di attività volte alla **sensibilizzazione all'utilizzo del PCT ad Avvocati e CTU**. In particolare dovranno essere realizzati:

- work-shop e giornate di formazione presso le sedi degli Ordini professionali;
- guide pratiche all'utilizzo di PCT con relative FAQ;
- campagne di informazione attraverso canali social (Facebook, Twitter) con aggiornamenti sul tema;
- iniziative per l'introduzione di Totem all'interno del Palazzo di Giustizia per l'accesso in modalità self-service ai sistemi informativi ministeriali.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Pianificazione dell'intervento di comunicazione e sensibilizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • Condivisione con gli attori interessati (personale interno al Tribunale e utenza esterna) della tipologia di interventi da attuare (work-shop, comunicati stampa, guide all'utilizzo del PCT, FAQ, ecc.) • Predisposizione del materiale utile all'erogazione dell'intervento di comunicazione e sensibilizzazione
2	Implementazione dell'intervento di comunicazione e sensibilizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione ed erogazione delle campagne di sensibilizzazione (work-shop, comunicati stampa, guide all'utilizzo del PCT, FAQ)

Output e benefici attesi

Di seguito sono indicati gli **output attesi per ogni intervento**, suddivisi tra deliverable cartacei (report, linee guida, ecc.) ed erogazione di interventi di supporto operativo al personale come affiancamento, formazione, ecc.. Inoltre sono descritti i **benefici** che l'implementazione degli interventi genererà all'interno dell'Ufficio Giudiziario e verso il territorio:

Intervento	Output attesi
2.A Supporto alla revisione delle modalità operative del PCT	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Documento di sintesi che descrive le soluzioni operative da attuare • Disposizioni organizzative • Protocolli per l'utilizzo del PCT Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di interventi di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura
2.B Formazione e affiancamento	Deliverable

Intervento	Output attesi
operativo	<ul style="list-style-type: none"> • Documento di sintesi dei livelli di utilizzo del PCT • Materiali e linee guida per la formazione del personale Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di interventi formativi in aula sull'utilizzo degli strumenti • Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura
2.C Interventi di comunicazione e sensibilizzazione	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Guide all'utilizzo del PCT con relative FAQ • Materiali per eventi formativi e informativi Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di interventi formativi • Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura

Intervento	Benefici attesi
2.A Supporto alla revisione delle modalità operative del PCT	<ul style="list-style-type: none"> • Riduzione dell'afflusso di utenza e razionalizzazione dei servizi di Cancelleria • Dematerializzazione degli atti e costituzione del fascicolo digitale • Maggiore celerità nelle comunicazioni interne ed esterne • Migliore gestione delle relazioni con avvocati e con gli altri Uffici giudiziari • Maggiore disponibilità delle informazioni a vantaggio delle esigenze di trasparenza delle attività produttive del territorio • Riduzione dei tempi delle procedure e maggiore risposta alle esigenze di giustizia del territorio (come ad esempio per le imprese coinvolte in procedure concorsuali)
2.B Formazione e affiancamento operativo	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento della consapevolezza dei benefici del PCT • Maggiore celerità nell'utilizzo degli strumenti • Diffusione più ampia del PCT tra i Magistrati ed il Personale Amministrativo
2.C Interventi di comunicazione e sensibilizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • Diffusione più ampia del PCT da parte degli utenti esterni • Riduzione dell'afflusso dell'utenza in Cancelleria • Miglioramento dell'immagine dell'Ufficio Giudiziario

3. Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza

Caratteristiche generali e obiettivi della linea progettuale

Diversi uffici del Tribunale svolgono un'intensa attività informativa e di acquisizione di **richieste da parte dell'utenza** (specializzata e non). Tale attività richiede un significativo **impegno di tempo e di risorse** e talvolta non consente il regolare e corretto svolgimento delle attività di back-office. La linea progettuale relativa al supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza vuole **promuovere azioni e strumenti** che permettano di sgravare le Cancellerie ed i relativi Sportelli di una serie di attività che potrebbero essere gestite tramite:

- **l'aumento dei canali informativi** a disposizione dell'utenza;
- **la centralizzazione** presso strutture specializzate **delle richieste** in modo da migliorare la qualità del servizio reso all'utenza;

- **l'introduzione di presidi territoriali** che possano avvicinare il cittadino al servizio giustizia e diminuire complessivamente gli accessi presso il Tribunale.

Per la linea progettuale di "Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza" sono previsti quattro interventi:

1. il **potenziamento del Punto Informativo** presente all'interno del Palazzo di Giustizia;
2. la **revisione ed omogeneizzazione della modulistica**;
3. **l'introduzione di Presidi territoriali** per il cittadino e le imprese;
4. la predisposizione della **Carta dei Servizi** quale strumento di comunicazione e diffusione delle attività svolte dall'Ufficio.

Intervento 3.A - Potenziamento Punto Informativo

L'intervento prevede il **potenziamento dell'attuale Punto Informativo** sito all'ingresso del Palazzo di Giustizia, in collaborazione anche con la Procura della Repubblica. L'obiettivo dell'intervento è quello di **disciplinare e ridurre l'afflusso di pubblico** presso le Cancellerie, attraverso la progettazione di un Punto Informativo che:

- evada parte delle richieste del pubblico (ad es. informazioni sulla documentazione da presentare, contributi da versare, ecc.);
- informi preventivamente l'utente circa le modalità di presentazione delle istanze e della documentazione necessaria (marche da bollo, moduli, ecc.);
- svolga parte dell'attività attualmente in carico agli uffici (es. rilascio modulistica, ricezione richiesta copie, ecc.).

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Rilevazione delle dinamiche di afflusso dell'utenza	<ul style="list-style-type: none"> • Rilevazione della tipologia di utenza (avvocati, commercialisti, ecc.) • Quantificazione delle tipologie di richieste dell'utenza • Quantificazione della numerosità degli accessi • Rilevazione delle fasce orarie e delle giornate di afflusso
2	Progettazione Punto Informativo	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione delle attività in carico al Punto Informativo • Rilevazione del fabbisogno strumentale (compresa la modulistica) • Predisposizione delle linee guida di gestione dell'Ufficio • Dimensionamento e supporto all'individuazione del personale da adibire alla gestione del Punto Informativo
3	Start up del nuovo Punto Informativo	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione al personale adibito al Punto Informativo • Avvio del nuovo Punto Informativo • Monitoraggio dell'andamento della nuova struttura e individuazione di eventuali modifiche ai processi operativi in atto

Intervento 3.B - Revisione delle modulistica

L'intervento prevede la **valutazione della modulistica in uso presso il Tribunale e la revisione della stessa in termini di contenuti e di layout grafico**. Con tale intervento si vuole:

- facilitare l'utente nella compilazione;
- ridurre le richieste di supporto alla compilazione;
- ridurre l'affluenza di utenza presso le Cancellerie.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Raccolta e valutazione della modulistica	<ul style="list-style-type: none"> • Raccolta di tutta la modulistica del Tribunale • Valutazione dei livelli di comprensibilità e accessibilità dei modelli da parte degli utenti
2	Revisione e aggiornamento delle modulistica	<ul style="list-style-type: none"> • Rivisitazione e semplificazione dei contenuti • Revisione del layout e della grafica al fine di rendere più immediata la lettura del modulo per l'utenza • Condivisione delle modifiche/integrazioni apportate con i responsabili delle Cancellerie
3	Rilascio della nuova modulistica e delle modalità di revisione della stessa	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuzione della nuova modulistica presso le Cancellerie, caricamento del nuovo set sul sito del Tribunale • Comunicazione ed informazione ai principali portatori di interesse (CAF, Patronati, Ordine degli Avvocati) sulle modalità di acquisizione e compilazione della nuova modulistica • Rilascio di un documento contenente una procedura formalizzata di revisione della modulistica indirizzata al personale del Tribunale

Intervento 3.C - Introduzione di Presidi territoriali

Attraverso i Presidi territoriali, l'Ufficio Giudiziario potrà dotarsi di strutture dislocate sul territorio a supporto dell'utenza, sgravando le Cancellerie da una serie di attività di front-office. Principali competenze della struttura organizzativa sono: la **gestione di richieste** di informazioni sulle procedure, il **supporto alle attività di predisposizione delle istanze** e la **compilazione della modulistica**, la **raccolta delle istanze** e il successivo **deposito presso la Cancelleria del Tribunale**. La nuova struttura organizzativa, che dovrà supportare l'intera Area Civile del Tribunale, avrà un focus su due tematiche principali:

- **Volontaria Giurisdizione:** soprattutto a seguito della chiusura delle sedi distaccate del Tribunale, l'utenza deve necessariamente raggiungere il Palazzo di Giustizia di Verona per presentare istanze, richiedere informazioni, ecc. con notevole aumento del carico di lavoro della Cancelleria. Inoltre molti amministratori sono disabili, non possono partecipare ai colloqui con il Magistrato presso le aule del Palazzo di Giustizia e, di conseguenza, quest'ultimo si trova obbligato ad raggiungere il domicilio della parte. La costituzione di uno Presidio territoriale, permetterebbe all'utente di evitare lunghi spostamenti, alla Cancelleria di dedicarsi maggiormente alle attività di back office e di assistenza ai Magistrati e a quest'ultimi di avere un presidio logistico presso cui effettuare anche i colloqui;
- **Imprese:** in considerazione della peculiarità dell'utenza coinvolta, il Presidio territoriale permetterebbe di istituire canali di accesso preferenziali in particolare per il rilascio di certificazioni, l'accesso ai servizi e alle pratiche a cui frequentemente ricorrono le imprese come, ad esempio, i fallimenti, le procedure concorsuali e le trascrizioni di vendite di macchinari.

L'implementazione di questo intervento prevedere **l'imprescindibile coinvolgimento degli Enti del territorio**, a partire dai Comuni, dalle USSL e dalla Camera di Commercio, al fine di garantire il giusto supporto logistico e di risorse necessarie alla realizzazione dei Presidi territoriali. Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Rilevazione dell'afflusso utenza per territorio di provenienza	<ul style="list-style-type: none"> • Rilevazione della tipologia di utenza (avvocati, commercialisti, ecc.) per territorio di provenienza, e delle relative richieste
2	Progettazione dei Presidi territoriali	<ul style="list-style-type: none"> • Supporto all'individuazione della collocazione geografica • Coinvolgimento degli Enti/Istituzioni interessate dall'intervento (ASL, Comuni, Camera di Commercio,

#	Attività	Descrizione
		Confindustria, ecc.) <ul style="list-style-type: none"> • Supporto all'individuazione del fabbisogno strumentale (compresa la modulistica) • Definizione delle linee guida di gestione dell'Ufficio • Dimensionamento e supporto all'individuazione del personale da adibire alla gestione del Presidio Territoriale • Supporto alla predisposizione dei protocolli di intesa con gli Enti/Istituzioni interessate
3	Start up dei Presidi territoriali	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione al personale adibito ai Presidi Territoriali • Avvio dei Presidi Territoriali • Supporto continuativo al personale sino a conclusione del progetto • Monitoraggio dell'andamento dei Presidi Territoriali, individuazione di eventuali modifiche ai processi operativi in atto

Intervento 3.D - Predisposizione della Carta dei Servizi

La Carta dei Servizi si ispira alla direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 27/1/1994 e al Decreto Legislativo n. 286/1999. Attraverso la **redazione** della Carta, si vogliono perseguire i seguenti obiettivi:

- creare uno **strumento di comunicazione unitario** tra l'organizzazione interna ed i propri utenti;
- sviluppare un **modello di valutazione della qualità** erogata;
- stimolare l'organizzazione interna a perseguire **efficienza ed efficacia operativa**.

La Carta dei Servizi diverrà strumento utile sia all'interno del Tribunale, in quanto **accresce la consapevolezza del set di servizi erogati all'utenza**, sia all'esterno, in particolare per quei **portatori di interesse non altamente qualificati** (come ad esempio i CAF ed i Patronati) a cui il cittadino delega alcune attività (in particolare per la compilazione e presentazione di istanze di Volontaria Giurisdizione). Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Rilevazione dei servizi	<ul style="list-style-type: none"> • Rilevazione dei servizi da inserire all'interno della Carta • Costruzione di un profilo di qualità del/dei servizio/i
2	Predisposizione Carta dei Servizi	<ul style="list-style-type: none"> • Definizione della Carta dei Servizi ed accompagnamento alla sua realizzazione • Definizione di un sistema di monitoraggio sulle prestazioni e sugli impegni assunti nella Carta dei Servizi • Implementazione e presentazione al pubblico della Carta dei Servizi • Trasmissione della Carta dei Servizi a tutti i portatori di interesse • Trasmissione delle competenze necessarie per aggiornare e/o ampliare la Carta dei Servizi

Output e benefici attesi

Di seguito sono indicati gli **output attesi per ogni intervento**, suddivisi tra deliverable cartacei (report, linee guida, ecc.) ed erogazione di interventi di supporto operativo al personale come affiancamento, formazione, ecc.. Inoltre sono descritti i **benefici** che l'implementazione degli interventi genererà all'interno dell'Ufficio Giudiziario e verso il territorio:

Intervento	Output attesi
<p>3.A Potenziamento Punto Informativo</p>	<p>Deliverable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documento di progettazione esecutiva del Punto Informativo • Linee guida per la gestione del Punto Informativo <p>Supporto operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di interventi a supporto del personale adibito al Punto Informativo
<p>3.B Revisione della modulistica</p>	<p>Deliverable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modulistica • Procedura di revisione della modulistica dell'Ufficio
<p>3.C Introduzione di Presidi territoriali</p>	<p>Deliverable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documento di progettazione esecutiva dei Presidi territoriali • Protocolli di intesa con gli Enti ed le Istituzioni Coinvolte • Linee guida per la gestione dei Presidi territoriali <p>Supporto operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di formazione al personale adibito ai Presidi territoriali
<p>3.D Predisposizione della Carta dei Servizi</p>	<p>Deliverable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carta dei Servizi • Procedura di aggiornamento della Carta dei Servizi

Intervento	Benefici attesi
<p>3.A Potenziamento Punto Informativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contenimento dell'afflusso di utenza • Indirizzamento dell'utenza verso i diversi uffici del Tribunale, sulla base delle effettive esigenze • Migliore comunicazione verso l'esterno attraverso un'attività di informazione accentrata e "disciplinata" • Minor carico di lavoro per le Cancellerie
<p>3.B Revisione della modulistica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitazione dell'utente nella compilazione, riducendo in tal modo la necessità di richiedere supporto al personale di Cancelleria • Riduzione dell'affluenza di utenza presso le Cancellerie • Diminuzione delle rilavorazioni da parte del personale dovute a errori o imprecisioni dei moduli compilati
<p>3.C Introduzione di Presidi territoriali</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento della qualità e dell'efficacia dei servizi informativi del Tribunale • Riduzione dell'utenza presso il Tribunale • Miglioramento dei rapporti con imprese e cittadini attraverso l'istituzione di servizi dedicati e specializzati • Miglioramento dell'immagine del Tribunale verso l'esterno
<p>3.D Predisposizione della Carta dei Servizi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento della comunicazione verso l'esterno • Maggiore consapevolezza da parte degli stakeholder (avvocati, cittadini, imprese, ecc.) dei servizi resi dal Tribunale • Aumento della consapevolezza interna rispetto gli standard qualitativi da osservare al fine di rispondere alla esigenze di giustizia del tessuto socio-economico

4. Supporto al miglioramento delle competenze

Caratteristiche generali e obiettivi della linea progettuale

Il personale del Tribunale di Verona, in considerazione anche degli elevati livelli di scopertura, necessità di **migliorare le proprie competenze per far fronte alle richieste di qualità ed efficienza del proprio servizio Giustizia**.

La linea progettuale si pone l'obiettivo di **potenziare le competenze** delle risorse umane a disposizione dell'Ufficio e aumentare la capacità produttiva attraverso:

- un **migliore utilizzo degli strumenti** a disposizione;
- una **migliore capacità di gestione del team di lavoro**;
- **l'ottimizzazione dei rapporti con l'utenza esterna**.

Per la linea progettuale di "Supporto al miglioramento delle competenze" sono previsti tre interventi formativi sulle seguenti materie:

1. **Informatica di base**;
2. **Soft-skill**;
3. **Processo acquisitivo (Codice degli Appalti)**.

Intervento 4.A - Competenze informatiche

L'intervento ha l'obiettivo di **potenziare il livello di conoscenza degli applicativi Microsoft Word, Excel, Outlook**, strumenti che rappresentano un valido aiuto per le attività del personale. Il miglioramento nel loro utilizzo permetterà di incrementare la qualità del lavoro. Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Predisposizione dei materiali	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei principali fabbisogni formativi in tema IT del personale amministrativo e di magistratura • Preparazione dei materiali formativi da utilizzare
2	Erogazione degli interventi formativi	<ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione di giornate di formazione dedicate al personale giurisdizionale e amministrativo • Supporto al miglioramento nonché alla realizzazione ex novo di tool informatici funzionali all'attività corrente del personale

Intervento 4.B - Soft-skill

L'intervento prevede un percorso formativo per il personale amministrativo e di magistratura al fine di **promuovere** tra i dipendenti le cosiddette "**competenze trasversali**", ovvero quelle capacità che raggruppano le qualità personali, l'atteggiamento in ambito lavorativo e le conoscenze nel campo delle relazioni interpersonali che permettono recupero di efficienza, ottimizzazione delle modalità operative, miglioramento del clima aziendale e della qualità dei rapporti con i colleghi. Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Predisposizione dei materiali	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei principali fabbisogni formativi in tema di soft skill del personale amministrativo e di magistratura • Preparazione dei materiali formativi da utilizzare
2	Erogazione degli interventi formativi	<ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione di giornate di formazione dedicate al personale giurisdizionale e amministrativo

Intervento 4.C - Gestione processo acquisitivo

L'intervento prevede un percorso formativo volto a **migliorare la conoscenza dei processi acquisitivi della Pubblica Amministrazione** ed in particolare del **D.Lgs. 50/2016** (cosiddetto Nuovo Codice degli Appalti) e permettere al Tribunale di ottimizzare la gestione delle spese di funzionamento a seguito del passaggio delle competenze dal Comune al Ministero di Giustizia. Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Predisposizione dei materiali	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei principali fabbisogni formativi in tema di procurement • Preparazione dei materiali formativi da utilizzare
2	Erogazione degli interventi formativi	<ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione di giornate di formazione dedicate al personale giurisdizionale e amministrativo • Predisposizione e consegna di vademecum per la gestione del processo acquisitivo

Output e benefici attesi

Di seguito sono indicati gli **output attesi per ogni intervento**, suddivisi tra deliverable cartacei (report, linee guida, ecc.) ed erogazione di interventi di supporto operativo al personale come affiancamento, formazione, ecc.. Inoltre sono descritti i **benefici** che l'implementazione degli interventi genererà all'interno dell'Ufficio Giudiziario e verso il territorio:

Intervento	Output attesi
4.A Competenze informatiche	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Materiali a supporto della formazione del personale • Tool informatici per l'ottimizzazione del lavoro delle Cancellerie Supporto operativo Erogazione di giornate di formazione al personale
4.B Soft-skill	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Materiali a supporto della formazione del personale Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di formazione al personale
4.C Gestione processo acquisitivo	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Materiali a supporto della formazione del personale • Vademecum per la gestione del processo acquisitivo Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di formazione al personale

Intervento	Benefici attesi
4.A Competenze informatiche	<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento nell'utilizzo degli strumenti in dotazione • Diminuzione dei tempi di esecuzione di attività quali: invio mail, predisposizione documenti e foglio di calcolo • Ottimizzazione nella gestione delle risorse del Tribunale
4.B Soft-skill	<ul style="list-style-type: none"> • Migliore clima aziendale • Migliore gestione ed coordinamento del personale
4.C Gestione processo acquisitivo	<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento della gestione amministrativo-contabile del Tribunale • Riduzione della spesa di funzionamento annua • Miglioramento dei rapporti con i fornitori

Pianificazione degli interventi

Di seguito è rappresentata la pianificazione di massima delle attività relative all'Ufficio, per le quali si ipotizza un tempo minimo di realizzazione 18 mesi, elevabile fino a 24:

	MESE																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Linea Progettuale 1 - Sviluppo Organizzativo																		
Intervento 1.A - Revisione del modello organizzativo delle Cancellerie																		
1. Individuazione delle specificità organizzative dell'Ufficio																		
2. Predisposizione del nuovo assetto organizzativo																		
3. Supporto alla emissione degli ordini di servizio																		
4. Start up delle nuove strutture																		
Intervento 1.B - Reingegnerizzazione delle modalità operative																		
1. Reingegnerizzazione dei flussi di lavoro																		
2. Supporto alla predisposizione dei protocolli di intesa																		
3. Avvio delle nuove modalità di lavoro																		
Intervento 1.C - Sperimentazione di strutture organizzative a supporto del Magistrato																		
1. Rilevazione dell'impatto dell'intervento																		
2. Supporto all'inserimento dei tirocinanti																		
3. Implementazione della struttura organizzativa																		
Linea Progettuale 2 - Sviluppo del Processo Civile Telematico																		
Intervento 2.A - Supporto all'aggiornamento delle modalità di lavoro																		
1. Istituzione del gruppo di lavoro																		
2. Rilevazione delle modalità operative																		
3. Revisione delle modalità operative																		
4. Avvio delle nuove modalità operative																		
Intervento 2.B - Formazione e affiancamento operativo																		
1. Identificazione dei livelli di utilizzo																		
2. Pianificazione ed erogazione della formazione																		
Intervento 2.C - Comunicazione e sensibilizzazione agli utenti																		
1. Pianificazione dell'intervento di comunicazione e sensibilizzazione																		
2. Implementazione dell'intervento di comunicazione e sensibilizzazione																		
Linea Progettuale 3 - Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza																		
Intervento 3.A - Potenziamento Punto Informativo																		
1. Rilevazione delle dinamiche di afflusso dell'utenza																		
2. Progettazione Punto Informativo																		
3. Start up del nuovo Punto Informativo																		
Intervento 3.B - Revisione delle modulistica																		
1. Raccolta e valutazione della modulistica																		
2. Revisione e aggiornamento delle modulistica																		
3. Rilascio della nuova modulistica e delle modalità di revisione della stessa																		
Intervento 3.C - Introduzione di Presidi territoriali																		
1. Rilevazione dell'afflusso utenza per territorio di provenienza																		
2. Progettazione dei Presidi territoriali																		
3. Start up dei Presidi territoriali																		
Intervento 3.D - Predisposizione della Carta dei Servizi																		
1. Rilevazione dei servizi																		
2. Predisposizione Carta dei Servizi																		
Linea Progettuale 4 - Supporto al miglioramento delle competenze																		
Intervento 4.A - Competenze informatiche																		
1. Predisposizione dei materiali																		
2. Erogazione degli interventi formativi																		
Intervento 4.B - Soft-skill																		
1. Predisposizione dei materiali																		
2. Erogazione degli interventi formativi																		
Intervento 4.A - Gestione processo acquisitivo																		
1. Predisposizione dei materiali																		
2. Erogazione degli interventi formativi																		

Legenda

- Tempistiche **linea progettuale**
- Tempistiche dell'**intervento**
- Tempistiche **attività di implementazione dell'intervento**
- Tempistiche **attività di monitoraggio dell'intervento**

Tribunale Ordinario di Vicenza

Sono stati individuati una serie di punti di attenzione che impattano sull'efficienza e l'efficacia del Tribunale di Vicenza. I principali elementi emersi sono:

- **Scopertura dell'organico:** per quanto riguarda il personale amministrativo, non è coperto circa il 25% delle posizioni in organico (in particolare per il profilo del Direttore Amministrativo, si raggiunge una scopertura del 71%, per il Funzionario giudiziario, del 39%);
- **Organizzazione delle Cancellerie Civili:** sono presenti ampi margini di miglioramento organizzativo in quanto l'attuale modello di funzionamento delle Cancellerie Civili sembra non essere in grado di supportare in maniera efficiente Magistrati ed utenza;
- **Competenze e know-how:** l'inserimento di nuove risorse provenienti da altre amministrazioni ed il prossimo pensionamento di unità di personale altamente specializzate, deve essere sostenuto da attività che permettano il passaggio delle conoscenze e delle "migliori esperienze" attualmente disponibili presso il Tribunale.

La **proposta di piano esecutivo** per il Tribunale di Vicenza, alla luce delle evidenze emerse, prevede una serie di **linee progettuali incentrate sulla reingegnerizzazione dell'organizzazione e delle modalità operative** dell'Area Civile.

Articolazione della proposta

La proposta evolutiva per il Tribunale di Vicenza prevede quattro linee progettuali:

1. **Sviluppo organizzativo:** reingegnerizzazione delle modalità operative e del modello organizzativo attualmente in uso presso l'Area Civile, al fine di promuovere maggiore efficienza tra il personale amministrativo e di magistratura;
2. **Sviluppo del PCT:** supporto all'efficientamento delle modalità operative ed al miglioramento nell'utilizzo degli strumenti previsti per il Processo Civile Telematico, attraverso l'affiancamento operativo al personale interno ed il coinvolgimento diretto dell'utenza esterna (avvocati, CTU, ecc.);
3. **Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza:** implementazione di strumenti di gestione dell'utenza utili al miglioramento del servizio reso ad avvocati, imprese e cittadini;
4. **Supporto al miglioramento delle competenze:** formazione e affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura su specifiche tematiche al fine di recuperare efficienza e promuovere un miglior clima aziendale. Le materie individuate sono le seguenti:
 - Competenze informatiche (Suite Office);
 - Soft skill;
 - Gestione del processo acquisitivo (Codice degli Appalti).



Figura 16: Linee progettuali per il Tribunale di Vicenza

Le linee progettuali individuate sono fortemente orientate al miglioramento dell'organizzazione dell'Ufficio Giudiziario e rappresentano quattro proposte tra loro fortemente correlate e dipendenti, in quanto l'implementazione di ciascuna di esse permette e promuove lo sviluppo delle altre. Infatti l'eventuale reingegnerizzazione delle modalità operative del Tribunale dovrà essere attuata in sinergia con quanto previsto dal Processo Civile Telematico al fine di ottimizzare in maniera organica l'intero panel delle attività svolte dal personale.

Come accennato in premessa, **ogni linea progettuale è composta da diversi interventi**, come rappresentato in figura:



Figura 17: Interventi previsti per il Tribunale di Vicenza

Per la linea progettuale di **Sviluppo organizzativo** sono previsti 3 interventi:

- 1.A. Revisione del modello organizzativo delle Cancellerie
- 1.B. Reingegnerizzazione delle modalità operative
- 1.C. Sperimentazione di strutture organizzative a supporto del Magistrato

Per la linea progettuale di **Sviluppo del Processo Civile Telematico** sono presenti 3 interventi:

- 2.A. Supporto all'aggiornamento delle modalità di lavoro
- 2.B. Formazione e affiancamento operativo
- 2.C. Comunicazione e sensibilizzazione agli utenti

Per la linea progettuale di **Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza** sono previsti 3 interventi:

- 3.A. Ottimizzazione delle attività di front-office delle Cancellerie
- 3.B. Revisione della modulistica
- 3.D. Predisposizione della Guida ai Servizi

Per la linea progettuale di **Supporto al miglioramento delle competenze** sono previsti 3 interventi formativi su:

- 4.A. Competenze informatiche
- 4.B. Soft-skill
- 4.C. Gestione processo acquisitivo (Codice degli Appalti)

Descrizione linee ed interventi

1. Sviluppo Organizzativo

Caratteristiche generali e obiettivi della linea progettuale

L'analisi del contesto organizzativo del Tribunale Ordinario di Vicenza ha messo in evidenza un assetto delle Cancellerie dell'Area Civile non adeguato ad ottimizzare la gestione delle attività, la movimentazione dei fascicoli e la condivisione delle competenze tra il personale.

Inoltre a breve l'Ufficio dovrà dare seguito ad una serie di **“innovazioni” normative** (cfr. Ufficio del Processo) che avranno un forte impatto sull'organizzazione del lavoro e sulle modalità operative di gestione delle attività.

La linea progettuale prevede l'implementazione di interventi volti a **riorganizzare le Cancellerie dell'Area Civile** attraverso la definizione di nuove modalità operative e la redistribuzione dei ruoli e delle responsabilità in base alle reali competenze e ai carichi di lavoro del personale.

La linea progettuale intende potenziare la cosiddetta **“Configurazione Organizzativa”**, cioè l'insieme dei componenti costitutivi l'organizzazione e le relative relazioni, in termini di:

- **processi**: sequenza di eventi realizzati e controllati che conducono al raggiungimento degli scopi del Tribunale e al soddisfacimento dei bisogni degli utenti;
- **attività lavorative e compiti**: le fasi in cui il lavoro viene disaggregato per svolgere un determinato processo in un determinato modo;
- **sistema di governo, di coordinamento e controllo**: logiche, regole, tecniche di prioritizzazione, assegnazione e controllo delle attività;
- **struttura organizzativa**: organigrammi, mansioni, ecc.;
- **ruoli**: distribuzione dei compiti e delle attività di ciascun soggetto della struttura organizzativa ed il relativo sistema attraverso cui si decide come viene allocato il lavoro tra le diverse persone.

Pertanto, a partire da questi aspetti qualitativi e quantitativi si dovrà elaborare e supportare l'implementazione di strategie per migliorare efficacia, efficienza, qualità, affidabilità e sostenibilità dell'Ufficio, con il fine di ridurre il frazionamento delle attività, migliorare la gestione dei fascicoli e ottenere un assetto dell'Area Civile maggiormente compatibile con il PCT e l'Ufficio del Processo.

Per la linea progettuale di “Sviluppo organizzativo” sono previsti tre interventi:

- **revisione del modello organizzativo delle Cancellerie**;
- **reingegnerizzazione delle modalità operative** in uso, con particolare focus sulla gestione del fascicolo e sulla gestione dei procedimenti di particolare rilevanza per le imprese (es. procedure concorsuali);
- **implementazione di strutture organizzative a supporto del Magistrato**.

Intervento 1.A - Revisione del modello organizzativo delle Cancellerie

L'Ufficio Giudiziario dovrà essere supportato nella **ridefinizione del modello organizzativo** a partire dalla quantificazione delle risorse disponibili, dei carichi di lavoro e delle attività svolte da ogni unità organizzativa. L'intervento dovrà includere iniziative per:

- **la modifica delle modalità di gestione e coordinamento delle Cancellerie civili**, tramite ad esempio:
 - **l'aggregazione in più unità specialistiche**, di attività, oggi, sin troppo parcellizzate quali: la gestione del Gratuito Patrocinio a Spese dello Stato, la gestione del Contenzioso Civile, dell'iscrizione a ruolo e/o degli Sportelli;

- l'assegnazione delle attività al personale sul reale **grado di competenza e specializzazione** acquisito negli anni;
- la promozione di modelli organizzativi che permettano la **condivisione delle competenze** ed il miglioramento complessivo della qualità dell'attività lavorative: attraverso l'introduzione di sistemi di job rotation sia all'interno della singola Cancelleria, sia all'esterno (tra Cancellerie diverse) o l'organizzazione di "Tavoli di Condivisione": gruppi di lavoro strutturati e formati da personale amministrativo e di magistratura per la discussione periodica di tematiche inerenti l'attività lavorativa, le modifiche normative, ecc.;
- l'introduzione di **indicatori di efficienza** (numero di fascicoli per dipendente, attesa media di evasione del fascicolo, ecc.) che permettano di un miglior coordinamento e monitoraggio delle attività;
- **l'introduzione di strutture** che delimitino maggiormente le **attività di back office dal front office** attraverso, ad esempio, l'istituzione di un **unico sportello** che possa raccogliere tutte le istanze (comprese quelle telefoniche) ricevute dall'utenza (specializzata o meno) con risorse formate e specializzate anche rispetto la tipologia di utenza da assistere (avvocati, cittadini, imprese);
- **l'introduzione di task force temporanee**, anche con il supporto di personale esterno (LSU, tirocinanti) che, attraverso un percorso formativo dedicato e focalizzato, possano essere **adibite a determinate attività a supporto del personale di magistratura e di cancelleria**. Attraverso tali strutture sarà possibile, ad esempio, recuperare gli arretrati nei procedimenti relativi alla Volontaria Giurisdizione (in particolare Amministrazione di Sostegno), alle procedure concorsuali e gli arretrati nelle trascrizione allo stato civile delle sentenze e di trasmissione del Foglio Notizie.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Individuazione delle specificità organizzative dell'Ufficio	<ul style="list-style-type: none"> ● Individuazione puntuale delle attività svolte da ciascuna Cancelleria ● Quantificazione dei carichi di lavoro ● Individuazione delle competenze del personale
2	Predisposizione del nuovo assetto organizzativo	<ul style="list-style-type: none"> ● Individuazione di buone pratiche organizzative replicabili e sviluppate in Uffici di comparabile dimensione ● Ridefinizione del modello di gestione dell'Area Civile ● Dimensionamento delle nuove strutture sulla base delle qualifiche disponibili e del livello di competenza di ciascun dipendente
3	Supporto alla emissione degli ordini di servizio	<ul style="list-style-type: none"> ● Supporto alla preparazione e condivisione con il Vertice dell'Ufficio degli ordini di servizio
4	Start up delle nuove strutture	<ul style="list-style-type: none"> ● Avvio del nuovo modello di gestione dell'Area Civile ● Erogazione di interventi di change management al fine di ridurre l'impatto al cambiamento

Intervento I.B - Reingegnerizzazione delle modalità operative

La reingegnerizzazione delle modalità operative si basa sulla individuazione, modifica e consolidamento di **prassi utili a comprimere i tempi di lavoro e minimizzare il transito/lavorazione dei fascicoli**. Alcune delle soluzioni individuate coinvolgono **soggetti esterni** (ad esempio relativamente alla gestione dei fascicoli di parte o dei rapporti con la Procura per quanto attiene i procedimenti civili) e dovranno essere oggetto di opportuni protocolli di intesa (in particolare con l'Ordine degli Avvocati). Tra le iniziative da poter sviluppare è possibile individuare:

- la **revisione delle modalità di gestione e predisposizione delle statistiche sui flussi di lavoro**, al fine di standardizzare il processo di acquisizione dati e la successiva rielaborazione, attraverso una

ottimizzazione delle modalità organizzative e di lavoro e il supporto alla implementazione di fogli di calcolo dinamici che ne consentano una più semplice predisposizione;

- **l'ottimizzazione della gestione dei fascicoli di parte:** dovranno essere favoriti accordi con l'Ordine degli Avvocati al fine di migliorare la gestione dei fascicoli di parte e sgravare il personale amministrativo dalle attività di consegna ed archiviazione. A titolo esemplificativo potranno essere implementati protocolli organizzativi che permettano di:
 - trasferire i fascicoli presso locali messi a disposizione da enti, organizzazioni o dallo stesso Ordine degli avvocati che ne curerà la successiva archiviazione;
 - definire prassi operative che promuovano la consegna del fascicolo a conclusione dell'udienza;
 - individuare la disponibilità di associazioni che possano farsi carico per nome e per conto dell'Ordine degli Avvocati della fase di raccolta e consegna dei fascicoli ai legali;
- **l'ottimizzazione del Processo Civile Telematico:** il PCT, obbligatorio dal 1 Gennaio 2015 per gli atti endoprocessuali e per i decreti ingiuntivi, presuppone una modalità di lavoro delle Cancellerie finalizzata all'ottimizzazione del flusso telematico di ricezione/lavorazione degli atti digitali da parte dei legali e dei CTU e da parte dei magistrati attraverso lo sviluppo di prassi condivise (cfr. Linea progettuale Sviluppo PCT), che dovranno accompagnare l'Ufficio alla graduale eliminazione delle gestione cartacea dei procedimenti;
- **il miglioramento del flusso informativo con Enti ed Istituzioni:** in molti casi i flussi informativi con gli Enti sono caratterizzati dal continuo passaggio di documenti cartacei. L'intervento dovrà promuovere:
 - **canali alternativi di comunicazione** (es. PEC) che permettano di bypassare il flusso cartaceo e/o fax;
 - modalità operative maggiormente efficienti, tramite, ad esempio l'istituzione di "**corsie preferenziali**" per il dialogo con gli Enti, attraverso personale dedicato, orari prestabiliti, la prioritizzazione delle istanze, sistemi di archiviazione e controllo dedicati, ecc.;
 - incontri con gli Enti Coinvolti, in particolare con l'Agenzia delle Entrate (per la materia relativa l'imposta di registro), i Comuni (in particolare per l'Ufficio di Stato Civile) e i Servizi Sociali (per le materie riguardanti il Diritto di Famiglia), al fine di avviare **Tavoli tecnici** per l'individuazione di **soluzioni organizzative condivise** e l'**omogeneizzazione delle prassi di lavoro**;
 - organizzazione di **incontri** e percorsi **formativi** per i referenti dei CAF/Patronati del territorio al fine di omogeneizzare le prassi utilizzate da questi soggetti nel supportare l'utenza alla predisposizione ed invio di istanze di pertinenza del Tribunale;
- **miglioramento del flusso informativo con la Procura della Repubblica:** la reingegnerizzazione delle modalità operative dovrà promuovere azioni utili a minimizzare il passaggio di atti e documenti tra gli Uffici della Procura della Repubblica e le Cancellerie Civili del Tribunale. A tal proposito dovrà essere dato supporto:
 - nell'aprire **Tavoli tecnici** con la Procura della Repubblica che permettano di individuare soluzioni condivise;
 - nel diffondere le **potenzialità del Processo Civile Telematico** - seppur ancora non diffuso - anche lato Procura (invio di atti telematici, firma digitale, ecc.);
- **supportare il personale nel miglioramento delle competenze tecniche in merito a specifiche materie.** Ad esempio, per quanto attiene il seguito delle attività sulle Spese di Giustizia, dovranno essere predisposte opportune **linee guida** sulle regole da seguire per la gestione delle liquidazioni, dovrà essere previsto un processo di **formazione e supporto operativo on the job** sull'applicativo SIAMM per il personale amministrativo e di magistratura e campagne di sensibilizzazione/formazione rivolte agli soggetti esterni (es. avvocati, CTU), al fine di incrementare l'utilizzo del strumento di **presentazione online** della richiesta di liquidazione.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Reingegnerizzazione dei flussi di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione puntuale degli ambiti di miglioramento • Individuazione di buone pratiche operative replicabili e sviluppate in Uffici di comparabile dimensione • Predisposizione del documento che descrive le soluzioni operative da attuare • Condivisione degli ambiti di miglioramento con i referenti dell'Ufficio Giudiziario • Predisposizione dei mansionari/linee guida/ procedure di lavoro
2	Supporto alla predisposizione dei protocolli di intesa	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei soggetti da coinvolgere • Costituzione di tavoli di lavoro congiunti • Predisposizione dei protocolli di intesa
3	Avvio delle nuove modalità di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Avvio delle nuove prassi di gestione dell'Area Civile e Volontaria Giurisdizione • Erogazione di interventi di change management e supporto operativo al fine di ridurre l'impatto al cambiamento

Intervento 1.C - Sperimentazione di strutture organizzative a supporto del Magistrato

Attraverso questo intervento, si prevede di rivedere le modalità organizzative ed operative del lavoro del magistrato e delle Cancellerie, implementando **strutture di staff** in grado di affiancare il giudice e il personale amministrativo nelle attività d'ufficio. Tali strutture organizzative dovranno essere deputate ad una serie di compiti a diretto beneficio del magistrato tra i quali:

- la **funzione di raccordo** con la Cancelleria e l'assistenza all'udienza;
- la gestione **informatizzata** delle cause e del ruolo del giudice;
- l'attività di supporto nella **redazione dei provvedimenti** (bozze, scheda del processo ricerche giurisprudenziali);
- il supporto alla predisposizione di **statistiche** dei flussi di lavoro;
- il supporto nell'utilizzo delle funzionalità del **Processo Civile Telematico**.

Durante la fase preparatoria sarà condotta una quantificazione dell'impatto della nuova struttura rispetto l'intera organizzazione del Tribunale (anche alla luce degli interventi 1.A e 1.B) e successivamente dovrà essere dato supporto all'Ufficio Giudiziario alla fase di sperimentazione.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Rilevazione dell'impatto dell'intervento	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione delle materie e dei relativi Magistrati su cui avviare la sperimentazione della nuova struttura organizzativa • Individuazione delle modalità di gestione della struttura organizzativa, delle attività da assegnare e delle modalità di interfacciamento con le Cancellerie Civili
2	Supporto all'inserimento dei tirocinanti	<ul style="list-style-type: none"> • Supporto alla selezione di tirocinanti da assegnare allo staff del magistrato • Predisposizione di campagne di sensibilizzazione verso i soggetti interessati (Università, Ordine degli Avvocati, ecc.)
3	Implementazione delle strutture organizzative	<ul style="list-style-type: none"> • Avvio della sperimentazione della struttura organizzativa • Erogazione di interventi di change management al fine di minimizzare l'impatto dell'intervento • Monitoraggio dell'andamento della nuova struttura organizzativa, individuazione di eventuali modifiche ai processi operativi in atto

Output e benefici attesi

Di seguito sono indicati gli **output attesi per ogni intervento**, suddivisi tra deliverable cartacei (report, linee guida, ecc.) ed erogazione di interventi di supporto operativo al personale come affiancamento, formazione, ecc.. Inoltre sono

descritti i **benefici** che l'implementazione degli interventi genererà all'interno dell'Ufficio Giudiziario e verso il territorio:

Intervento	Output attesi
<p>1.A Revisione del modello organizzativo delle Cancellerie</p>	<p>Deliverable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documento di sintesi che descrive la situazione attuale e a tendere delle Cancellerie • Ordini di servizio <p>Supporto operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura
<p>1.B Reingegnerizzazione delle modalità operative</p>	<p>Deliverable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documento di sintesi che descrive le soluzioni operative da attuare • Protocolli di intesa • Disposizioni organizzative • Mansionario e procedure di lavoro <p>Supporto operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura
<p>1.C Sperimentazione di strutture organizzative a supporto del Magistrato</p>	<p>Deliverable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Linee guida per l'implementazione della nuova struttura organizzativa • Ordini di servizio e disposizioni organizzative per la gestione della nuova struttura organizzativa <p>Supporto operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura
Intervento	Benefici attesi
<p>1.A Revisione del modello organizzativo delle Cancellerie</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Migliore efficienza gestionale ed operativa delle attività • Equa ed efficiente distribuzione del personale rispetto al volume di attività • Coinvolgimento di tutte le risorse in modo da favorire lo sviluppo di competenze trasversali • Maggiore efficienza nella trattazione di procedimenti ed in particolare per quelli riguardanti le attività produttive del territorio (procedure concorsuali ed esecuzioni)
<p>1.B Reingegnerizzazione delle modalità operative</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Maggiore efficienza dei processi di lavoro • Migliore distribuzione dei carichi di lavoro tra le risorse • Utilizzo efficiente delle unità di personale disponibili • Migliori condizioni di lavoro per il personale • Miglioramento dei servizi offerti all'utenza (avvocati, cittadini, imprese)
<p>1.C Sperimentazione di strutture organizzative a supporto del Magistrato</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Riduzione del carico di lavoro in capo ai magistrati e sostegno operativo per le Cancellerie • Incremento della capacità di definizione dell'Ufficio e potenziale riduzione delle pendenze • Maggiore efficienza dell'Ufficio e migliore risposta alle esigenze del territorio e delle imprese • Maggiore apertura dell'Ufficio alla comunità degli stakeholder locali (cittadini, imprese, ecc.)

2. Sviluppo del Processo Civile Telematico

Caratteristiche generali e obiettivi della linea progettuale

Il **Processo Civile Telematico** è entrato in vigore da oltre 2 anni, ma è ancora limitato il beneficio ottenuto rispetto alle reali potenzialità dello strumento. Fatta eccezione per il deposito degli atti endoprocessuali e per i decreti ingiuntivi (dove il PCT è obbligatorio per legge), è ancora presente un **utilizzo limitato e non uniforme** delle funzionalità (in particolare da parte di alcuni magistrati), con conseguente mantenimento delle procedure cartacee. L'effetto prodotto è

un aumento delle attività del personale che si trova ad esempio a gestire un fascicolo misto (cartaceo e digitale). Attraverso questa linea progettuale si vuole **diminuire la “diffidenza”** rispetto all’utilizzo degli strumenti (Consolle del Magistrato, SICID, SIECIC) e delle modalità operative proprie del PCT (firma digitale, deposito telematico, ecc.), in modo da massimizzare i conseguenti benefici.

Per la linea progettuale di “Sviluppo del Processo Civile Telematico” sono previsti tre interventi:

1. **Supporto all’aggiornamento delle modalità di lavoro;**
2. **Formazione e affiancamento operativo;**
3. **Interventi di comunicazione e sensibilizzazione agli utenti esterni.**

Intervento 2.A - Supporto all’aggiornamento delle modalità di lavoro

Le modalità operative di utilizzo del PCT, definite dal protocollo distrettuale, non sembrano più rispondere alle esigenze dell’Ufficio, in quanto si assiste ad un aumento della complessità di gestione del fascicolo digitale. L’intervento vuole, a partire dalla rilevazione puntuale e quantitativa dei tempi e dei metodi di gestione del Processo Civile Telematico, supportare il Tribunale di Vicenza nel **rivedere e aggiornare le modalità operative utilizzate dal personale di magistratura, dal personale amministrativo e dagli utenti esterni**, attraverso iniziative quali:

- l’individuazione di **prassi condivise** per la gestione di particolari attività su cui non sono ancora tangibili gli effetti del PCT (predisposizione delle copie di cortesia, verbalizzazione telematica, stampa degli atti introduttivi, ecc.), attraverso il coinvolgimento di tutti i soggetti interessati e la revisione delle modalità operative sulla base degli effettivi carichi di lavoro sostenibili dal personale;
- l’individuazione di **modalità di lavoro** omogenee per la raccolta e l’evasione di tutte le richieste di informazione pervenute dagli avvocati, attraverso ad esempio:
 - l’istituzione di canali di comunicazione e informazione specifici (tramite numeri telefonici e/0 mail dedicate);
 - la predisposizione di guide ad uso interno per uniformare le risposte da fornire ai soggetti interessati.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l’implementazione dell’intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Istituzione del gruppo di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Istituzione del gruppo di lavoro con la partecipazione di tutti gli attori coinvolti nel PCT (personale amministrativo, magistrati, ordini professionali)
2	Rilevazione delle modalità operative	<ul style="list-style-type: none"> • Rilevazione puntuale delle modalità operative utilizzate dal personale interno e dagli utenti esterni • Individuazione dei punti critici (errori frequenti, % e tipologia di atti non informatizzati, tipologie di richieste di informazione pervenute, ecc.)
3	Revisione delle modalità operative	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione delle modalità di efficientamento • Condivisione delle nuove modalità con tutti gli attori in gioco (magistrati, personale amministrativo, avvocati) • Supporto all’aggiornamento dei protocolli operativi di utilizzo del PCT
4	Avvio delle nuove modalità operative	<ul style="list-style-type: none"> • Avvio delle nuove modalità di lavoro • Erogazione di interventi di change management al fine di minimizzare l’impatto dell’intervento

Intervento 2.B - Formazione e affiancamento operativo

Attraverso l’affiancamento di **personale qualificato ed esperto** in tematiche relative al Processo Civile Telematico, l’intervento consentirà di **accrescere le competenze tecniche ed operative** del personale amministrativo e di magistratura rispetto l’utilizzo degli strumenti informatici (in particolare SICID, SIECIC, Consolle del Magistrato). In particolare:

- per i **Magistrati** ed i **GOT** dovrà essere fornito supporto continuativo con il fine di aumentare l’utilizzo della Consolle del Magistrato;

- Per il **Presidente del Tribunale** e per i **Presidenti di Sezione**, oltre a quanto già indicato al punto precedente, occorrerà fornire supporto in merito alla Consolle del Presidente al fine di permettere l'estrazione autonoma di dati e statistiche per il monitoraggio dell'andamento delle Sezioni Civili;
- per il **Personale amministrativo**, oltre ad un supporto sui sistemi SICID e SIECIC, sarà necessario fornire competenze di base rispetto la Consolle del Magistrato e gli strumenti in uso presso gli studi legali, al fine di supportare Giudici ed Avvocati in una più estesa telematizzazione del lavoro.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Identificazione dei livelli di utilizzo	<ul style="list-style-type: none"> • Valutazione del livello di informatizzazione e di utilizzo degli strumenti da parte dei Magistrati e delle risorse amministrative dell'Area del Tribunale di Vicenza • Identificazione puntuale delle criticità funzionali ed applicative riscontrate dal personale nell'utilizzo degli strumenti
2	Pianificazione ed erogazione della formazione	<ul style="list-style-type: none"> • Pianificazione del percorso formativo • Predisposizione di linee guida e manuali di utilizzo degli strumenti • Erogazione della formazione on the job • Supporto operativo al personale di magistratura e amministrativo nella risoluzione di problematiche operative • Individuazione e monitoraggio dei nuovi livelli di utilizzo del PCT

Intervento 2.C - Comunicazione e sensibilizzazione agli utenti

Al fine di massimizzare i benefici del Processo Civile Telematico, è necessario che anche gli utenti esterni siano coinvolti direttamente e abbiano piena consapevolezza dei suoi benefici. L'intervento prevede l'implementazione di una serie di attività volte alla **sensibilizzazione all'utilizzo del PCT ad Avvocati e CTU**. In particolare dovranno essere realizzati:

- work-shop e giornate di formazione presso le sedi degli Ordini professionali;
- guide pratiche all'utilizzo di PCT con relative FAQ;
- campagne di informazione attraverso canali social (Facebook, Twitter) con aggiornamenti sul tema.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Pianificazione dell'intervento di comunicazione e sensibilizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • Condivisione con gli attori interessati (personale interno al Tribunale e utenza esterna) della tipologia di interventi da attuare (work-shop, comunicati stampa, guide all'utilizzo del PCT, FAQ, ecc.) • Predisposizione del materiale utile all'erogazione dell'intervento di comunicazione e sensibilizzazione
2	Implementazione dell'intervento di comunicazione e sensibilizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione ed erogazione delle campagne di sensibilizzazione (work-shop, comunicati stampa, guide all'utilizzo del PCT, FAQ)

Output e benefici attesi

Di seguito sono indicati gli **output attesi per ogni intervento**, suddivisi tra deliverable cartacei (report, linee guida, ecc.) ed erogazione di interventi di supporto operativo al personale come affiancamento, formazione, ecc.. Inoltre sono descritti i **benefici** che l'implementazione degli interventi genererà all'interno dell'Ufficio Giudiziario e verso il territorio:

Intervento	Output attesi
<p>2.A</p> <p>Supporto alla revisione delle modalità operative del PCT</p>	<p>Deliverable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documento di sintesi che descrive le soluzioni operative da attuare • Disposizioni organizzative • Protocolli per l'utilizzo del PCT <p>Supporto operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di interventi di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura

<p style="text-align: center;">2.B Formazione e affiancamento operativo</p>	<p>Deliverable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documento di sintesi dei livelli di utilizzo del PCT • Materiali e linee guida per la formazione del personale <p>Supporto operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di interventi formativi in aula sull'utilizzo degli strumenti • Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura
<p style="text-align: center;">2.C Interventi di comunicazione e sensibilizzazione</p>	<p>Deliverable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Guide all'utilizzo del PCT con relative FAQ • Materiali per eventi formativi e informativi <p>Supporto operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di interventi formativi • Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura

Intervento	Benefici attesi
<p style="text-align: center;">2.A Supporto alla revisione delle modalità operative del PCT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Riduzione dell'afflusso di utenza e razionalizzazione dei servizi di Cancelleria • Dematerializzazione degli atti e costituzione del fascicolo digitale • Maggiore celerità nelle comunicazioni interne ed esterne • Migliore gestione delle relazioni con avvocati e con gli altri Uffici giudiziari • Maggiore disponibilità delle informazioni a vantaggio delle esigenze di trasparenza delle attività produttive del territorio • Riduzione dei tempi delle procedure e maggiore risposta alle esigenze di giustizia del territorio (come ad esempio per le imprese coinvolte in procedure concorsuali)
<p style="text-align: center;">2.B Formazione e affiancamento operativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento della consapevolezza dei benefici del PCT • Maggiore celerità nell'utilizzo degli strumenti • Diffusione più ampia del PCT tra i Magistrati ed il Personale Amministrativo
<p style="text-align: center;">2.C Interventi di comunicazione e sensibilizzazione</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diffusione più ampia del PCT da parte degli utenti esterni • Riduzione dell'afflusso dell'utenza in Cancelleria • Miglioramento dell'immagine dell'Ufficio Giudiziario

3. Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza

Caratteristiche generali e obiettivi della linea progettuale

Diversi uffici del Tribunale svolgono un'intensa attività informativa e di acquisizione di **richieste da parte dell'utenza** (specializzata e non). Tale attività richiede un significativo **impegno di tempo e di risorse** e talvolta non consente il regolare e corretto svolgimento delle attività di back-office. La linea progettuale relativa al supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza vuole **promuovere azioni e strumenti** che permettano di sgravare le Cancellerie ed i relativi Sportelli di una serie di attività che potrebbero essere gestite tramite:

- **l'aumento dei canali informativi** a disposizione dell'utenza;
- la **revisione** delle strutture dedicate all'utenza;
- un **miglioramento** delle **qualità** del servizio reso all'utenza.

Per la linea progettuale di "Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza" sono previsti tre interventi:

1. la ottimizzazione delle attività di front-office delle Cancellerie;
2. la **revisione ed omogeneizzazione** della **modulistica**;
3. la predisposizione della **Guida ai Servizi** quale strumento di comunicazione e diffusione delle attività svolte dall'Ufficio.

Intervento 3.A - Ottimizzazione delle attività di front-office delle Cancellerie

L'intervento prevede l'individuazione di modalità innovative che possano efficientare i rapporti tra Cancellerie ed utenti, con l'obiettivo di **disciplinare e ridurre l'afflusso di pubblico** e, inoltre, migliorare la qualità del servizio. A tal proposito dovrà essere dato supporto all'Ufficio Giudiziario nell'individuare pratiche e strumenti che consentano:

- una **ridefinizione** delle "aree" di front-office e back-office;
- una **gestione più regolata** dell'utenza, attraverso ad esempio l'implementazione di sistemi di **elimina code**;
- una **minimizzazione dei tempi di attesa** in coda, attraverso, ad esempio, l'introduzione di **sistemi di prenotazione** degli accessi per particolari range temporali e per particolari materie;
- una **maggiore conoscenza** delle logiche, dei principi, delle tecniche e degli strumenti della **comunicazione pubblica**, in moda da migliorare la capacità di risposta alle diverse esigenze degli utenti (avvocati, imprese, cittadini). Per tale punto, occorrerà operare attraverso **percorsi formativi** e la predisposizione di opportune **guide** a supporto del personale.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Rilevazione delle dinamiche di afflusso dell'utenza	<ul style="list-style-type: none"> • Rilevazione della tipologia di utenza (avvocati, commercialisti, ecc.) • Quantificazione delle tipologie di richieste dell'utenza • Quantificazione della numerosità degli accessi • Rilevazione delle fasce orarie e delle giornate di afflusso
2	Reingegnerizzazione delle modalità di gestione dell'utenza	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione puntuale degli ambiti di miglioramento • Individuazione di buone pratiche operative replicabili e sviluppate in Uffici di comparabile dimensione • Predisposizione del documento che descrive le soluzioni operative da attuare • Condivisione degli ambiti di miglioramento con i referenti dell'Ufficio Giudiziario
3	Avvio delle nuove modalità di gestione dell'utenza	<ul style="list-style-type: none"> • Avvio delle nuove prassi di gestione dell'utenza • Erogazione di interventi di change management e supporto operativo al fine di ridurre l'impatto al cambiamento

Intervento 3.B - Revisione delle modulistica

L'intervento prevede la **valutazione della modulistica in uso presso il Tribunale e la revisione della stessa in termini di contenuti e di layout grafico**. Con tale intervento si vuole:

- facilitare l'utente nella compilazione;
- ridurre le richieste di supporto alla compilazione;
- ridurre l'affluenza di utenza presso le Cancellerie.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Raccolta e valutazione della modulistica	<ul style="list-style-type: none"> • Raccolta di tutta la modulistica del Tribunale • Valutazione dei livelli di comprensibilità e accessibilità dei modelli da parte degli utenti
2	Revisione e aggiornamento delle modulistica	<ul style="list-style-type: none"> • Rivisitazione e semplificazione dei contenuti • Revisione del layout e della grafica al fine di rendere più immediata la lettura del modulo per l'utenza • Condivisione delle modifiche/integrazioni apportate con i responsabili delle Cancellerie
3	Rilascio della nuova modulistica e delle modalità di revisione della stessa	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuzione della nuova modulistica presso le Cancellerie, caricamento del nuovo set sul sito del Tribunale • Comunicazione ed informazione ai principali portatori di interesse (CAF, Patronati, Ordine degli Avvocati) sulle modalità di acquisizione e compilazione della nuova modulistica • Rilascio di un documento contenente una procedura formalizzata di revisione della modulistica indirizzata al personale del Tribunale

Intervento 3.C - Predisposizione della Guida ai Servizi

Con l'intervento si vuole dotare l'Ufficio di uno strumento che consenta all'utenza di essere informata preventivamente sui servizi erogati dal Tribunale e sulle modalità di presentazione delle istanze. Attraverso la predisposizione della Guida ai Servizi, si vogliono perseguire i seguenti obiettivi:

- creare uno **strumento di comunicazione unitario** tra l'organizzazione interna ed i propri utenti;
- sviluppare un **modello di valutazione della qualità** erogata;
- stimolare l'organizzazione interna a perseguire **efficienza ed efficacia operativa**.

La Guida ai Servizi diverrà strumento utile sia all'interno del Tribunale, in quanto **accresce la consapevolezza del set di servizi erogati all'utenza**, sia all'esterno, in particolare per quei **portatori di interesse non altamente qualificati** (come ad esempio i CAF ed i Patronati) a cui il cittadino delega alcune attività (in particolare per la compilazione e presentazione di istanze di Volontaria Giurisdizione); inoltre, opportunamente integrata, permetterà di **integrare** ulteriormente i contenuti informativi già presenti all'interno del **sito internet**. Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Rilevazione dei servizi	<ul style="list-style-type: none"> • Rilevazione dei servizi da inserire all'interno della Guida • Costruzione di un profilo di qualità del/dei servizio/i
2	Predisposizione della Guida ai Servizi	<ul style="list-style-type: none"> • Definizione della Guida ai Servizi ed accompagnamento alla sua realizzazione • Trasmissione della Guida ai Servizi a tutti i portatori di interesse • Trasmissione delle competenze necessarie per aggiornare e/o ampliare la Guida ai Servizi

Output e benefici attesi

Di seguito sono indicati gli **output attesi per ogni intervento**, suddivisi tra deliverable cartacei (report, linee guida, ecc.) ed erogazione di interventi di supporto operativo al personale come affiancamento, formazione, ecc.. Inoltre sono descritti i **benefici** che l'implementazione degli interventi genererà all'interno dell'Ufficio Giudiziario e verso il territorio:

Intervento	Output attesi
3.A Ottimizzazione delle attività di front-office delle Cancellerie	<p>Deliverable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documento di sintesi che descrive le soluzioni operative da attuare • Disposizioni organizzative • Mansionario e procedure di lavoro • Guida alla corretta gestione del front-office <p>Supporto operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di interventi formativi a supporto del personale adibito al front-office
3.B Revisione della modulistica	<p>Deliverable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modulistica • Procedura di revisione della modulistica dell'Ufficio
3.C Predisposizione della Guida ai Servizi	<p>Deliverable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Guida ai Servizi • Procedura di aggiornamento della Guida ai Servizi

Intervento	Benefici attesi
3.A Ottimizzazione delle attività di front-office delle Cancellerie	<ul style="list-style-type: none"> • Contenimento dell'afflusso di utenza • Miglioramento della qualità percepita dall'utenza • Minor carico di lavoro per le Cancellerie
3.B Revisione della modulistica	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitazione dell'utente nella compilazione, riducendo in tal modo la necessità di richiedere supporto al personale di Cancelleria • Riduzione dell'affluenza di utenza presso le Cancellerie • Diminuzione delle rilavorazioni da parte del personale dovute a errori o imprecisioni dei moduli compilati
3.C	<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento della comunicazione verso l'esterno

Predisposizione della Guida ai Servizi	<ul style="list-style-type: none"> • Maggiore consapevolezza da parte degli stakeholder (avvocati, cittadini, imprese, ecc.) dei servizi resi dal Tribunale • Aumento della consapevolezza interna rispetto gli standard qualitativi da osservare al fine di rispondere alla esigenze di giustizia del tessuto socio-economico
---	--

4. Supporto al miglioramento delle competenze

Caratteristiche generali e obiettivi della linea progettuale

Il personale del Tribunale di Vicenza, in considerazione anche degli elevati livelli di scopertura, necessità di **migliorare le proprie competenze per far fronte alle richieste di qualità ed efficienza del proprio servizio Giustizia.**

La linea progettuale si pone l'obiettivo di **potenziare le competenze** delle risorse umane a disposizione dell'Ufficio e aumentare la capacità produttiva attraverso:

- un **migliore utilizzo degli strumenti** a disposizione;
- una **migliore capacità di gestione del team di lavoro**;
- **l'ottimizzazione dei rapporti con l'utenza esterna.**

Per la linea progettuale di "Supporto al miglioramento delle competenze" sono previsti tre interventi formativi sulle seguenti materie:

1. **Informatica di base**;
2. **Soft-skill**;
3. **Processo acquisitivo (Codice degli Appalti).**

Intervento 4.A - Competenze informatiche

L'intervento ha l'obiettivo di **potenziare il livello di conoscenza degli applicativi Microsoft Word, Excel, Outlook**, strumenti che rappresentano un valido aiuto per le attività del personale. Il miglioramento nel loro utilizzo permetterà di incrementare la qualità del lavoro. Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Predisposizione dei materiali	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei principali fabbisogni formativi in tema IT del personale amministrativo e di magistratura • Preparazione dei materiali formativi da utilizzare
2	Erogazione degli interventi formativi	<ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione di giornate di formazione dedicate al personale giurisdizionale e amministrativo • Supporto al miglioramento nonché alla realizzazione ex novo di tool informatici funzionali all'attività corrente del personale

Intervento 4.B - Soft-skill

L'intervento prevede un percorso formativo per il personale amministrativo e di magistratura al fine di **promuovere** tra i dipendenti le cosiddette "**competenze trasversali**", ovvero quelle capacità che raggruppano le qualità personali, l'atteggiamento in ambito lavorativo e le conoscenze nel campo delle relazioni interpersonali che permettono recupero di efficienza, ottimizzazione delle modalità operative, miglioramento del clima aziendale e della qualità dei rapporti con i colleghi. Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Predisposizione dei materiali	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei principali fabbisogni formativi in tema di soft skill del personale amministrativo e di magistratura • Preparazione dei materiali formativi da utilizzare
2	Erogazione degli interventi formativi	<ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione di giornate di formazione dedicate al personale giurisdizionale e amministrativo

Intervento 4.C - Gestione processo acquisitivo

L'intervento prevede un percorso formativo volto a **migliorare la conoscenza dei processi acquisitivi della Pubblica Amministrazione** ed in particolare del **D.Lgs. 50/2016** (cosiddetto Nuovo Codice degli Appalti) e permettere al Tribunale di ottimizzare la gestione delle spese di funzionamento a seguito del passaggio delle competenze dal Comune al Ministero di Giustizia. Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Predisposizione dei materiali	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei principali fabbisogni formativi in tema di procurement • Preparazione dei materiali formativi da utilizzare
2	Erogazione degli interventi formativi	<ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione di giornate di formazione dedicate al personale giurisdizionale e amministrativo • Predisposizione e consegna di vademecum per la gestione del processo acquisitivo

Output e benefici attesi

Di seguito sono indicati gli **output attesi per ogni intervento**, suddivisi tra deliverable cartacei (report, linee guida, ecc.) ed erogazione di interventi di supporto operativo al personale come affiancamento, formazione, ecc.. Inoltre sono descritti i **benefici** che l'implementazione degli interventi genererà all'interno dell'Ufficio Giudiziario e verso il territorio:

Intervento	Output attesi
4.A Competenze informatiche	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Materiali a supporto della formazione del personale • Tool informatici per l'ottimizzazione del lavoro delle Cancellerie Supporto operativo Erogazione di giornate di formazione al personale
4.B Soft-skill	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Materiali a supporto della formazione del personale Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di formazione al personale
4.C Gestione processo acquisitivo	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Materiali a supporto della formazione del personale • Vademecum per la gestione del processo acquisitivo Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di formazione al personale

Intervento	Benefici attesi
4.A Competenze informatiche	<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento nell'utilizzo degli strumenti in dotazione • Diminuzione dei tempi di esecuzione di attività quali: invio mail, predisposizione documenti e foglio di calcolo • Ottimizzazione nella gestione delle risorse del Tribunale
4.B Soft-skill	<ul style="list-style-type: none"> • Migliore clima aziendale • Migliore gestione ed coordinamento del personale
4.C Gestione processo acquisitivo	<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento della gestione amministrativo-contabile del Tribunale • Riduzione della spesa di funzionamento annua • Miglioramento dei rapporti con i fornitori

Pianificazione degli interventi

Di seguito è rappresentata la pianificazione di massima delle attività relative all'Ufficio, per le quali si ipotizza un tempo minimo di realizzazione 18 mesi, elevabile fino a 24:

	MESE																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Linea Progettuale 1 - Sviluppo Organizzativo																		
Intervento 1.A - Revisione del modello organizzativo delle Cancellerie																		
1. Individuazione delle specificità organizzative dell'Ufficio																		
2. Predisposizione del nuovo assetto organizzativo																		
3. Supporto alla emissione degli ordini di servizio																		
4. Start up delle nuove strutture																		
Intervento 1.B - Reingegnerizzazione delle modalità operative																		
1. Reingegnerizzazione dei flussi di lavoro																		
2. Supporto alla predisposizione dei protocolli di intesa																		
3. Avvio delle nuove modalità di lavoro																		
Intervento 1.C - Sperimentazione di strutture organizzative a supporto del Magistrato																		
1. Rilevazione dell'impatto dell'intervento																		
2. Supporto all'inserimento dei tirocinanti																		
3. Implementazione della struttura organizzativa																		
Linea Progettuale 2 - Sviluppo del Processo Civile Telematico																		
Intervento 2.A - Supporto all'aggiornamento delle modalità di lavoro																		
1. Istituzione del gruppo di lavoro																		
2. Rilevazione delle modalità operative																		
3. Revisione delle modalità operative																		
4. Avvio delle nuove modalità operative																		
Intervento 2.B - Formazione e affiancamento operativo																		
1. Identificazione dei livelli di utilizzo																		
2. Pianificazione ed erogazione della formazione																		
Intervento 2.C - Comunicazione e sensibilizzazione agli utenti																		
1. Pianificazione dell'intervento di comunicazione e sensibilizzazione																		
2. Implementazione dell'intervento di comunicazione e sensibilizzazione																		
Linea Progettuale 3 - Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza																		
Intervento 3.A - Ottimizzazione delle attività di front-office delle Cancellerie																		
1. Rilevazione delle dinamiche di afflusso dell'utenza																		
2. Reingegnerizzazione delle modalità di gestione dell'utenza																		
3. Avvio delle nuove modalità di gestione dell'utenza																		
Intervento 3.B - Revisione delle modulistica																		
1. Raccolta e valutazione della modulistica																		
2. Revisione e aggiornamento delle modulistica																		
3. Rilascio della nuova modulistica e delle modalità di revisione della stessa																		
Intervento 3.C - Predisposizione della Guida ai Servizi																		
1. Rilevazione dei servizi																		
2. Predisposizione della Guida ai Servizi																		
Linea Progettuale 4 - Supporto al miglioramento delle competenze																		
Intervento 4.A - Competenze informatiche																		
1. Predisposizione dei materiali																		
2. Erogazione degli interventi formativi																		
Intervento 4.B - Soft-skill																		
1. Predisposizione dei materiali																		
2. Erogazione degli interventi formativi																		
Intervento 4.C - Gestione processo acquisitivo																		
1. Predisposizione dei materiali																		
2. Erogazione degli interventi formativi																		

Legenda

- Tempistiche **linea progettuale**
- Tempistiche **attività di implementazione dell'intervento**
- Tempistiche **dell'intervento**
- Tempistiche **attività di monitoraggio dell'intervento**

Procura della Repubblica presso il Tribunale di Belluno

Sono stati individuati una serie di punti di attenzione che impattano sull'efficienza e l'efficacia della Procura di Belluno. I principali elementi emersi evidenziano inefficienze, da parte del personale, nel gestire i rapporti con i portatori di interesse dell'Ufficio, infatti:

- sussistono **criticità operative** causate dalla riduzione del personale, le difficoltà organizzative inducono ad una continua "gestione dell'emergenza";
- le potenzialità degli applicativi ministeriali utili all'informatizzazione e alla digitalizzazione delle attività non sono ancora pienamente sfruttate e, pertanto, sono presenti **margini per l'abbattimento dei tempi di lavorazione di attività ad alta intensità ma a scarso valore aggiunto**;
- sono presenti criticità nella gestione dei rapporti con i consulenti tecnici (periti, traduttori, ecc.), in particolare per quanto riguarda la **gestione delle spese di giustizia e la relativa liquidazione**;
- i sistemi di **informazione/orientamento** utilizzati per l'utenza sono **insufficienti**.

La **proposta di piano esecutivo** per la Procura di Belluno, alla luce delle evidenze emerse, prevede una serie di **linee progettuali con l'obiettivo di migliorare l'efficienza della struttura amministrativa e dell'Ufficio**.

Articolazione della proposta

La proposta evolutiva per la Procura di Belluno prevede due linee progettuali:

1. **Sviluppo organizzativo** con attività di:
 - supporto alla progettazione macro e micro organizzativa, al fine di migliorare la gestione degli Affari Civili e di gestione dell'utenza in particolari materie (es. Spese di Giustizia) a forte ricaduta sul territorio;
 - implementazione di strumenti e ridefinizione delle modalità operative per una più efficiente erogazione del servizio e presidio delle attività;
 - potenziamento dell'utilizzo degli applicativi ministeriali, in modo da recuperare efficienza e diminuire le tempistiche di trattazione dei procedimenti a beneficio ad esempio delle imprese per quanto riguarda le procedure concorsuali.
2. **Supporto alla qualificazione dei rapporti con gli stakeholder**: implementazione di strumenti e ridefinizione delle modalità operative di gestione dei portatori di interesse della Procura della Repubblica, al fine di migliorare il servizio reso ad avvocati, imprese e cittadini

Ogni linea progettuale è composta da diversi interventi, come rappresentato in figura:



Figura 18: Interventi previsti per la Procura di Belluno

Per la linea progettuale di **Sviluppo Organizzativo** sono previsti 2 interventi:

- 1.A. Reingegnerizzazione delle modalità operative
- 1.B. Potenziamento nell'utilizzo dei sistemi informativi

Per la linea progettuale di **Supporto alla qualificazione del rapporto con gli Stakeholder** sono previsti 3 interventi:

- 2.A. Ristrutturazione del Punto Informativo e revisione della cartellonistica
- 2.B. Ottimizzazione della gestione delle liquidazioni dei CTU

- 2.C Revisione dei rapporti con il Tribunale

Descrizione linee ed interventi

1. Sviluppo Organizzativo

Caratteristiche generali e obiettivi della linea progettuale

La Procura di Belluno deve gestire le proprie attività con un numero sempre minore di risorse e con un turn over che si limita a assegnare risorse di pari qualifica senza tenere conto delle competenze ed esperienze qualificanti il lavoro della Procura.

Per la linea progettuale di “Sviluppo organizzativo” sono previsti tre interventi:

- **reingegnerizzazione delle modalità operative** in uso, con particolare focus sulla gestione dei rapporti con Enti ed Istituzioni;
- **potenziamento nell’utilizzo degli applicativi ministeriali**

Intervento 1.A - Reingegnerizzazione delle modalità operative

La reingegnerizzazione delle modalità operative si basa sulla individuazione, modifica e consolidamento di **prassi utili a comprimere i tempi di lavoro e minimizzare il transito/lavorazione dei fascicoli**. Alcune delle soluzioni individuate coinvolgono **oggetti esterni** e dovranno essere oggetto di opportuni protocolli di intesa (in particolare con l’Ordine degli Avvocati). Tra le iniziative da poter sviluppare è possibile individuare **il miglioramento del flusso informativo con Enti ed Istituzioni (Comuni e Case circondariali)**, infatti in molti casi i flussi informativi con gli Enti sono caratterizzati dal continuo passaggio di documenti cartacei. L’intervento dovrà promuovere modalità operative maggiormente efficienti, tramite, ad esempio l’istituzione di **“corsie preferenziali”** per il dialogo con gli Enti, attraverso personale dedicato, orari prestabiliti, la prioritizzazione delle istanze, sistemi di archiviazione e controllo dedicati, ecc..

Di seguito vengono descritte le principali attività per l’implementazione dell’intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Reingegnerizzazione dei flussi di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione puntuale degli ambiti di miglioramento • Individuazione di buone pratiche operative replicabili e sviluppate in Uffici di comparabile dimensione • Predisposizione del documento che descrive le soluzioni operative da attuare • Condivisione degli ambiti di miglioramento con i referenti dell’Ufficio Giudiziario • Predisposizione dei mansionari/linee guida/ procedure di lavoro
2	Supporto alla predisposizione dei protocolli di intesa	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei soggetti da coinvolgere • Costituzione di tavoli di lavoro congiunti • Predisposizione dei protocolli di intesa
3	Avvio delle nuove modalità di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Avvio delle nuove prassi di lavoro • Erogazione di interventi di change management e supporto operativo al fine di ridurre l’impatto al cambiamento

Intervento 1.B – Potenziamento nell’utilizzo di applicativi ministeriali

In carenza di risorse, una delle azioni da porre in essere dovrà prevedere la **ridefinizione di alcune attività ad alta intensità di lavoro ed a basso valore aggiunto** attraverso l’implementazione di **nuove modalità telematiche**, in sostituzione delle attuali **modalità cartacee**, previa verifica della loro **convenienza e economicità**. Le attività previste dall’intervento dovranno seguire il seguente iter metodologico:

#	Attività	Descrizione
1	Mappatura degli applicativi in uso	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica degli applicativi in uso, della versione installata, e dell’installazione patch rilasciate dal ministero • Comparazione fra lo stato dell’informatizzazione dell’U.G. e quanto disponibile da parte del Ministero • Verifica dei gap

2	Progettazione di un percorso di completamento	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione degli interventi di implementazione di nuovi applicativi compatibili, individuandone l'ordine di priorità • Ipotesi di ridefinizione delle procedure
3	Formazione e supporto al personale	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei fabbisogni • Pianificazione interventi formativi • Realizzazione interventi formativi

Output e benefici attesi

Di seguito sono indicati gli **output attesi** per ogni intervento, suddivisi tra deliverable cartacei (report, linee guida, ecc.) ed erogazione di interventi di supporto operativo al personale come affiancamento, formazione, ecc.. Inoltre sono descritti i **benefici** che l'implementazione degli interventi genererà all'interno dell'Ufficio Giudiziario e verso il territorio:

Intervento	Output attesi
1.A Reingegnerizzazione delle modalità operative	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Documento di sintesi che descrive le soluzioni operative da attuare • Protocolli di intesa • Disposizioni organizzative Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo
1.B Potenziamento dell'utilizzo di applicativi ministeriali	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Documento sul monitoraggio dello stato dell'Ufficio Giudiziario • Documento di programmazione sugli applicativi da implementare • Piano formativo per il personale Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione della formazione • Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo

Intervento	Benefici attesi
Intervento 1.A Reingegnerizzazione delle modalità operative	<ul style="list-style-type: none"> • Abbattimento delle attività ad alto impegno lavorativo ma a basso valore aggiunto • Ottimizzazione delle competenze del personale • Qualificazione professionale degli addetti • Maggiore presidio e controllo del flusso dei procedimenti
1.B Potenziamento dell'utilizzo di applicativi ministeriali	<ul style="list-style-type: none"> • Maggiore celerità nell'utilizzo degli strumenti • Maggiore capacità di gestione dei procedimenti • Capacità di risposta più ampia alle esigenze di cittadini ed imprese (visione, copia atti, informazioni sui procedimenti)

2. Supporto alla qualificazione dei rapporti con gli stakeholder

Caratteristiche generali e obiettivi della linea progettuale

Per la linea progettuale di "Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder" sono previsti **tre** interventi:

1. ristrutturazione del **Punto Informativo** e revisione della **cartellonistica**;
2. **ottimizzazione** del processo di **liquidazione dei consulenti tecnici**;
3. **revisione dei rapporti con il Tribunale**.

Intervento 2.A - Ristrutturazione del Punto informativo, revisione della cartellonistica e aggiornamento del sito web

L'intervento prevede il **potenziamento dell'attuale Punto Informativo** sito all'ingresso del Palazzo di Giustizia a beneficio degli Uffici della Procura e del Tribunale e la revisione della cartellonistica. L'obiettivo dell'intervento è quello di **disciplinare e ridurre l'afflusso di pubblico** presso le Cancellerie, attraverso una migliore gestione delle indicazioni fornite agli utenti, l'implementazione di un nuovo sito web e la progettazione di un Punto Informativo che:

- evada parte delle richieste del pubblico (ad es. informazioni sulla documentazione da presentare, contributi da versare, ecc.);
- informi preventivamente l'utente circa le modalità di presentazione delle istanze e della documentazione necessaria (marche da bollo, moduli, ecc.);
- svolga parte dell'attività attualmente in carico agli uffici (es. rilascio modulistica, ricezione richiesta copie, ecc.).

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Rilevazione delle dinamiche di afflusso dell'utenza	<ul style="list-style-type: none"> • Rilevazione della tipologia di utenza (avvocati, commercialisti, ecc.) • Quantificazione delle tipologie di richieste dell'utenza • Quantificazione della numerosità degli accessi • Rilevazione delle fasce orarie e delle giornate di afflusso
2	Progettazione Punto Informativo	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione delle attività in carico al Punto Informativo • Rilevazione del fabbisogno strumentale (compresa la modulistica) • Predisposizione delle linee guida di gestione dell'Ufficio • Dimensionamento e supporto all'individuazione del personale da adibire alla gestione del Punto Informativo
3	Revisione della cartellonistica	<ul style="list-style-type: none"> • Rilevazione dei cartelli informativi presenti e controllo dell'effettiva pertinenza e utilità • Presentazione di un piano di sostituzione e integrazione della cartellonistica
4	Start up del nuovo Punto Informativo	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione al personale adibito al Punto Informativo • Avvio del nuovo Punto Informativo • Monitoraggio dell'andamento della nuova struttura e individuazione di eventuali modifiche ai processi operativi in atto
5	Aggiornamento sito web	<ul style="list-style-type: none"> • Mappatura delle informazioni rilevanti • Redazione della documentazione informativa • Restyling e aggiornamento sito web • Predisposizione di linee guida per l'attività di aggiornamento e manutenzione del sito web

Intervento 2.B - Ottimizzazione della gestione delle liquidazioni dei CTU

Dall'analisi dell'Ufficio Giudiziario emerge una criticità nella gestione delle **liquidazioni delle Spese di Giustizia**, imputate principalmente alla indisponibilità di risorse e all'inadeguatezza degli applicativi. Nell'ambito di un percorso di riorganizzazione che vedrà impegnato l'Ufficio nel garantire un presidio costante delle attività civili e amministrative, è probabile il coinvolgimento di personale aggiuntivo, oltre l'attuale, plausibilmente anche secondo sistemi di turnazione. A tale personale dovrà essere fornita specifica formazione, in quanto la materia trattata necessita di competenze specifiche e specialistiche. Con l'intervento si vuole:

- **migliorare le competenze del personale**, attraverso la predisposizione di **linee guida** sulle regole da seguire per la gestione delle liquidazioni delle spese di giustizia dal punto di vista amministrativo-contabile e attraverso un processo di **formazione e supporto operativo on the job** sull'applicativo SIAMM e sulle tematiche relative al Testo unico in materia di spese di giustizia;
- **rivedere le modalità operative**, al fine di omogenizzare le prassi in uso presso la Procura della Repubblica e promuovere maggiore efficienza nel processo di liquidazione e pagamento, attraverso, ad esempio, iniziative (rivolte ai CTU) di **sensibilizzazione** al fine di incrementare l'utilizzo del strumento di **presentazione online** della richiesta di liquidazione delle spese di giustizia.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Reingegnerizzazione dei flussi di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione degli ambiti di miglioramento • Individuazione di buone pratiche operative replicabili e sviluppate in Uffici di comparabile dimensione • Predisposizione del documento che descrive le soluzioni operative da attuare • Condivisione degli ambiti di miglioramento con i referenti dell'Ufficio Giudiziario • Coinvolgimento dei CTU e sensibilizzazione all'utilizzo delle nuove modalità operative
2	Sviluppo delle competenze del personale	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei principali fabbisogni formativi in tema di Spese di Giustizia • Preparazione dei materiali formativi da utilizzare • Erogazione di giornate di formazione dedicate al personale giurisdizionale e amministrativo • Predisposizione e consegna delle linee guida per la gestione delle Spese di Giustizia
3	Avvio delle nuove modalità di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Avvio delle nuove prassi di gestione delle liquidazione delle Spese di Giustizia • Erogazione di interventi di change management al fine di ridurre l'impatto al cambiamento

Intervento 2.C - Revisione dei rapporti con il Tribunale

L'intervento è diretta conseguenza della **progettualità definita per il Tribunale** che andrà a modificare le modalità operative per quanto attiene i **rapporti tra i due uffici** rispetto la gestione dei procedimenti civili. In tale contesto si dovrà promuovere la reingegnerizzazione delle modalità operative attraverso azioni destinate a **minimizzare il passaggio di atti e documenti** tra gli Uffici della Procura della Repubblica e le Cancellerie Civili del Tribunale. A tal proposito potrà essere dato supporto:

- nell'aprire **Tavoli tecnici** con il Tribunale che permettano di individuare soluzioni condivise;
- nel diffondere le **potenzialità del Processo Civile Telematico** - seppur ancora non diffuso - anche lato Procura (invio di atti telematici, firma digitale, ecc.);

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Reingegnerizzazione dei flussi di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione degli ambiti di miglioramento • Individuazione di buone pratiche operative replicabili e sviluppate in Uffici di comparabile dimensione • Predisposizione del documento che descrive le soluzioni operative da attuare • Condivisione degli ambiti di miglioramento con i referenti dell'Ufficio Giudiziario
2	Supporto alla predisposizione dei protocolli di intesa	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei soggetti da coinvolgere • Costituzione di tavoli di lavoro congiunti • Predisposizione dei protocolli di intesa
3	Avvio delle nuove modalità di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Avvio delle nuove prassi di gestione dei rapporti con il Tribunale • Erogazione di interventi di change management al fine di ridurre l'impatto al cambiamento

Output e benefici attesi





Di seguito sono indicati gli **output attesi** per ogni intervento, suddivisi tra deliverable cartacei (report, linee guida, ecc.) ed erogazione di interventi di supporto operativo al personale come affiancamento, formazione, ecc.. Inoltre sono descritti i **benefici** che l'implementazione degli interventi genererà all'interno dell'Ufficio Giudiziario e verso il territorio:

Intervento	Output attesi
<p align="center">2.A Ristrutturazione del Punto informativo, revisione della cartellonistica e aggiornamento sito web</p>	<p>Deliverable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documento di progettazione esecutiva del Punto Informativo • Linee guida per la gestione del Punto Informativo • Modulistica • Procedura di revisione della modulistica dell'Ufficio • Documentazione informativa per sito web • Procedure per la manutenzione e l'aggiornamento del sito <p>Supporto operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di interventi a supporto del personale adibito al Punto Informativo
<p align="center">2.B Ottimizzazione della gestione delle liquidazioni dei CTU</p>	<p>Deliverable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Linee guida per la gestione delle liquidazioni delle Spese di Giustizia <p>Supporto operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura
<p align="center">2.C Revisione dei rapporti con il Tribunale</p>	<p>Deliverable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documento di sintesi che descrive le soluzioni operative da attuare • Protocolli di intesa • Disposizioni organizzative <p>Supporto operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura
Intervento	Benefici attesi
<p align="center">2.A Ristrutturazione del Punto informativo e revisione della cartellonistica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contenimento dell'afflusso di utenza • Indirizzamento dell'utenza verso i diversi uffici della Procura, sulla base delle effettive esigenze • Migliore comunicazione verso l'esterno attraverso un'attività di informazione accentrata e "disciplinata" • Facilitazione dell'utente nella compilazione, riducendo in tal modo la necessità di richiedere supporto al personale
<p align="center">2.B Ottimizzazione della gestione delle liquidazioni dei CTU</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Maggiore efficienza dei processi di lavoro • Maggiore rapidità nella liquidazione dei compensi • Miglioramento dei rapporti con i professionisti (CTU) del territorio
<p align="center">2.C Revisione dei rapporti con il Tribunale</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Migliore distribuzione dei carichi di lavoro tra le risorse • Utilizzo efficiente delle unità di personale disponibili • Migliori condizioni di lavoro per il personale • Maggiore presidio e controllo del flusso dei procedimenti in particolare rispetto le procedure che interessano le imprese (es. fallimenti ed esecuzioni)

Pianificazione degli interventi

Di seguito è rappresentata la pianificazione di massima delle attività relative all’Ufficio, per le quali si ipotizza un tempo minimo di realizzazione 18 mesi, elevabile fino a 24:

	MESE																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Linea Progettuale 1 - Sviluppo organizzativo																		
Intervento 1.A - Reingegnerizzazione delle modalità operative																		
1. Reingegnerizzazione dei flussi di lavoro																		
2. Supporto alla predisposizione dei protocolli di intesa																		
3. Avvio delle nuove modalità di lavoro																		
Intervento 1.B - Potenziamento nell'utilizzo di applicativi ministeriali																		
1. Mappatura degli applicativi in uso																		
2. Progettazione di un percorso di completamento																		
3. Formazione e supporto al personale																		
Linea Progettuale 2 - Supporto alla qualificazione dei rapporti con gli stakeholder																		
Intervento 2.A - Ristrutturazione del Punto Informativo, revisione cartellonistica e del sito web																		
1. Rilevazione delle dinamiche di afflusso dell'utenza																		
2. Progettazione Punto Informativo																		
3. Revisione della cartellonistica																		
4. Start up del nuovo Punto Informativo																		
5. Aggiornamento sito web																		
Intervento 2.B - Ottimizzazione della gestione delle liquidazioni dei CTU																		
1. Reingegnerizzazione dei flussi di lavoro																		
2. Sviluppo delle competenze del personale																		
3. Avvio delle nuove modalità di lavoro																		
Intervento 2.C - Revisione dei rapporti con il Tribunale																		
1. Reingegnerizzazione dei flussi di lavoro																		
2. Supporto alla predisposizione dei protocolli di intesa																		
3. Avvio delle nuove modalità di lavoro																		

Legenda	
	Tempistiche linea progettuale
	Tempistiche dell'intervento
	Tempistiche attività di implementazione dell'intervento
	Tempistiche attività di monitoraggio dell'intervento

Procura della Repubblica presso il Tribunale di Padova

Attraverso l’azione 1 di **Analisi dell’organizzazione** del progetto di “ELABORAZIONE DI PIANI ESECUTIVI PER IL MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI OFFERTI DAGLI UFFICI GIUDIZIARI” sono stati individuati una serie di punti di attenzione che impattano sull’efficienza e l’efficacia della Procura della Repubblica di Padova. I principali elementi emersi evidenziano ambiti di miglioramento nella gestione dei rapporti con i portatori di interesse dell’Ufficio, infatti:

- il **flusso documentale** riguardante i procedimenti civili tra il **Tribunale** e la **Procura della Repubblica** è **esclusivamente cartaceo** ed è caratterizzato da un continuo passaggio di fascicoli per la visione e l’apposizione di visti e pareri da parte dei PM;
- sono presenti ambiti di miglioramento nella gestione delle segnalazioni in materia **tutelare**: infatti, oggi, **vengono inviate più segnalazioni di richiesta di intervento** sullo stesso caso da parte di attori diversi, ad esempio ASL e Assistenti Sociali degli Enti Locali. Inoltre, la modulistica utilizzata dagli Enti è estremamente diversificata e rende più complessa l’attività di analisi degli atti trasmessi;
- ad oggi l’Ufficio Affari Civili della Procura della Repubblica **non dispone di un accesso al SICID, nemmeno in sola lettura**. Questo **non favorisce l’accesso immediato ai fascicoli del Tribunale**, nel caso in cui non siano disponibili i corrispondenti atti o documenti cartacei a supporto delle istanze (sub-procedimenti) da sottoporre all’attenzione del PM;
- la diffusione del **Portale NDR non copre tutti gli uffici-fonte** con i quali si interfaccia la Procura, pertanto presso il Registro Generale è ancora presente una **gestione ibrida** delle notizie di reato (cartaceo e digitale). La carenza di personale e il costante aumento delle attività lavorative, non permette all’Ufficio di effettuare le più corrette attività informative e formative al fine di includere all’interno del progetto NDR le unità restanti;
- tra il personale sono presenti ambiti di potenziamento nella **conoscenza informatica di base**, in particolare relativa alle funzionalità e i programmi di Office Automation (excel, word, ecc.).

La **proposta di piano esecutivo** per la Procura di Padova, alla luce delle evidenze emerse, prevede una serie di **linee progettuali con l'obiettivo di migliorare i rapporti con gli stakeholder (Tribunale, Avvocati, Forze dell'Ordine, Imprese e Cittadini)**.

Articolazione della proposta

La proposta evolutiva per la Procura di Padova prevede due linee progettuali:

1. **Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder:** implementazione di strumenti e ridefinizione delle modalità operative di gestione dei portatori di interesse della Procura della Repubblica, al fine di migliorare le attività svolte a favore di imprese e cittadini e realizzate con la collaborazione di Tribunale, Forze dell'Ordine ed Enti Locali;
2. **Supporto al miglioramento delle competenze:** formazione e affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura su specifiche tematiche al fine di recuperare efficienza e promuovere un miglior clima all'interno dell'Ufficio. Le materie individuate sono le seguenti:
 - o Competenze informatiche (Suite Office);
 - o Soft skill;

Ogni linea progettuale è composta da diversi interventi, come rappresentato in figura:

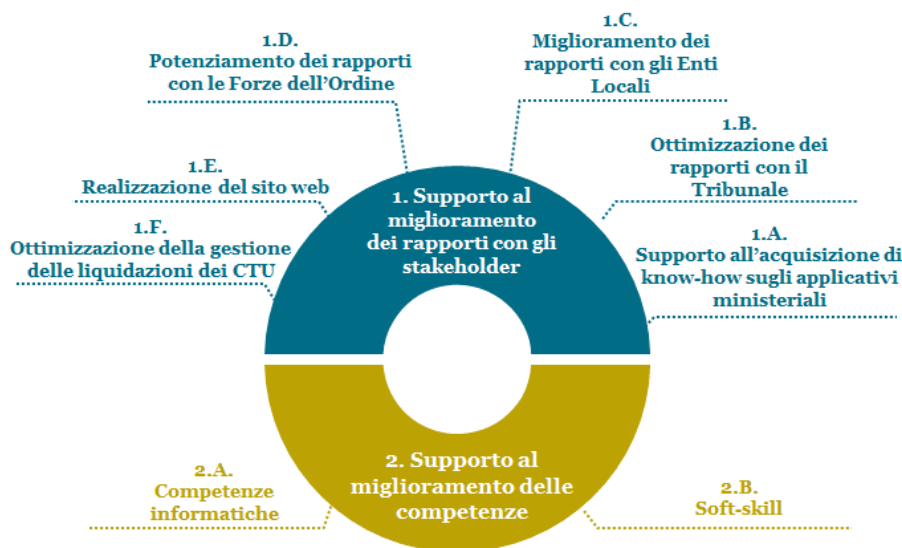


Figura 19: Interventi previsti per la Procura della Repubblica di Padova

Per la linea progettuale di **Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder** sono previsti 6 interventi:

- 1.A. Supporto all'acquisizione di know-how sugli applicativi ministeriali
- 1.B. Ottimizzazione dei rapporti con il Tribunale
- 1.C. Miglioramento dei rapporti con gli Enti Locali
- 1.D. Potenziamento dei rapporti con le Forze dell'Ordine
- 1.E. Realizzazione del sito web
- 1.F. Ottimizzazione della gestione delle liquidazioni dei CTU

Per la linea progettuale di **Supporto al miglioramento delle competenze** sono previsti 2 interventi formativi su:

- 2.A. Competenze informatiche
- 2.B. Soft-skill

Descrizione linee ed interventi

1. Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder

Caratteristiche generali e obiettivi della linea progettuale

La Procura di Padova si interfaccia regolarmente con una serie di soggetti e svolge un'intensa attività di acquisizione di **richieste, istanze ed atti**. Tali compiti richiedono un significativo **impegno di tempo e di risorse** e talvolta non

consentono il regolare e corretto svolgimento delle attività di back-office. La linea progettuale relativa al supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder vuole **promuovere azioni e strumenti** che permettano di:

- **migliorare i canali informativi** e di trasmissione di istanze a disposizione degli stakeholder;
- **ottimizzare** le modalità operative utilizzate per la loro gestione;
- **ottimizzare le risorse a disposizione** al fine di incrementare l'efficienza nella gestione delle procedure, a beneficio delle imprese e dei cittadini.

Per la linea progettuale di "Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder" sono previsti **sei** interventi:

1. il **supporto** all'acquisizione di **know-how** sugli **applicativi ministeriali** (es. TIAP, SICP, GIADA, SICOGE, ecc.);
2. l'**ottimizzazione dei rapporti con il Tribunale**;
3. il **miglioramento dei rapporti con gli Enti Locali**;
4. il **potenziamento dei rapporti con le Forze dell'Ordine**;
5. la **realizzazione del sito web** della Procura della Repubblica;
6. l'**ottimizzazione della gestione delle liquidazioni dei CTU**.

Intervento 1.A - Supporto all'acquisizione di know-how sugli applicativi ministeriali

Il personale amministrativo e di magistratura è direttamente coinvolto in progetti di **ottimizzazione delle modalità operative** e di gestione dell'utenza, attraverso la diffusione di **sistemi informativi** volti principalmente a migliorare il flusso documentale e la disponibilità delle informazioni (TIAP, di prossima introduzione, SICP, GIADA, Consolle del PM, SICOGE, SIAMM, ecc.). Tali sistemi hanno un forte impatto sulle modalità di consultazione, ricerca e diffusione delle informazioni e il mancato supporto al cambiamento, rischia di compromettere i benefici degli strumenti a discapito delle costante richiesta di **celerità e trasparenza** del Servizio Giustizia, da parte di **cittadini ed imprese**.

L'intervento vuole supportare il personale all'individuazione delle **migliori modalità operative** di utilizzo degli strumenti, attraverso attività **formative** e di **supporto operativo on the job**. Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Identificazione dei livelli di utilizzo	<ul style="list-style-type: none"> • Valutazione del livello di informatizzazione e di utilizzo degli strumenti da parte dei Magistrati e delle risorse amministrative della Procura • Identificazione puntuale delle criticità funzionali ed applicative riscontrate dal personale nell'utilizzo degli strumenti
2	Pianificazione ed erogazione della formazione	<ul style="list-style-type: none"> • Pianificazione del percorso formativo • Predisposizione di linee guida e manuali di utilizzo degli strumenti • Erogazione della formazione on the job • Supporto al personale di magistratura e amministrativo nella risoluzione di problematiche operative

Intervento 1.B - Ottimizzazione dei rapporti con il Tribunale

L'intervento è diretta conseguenza della **progettualità definita per il Tribunale** che andrà a modificare e ottimizzare le modalità operative per quanto attiene i **rapporti tra i due Uffici** rispetto la gestione dei procedimenti civili. In tale contesto si dovrà promuovere la reingegnerizzazione delle modalità operative attraverso azioni destinate a **minimizzare il passaggio di atti e documenti** tra gli Uffici della Procura della Repubblica e le Cancellerie Civili del Tribunale. A tal proposito dovrà essere dato supporto:

- nell'aprire **Tavoli tecnici** con il Tribunale che permettano di individuare soluzioni condivise;
- nel diffondere le **potenzialità del Processo Civile Telematico** - seppur ancora non diffuso - anche lato Procura (invio di atti telematici, firma digitale, ecc.), tenendo conto dell'imminente collaudo e implementazione di "Consolle del PM", la quale potrebbe essere già in utilizzo presso l'Ufficio al momento della data di avvio dei progetti di innovazione;

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Reingegnerizzazione dei flussi	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione puntuale degli ambiti di miglioramento

	di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione di buone pratiche operative replicabili e sviluppate in Uffici di comparabile dimensione • Predisposizione del documento che descrive le soluzioni operative da attuare • Condivisione degli ambiti di miglioramento con i referenti dell'Ufficio Giudiziario
2	Supporto alla predisposizione dei protocolli di intesa	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei soggetti da coinvolgere • Costituzione di tavoli di lavoro congiunti • Predisposizione dei protocolli di intesa
3	Avvio delle nuove modalità di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Avvio delle nuove prassi di gestione dei rapporti con il Tribunale • Erogazione di interventi di change management al fine di ridurre l'impatto al cambiamento

Intervento 1.C - Miglioramento dei rapporti con gli Enti Locali

Dall'analisi dell'Ufficio Giudiziario emerge una sostanziale **disomogeneità** nella **gestione delle segnalazioni** in materia tutelare all'Ufficio di Procura, da parte degli **Enti Locali**, in particolare Servizi Sociali dei Comuni e ULSS. Ciò comporta una strutturata e complessa attività di **ricerca, verifica della correttezza** di quanto inviato, **nonché una successiva richiesta di integrazione** da parte dell'Ufficio Affari Civili nei confronti di questi soggetti. A questo si aggiunge inoltre la presenza di una **molteplicità di modulistica personalizzata** utilizzata dagli stessi Enti Locali nell'invio della documentazione a supporto delle richieste, **rallentando il lavoro di lettura, comprensione e valutazione degli atti**, sia da parte dell'ufficio Affari Civili impegnato a indirizzare questi atti internamente alla Procura, sia da parte dei Sostituti impegnati a valutare l'eventualità di ricorso presso il Tribunale.

L'intervento è finalizzato a:

- definire un **set concordato di documenti** che i principali Enti Locali del territorio si impegnano a fornire in caso di segnalazioni in materia tutelare, al fine di minimizzare l'attività di successiva integrazione da parte della Procura;
- individuare **modalità operative per l'invio e la dematerializzazione di tale documentazione;**
- **rivedere i modelli standard** dei documenti, per favorire e velocizzare l'attività di **valutazione** da parte del PM.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Reingegnerizzazione dei flussi di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione puntuale degli ambiti di miglioramento • Individuazione di buone pratiche operative replicabili e sviluppate in Uffici di comparabile dimensione • Predisposizione del documento che descrive le soluzioni operative da attuare, comprensive della nuova modellistica degli atti • Condivisione degli ambiti di miglioramento con i referenti dell'Ufficio Giudiziario
2	Supporto alla predisposizione dei protocolli di intesa	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei soggetti da coinvolgere • Costituzione di tavoli di lavoro congiunti • Predisposizione dei protocolli di intesa
3	Avvio delle nuove modalità di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Avvio delle nuove prassi di gestione dei rapporti con gli Enti Locali individuati da progetto • Erogazione di interventi di change management al fine di ridurre l'impatto al cambiamento

Intervento 1.D - Potenziamento dei rapporti con le Forze dell'Ordine

La Procura di Padova usufruisce delle informazioni messe a disposizione dal “**Portale NdR**”, punto di accesso che consente alla Polizia Giudiziaria di pre-iscrivere i dati all'interno di SICP, il registro informatico della Procura, e di trasmettere telematicamente la scansione della notizia di reato. Tale portale consente di:

- **ridurre i tempi di trattazione dei procedimenti** semplificando notevolmente le attività di iscrizione e aggiornamento dei registri della Procura;
- **migliorare i rapporti** con l'utenza (ed in particolare con le Forze dell'Ordine sul territorio);
- **ottimizzare il flusso documentale**, consentendo la digitalizzazione e la migliore fruibilità degli atti;
- **ottimizzare le risorse della Procura** che possono essere assegnate a compiti di maggiore rilevanza a beneficio dei tempi di evasione dei procedimenti.

Sul territorio di competenza della Procura di Padova, l'utilizzo del portale risulta ancora limitato; con tale intervento si vuole promuovere l'utilizzo dello strumento informativo attraverso un **affiancamento operativo presso le sedi delle Forze dell'Ordine**.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Predisposizione dei materiali	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei principali fabbisogni formativi • Preparazione dei materiali formativi da utilizzare
2	Erogazione degli interventi formativi	<ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di formazione dedicate all'utenza presso le sedi delle Forze dell'Ordine • Predisposizione e consegna alle forze dell'Ordine di linee guida per la gestione del Portale NdR

Intervento 1.E – Realizzazione del sito web

L'Ufficio Giudiziario è ad oggi **sprovvisto di un sito web** e tale mancanza non favorisce la ricerca di informazioni di natura logistica e/o procedimentale da parte dell'utente, aggravando significativamente l'onere delle Cancellerie impegnate in particolare con cittadini, imprese e altri enti –es. cooperative: l'ufficio affari civili, il casellario e l'ufficio 335.

L'intervento vuole creare un percorso di innovazione volto alla **creazione del portale web** della Procura della Repubblica. Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Individuazione delle esigenze informative dell'utenza	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi della tipologia di richieste dell'Utenza presso gli Uffici aperti al pubblico • Identificazione delle esigenze informative
2	Definizione dei contenuti	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione della struttura del sito internet • Definizione dei contenuti da inserire • Raccolta del materiale da pubblicare
3	Progettazione del sito	<ul style="list-style-type: none"> • Realizzazione e messa online del sito della Procura della Repubblica • Raccolta feedback ed eventuale tuning del sito

Intervento 1.F - Ottimizzazione della gestione delle liquidazioni dei CTU

Dall'analisi dell'Ufficio Giudiziario emerge una sostanziale **disomogeneità** nella gestione delle **liquidazioni delle Spese di Giustizia**, dovute principalmente alla mancanza di competenze specifiche in materia, che spesso esulano dal **know-how** del personale amministrativo e di magistratura della Procura della Repubblica. Tale circostanza può determinare il rischio di errori ed incongruenze sia in fase di emissione del decreto di liquidazione, sia in fase di successiva fatturazione al professionista, generando rilavorazioni ed inevitabili **ritardi nei pagamenti** dei consulenti tecnici, che mettono a disposizione le proprie competenze a supporto dell'attività di magistratura:

- **migliorare le competenze del personale**, attraverso la predisposizione di **linee guida** sulle regole da seguire per la gestione delle liquidazioni delle spese di giustizia dal punto di vista amministrativo-contabile e attraverso un processo di **formazione e supporto operativo on the job** sull'applicativo SIAMM e sulle tematiche relative al Testo unico in materia di spese di giustizia;

- **rivedere le modalità operative**, al fine di omogenizzare le prassi in uso presso la Procura della Repubblica e promuovere maggiore efficienza nel processo di liquidazione e pagamento, attraverso, ad esempio, iniziative (rivolte ai CTU) di **sensibilizzazione** al fine di incrementare l'utilizzo del strumento di **presentazione online** della richiesta di liquidazione delle spese di giustizia.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Reingegnerizzazione dei flussi di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione degli ambiti di miglioramento • Individuazione di buone pratiche operative replicabili e sviluppate in Uffici di comparabile dimensione • Predisposizione del documento che descrive le soluzioni operative da attuare • Condivisione degli ambiti di miglioramento con i referenti dell'Ufficio Giudiziario • Coinvolgimento dei CTU e sensibilizzazione all'utilizzo delle nuove modalità operative
2	Sviluppo delle competenze del personale	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei principali fabbisogni formativi in tema di Spese di Giustizia • Preparazione dei materiali formativi da utilizzare • Erogazione di giornate di formazione dedicate al personale giurisdizionale e amministrativo • Predisposizione e consegna delle linee guida per la gestione delle Spese di Giustizia
3	Avvio delle nuove modalità di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Avvio delle nuove prassi di gestione delle liquidazione delle Spese di Giustizia • Erogazione di interventi di change management al fine di ridurre l'impatto al cambiamento

Output e benefici attesi

Di seguito sono indicati gli **output attesi per ogni intervento**, suddivisi tra deliverable cartacei (report, linee guida, ecc.) ed erogazione di interventi di supporto operativo al personale come affiancamento, formazione, ecc.. Inoltre sono descritti i **benefici** che l'implementazione degli interventi genererà all'interno dell'Ufficio Giudiziario e verso il territorio:

Intervento	Output attesi
<p>1.A Supporto all'acquisizione di know-how sui nuovi applicativi ministeriali</p>	<p>Deliverable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documento di sintesi dei livelli di utilizzo dei sistemi ministeriali • Materiali e linee guida per la formazione del personale <p>Supporto operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di interventi formativi in aula sull'utilizzo degli strumenti • Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura
<p>1.B Revisione dei rapporti con il Tribunale</p>	<p>Deliverable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documento di sintesi che descrive le soluzioni operative da attuare • Protocolli di intesa • Disposizioni organizzative <p>Supporto operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura
<p>1.C Miglioramento dei rapporti con gli Enti Locali</p>	<p>Deliverable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documento di sintesi che descrive le soluzioni operative da attuare • Protocolli di intesa • Disposizioni organizzative <p>Supporto operativo</p>

	<ul style="list-style-type: none"> Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura
<p>1.D Potenziamento dei rapporti con le Forze dell'Ordine</p>	<p>Supporto operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> Organizzazione di giornate di formazione dedicate al personale delle Forze dell'Ordine Predisposizione e consegna di vademecum per la gestione del portale NdR
<p>1.E Realizzazione del Sito Web</p>	<p>Deliverable</p> <ul style="list-style-type: none"> Report di analisi dei servizi all'utenza Documento di progettazione del Sito internet Materiali e linee guida per l'aggiornamento in autonomia da parte del personale
<p>1.F Ottimizzazione della gestione delle liquidazioni dei CTU</p>	<p>Deliverable</p> <ul style="list-style-type: none"> Linee guida per la gestione delle liquidazioni delle Spese di Giustizia <p>Supporto operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura

Intervento	Benefici attesi
<p>1.A Supporto all'acquisizione di know-how sui nuovi applicativi ministeriali</p>	<ul style="list-style-type: none"> Maggiore celerità nell'utilizzo degli strumenti Maggiore capacità di gestione dei procedimenti Capacità di risposta più ampia alle esigenze di cittadini ed imprese (visione, copia atti, informazioni sui procedimenti, ecc.)
<p>1.B Revisione dei rapporti con il Tribunale</p>	<ul style="list-style-type: none"> Migliore distribuzione dei carichi di lavoro tra le risorse Utilizzo efficiente delle unità di personale disponibili Migliori condizioni di lavoro per il personale Maggiore presidio e controllo del flusso dei procedimenti in particolare rispetto le procedure che interessano imprese e cittadini (es. fallimenti e tutele)
<p>1.C Miglioramento dei rapporti con gli Enti Locali</p>	<ul style="list-style-type: none"> Migliore distribuzione dei carichi di lavoro tra le risorse Utilizzo efficiente delle unità di personale disponibili Migliori condizioni di lavoro per il personale Miglioramento ed efficientamento di altre aree di settore pubblico quali i Servizi Sociali dei Comuni e le ULSS del territorio Maggiore presidio e controllo del flusso dei procedimenti in particolare rispetto le procedure che interessano le imprese e i cittadini (es. fallimenti e tutele)
<p>1.D Potenziamento dei rapporti con le Forze dell'Ordine</p>	<ul style="list-style-type: none"> Miglioramento della qualità e dell'efficacia dei servizi informativi della Procura Riduzione dell'utenza presso la Procura Maggiore rapidità nella trattazione dei procedimenti a beneficio dei cittadini e delle imprese del territorio
<p>1.E Realizzazione del Sito Web</p>	<ul style="list-style-type: none"> Riduzione delle richieste di informazioni negli uffici Riduzione dei tempi di permanenza all'interno degli uffici Abbattimento degli errori negli accessi da parte dell'Utenza
<p>1.F Ottimizzazione della gestione delle liquidazioni dei CTU</p>	<ul style="list-style-type: none"> Maggiore efficienza dei processi di lavoro Maggiore rapidità nella liquidazione dei compensi Miglioramento dei rapporti con i professionisti (CTU) del territorio

2. Supporto al miglioramento delle competenze

Caratteristiche generali e obiettivi della linea progettuale

Il personale della Procura di Padova, in considerazione anche degli elevati livelli di scopertura, necessità di **migliorare le proprie competenze per far fronte alle richieste di qualità ed efficienza del proprio servizio Giustizia**.

La linea progettuale si pone l'obiettivo di **potenziare le competenze** delle risorse umane a disposizione dell'Ufficio e aumentare la capacità produttiva attraverso:

- un **migliore utilizzo degli strumenti** a disposizione;
- una **migliore capacità di gestione del team di lavoro**;
- l'**ottimizzazione dei rapporti con l'utenza esterna**.

Per la linea progettuale di "Supporto al miglioramento delle competenze" sono previsti due interventi formativi sulle seguenti materie:

1. **Informatica di base**;
2. **Soft-skill**;

Intervento 2.A - Competenze informatiche

Tramite l'intervento **saranno potenziate le competenze** del personale amministrativo e di magistratura rispetto gli applicativi **Microsoft Word, Excel, Outlook**, e agli applicativi ministeriali, possibilmente con riferimento a SCRIPTA e KAIROS, permettendo di incrementare la capacità produttiva e il presidio delle attività svolte dal personale. A conclusione di ogni evento formativo verrà rilasciato un attestato di frequenza

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Predisposizione dei materiali	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei principali fabbisogni formativi in tema IT del personale amministrativo e di magistratura • Preparazione dei materiali formativi da utilizzare
2	Erogazione degli interventi formativi	<ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione di giornate di formazione dedicate al personale giurisdizionale e amministrativo • Supporto al miglioramento nonché alla realizzazione ex novo di tool informatici funzionali all'attività corrente del personale

Intervento 2.B - Soft-skill

Saranno organizzati **percorsi formativi** volti a promuovere tra il personale amministrativo le cosiddette "**competenze trasversali**", ovvero quelle capacità che raggruppano le qualità personali, l'atteggiamento in ambito lavorativo e le conoscenze nel campo delle relazioni interpersonali che permettono recupero di efficienza, ottimizzazione delle modalità operative, miglioramento del clima aziendale e della qualità dei rapporti con i colleghi. Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Predisposizione dei materiali	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei principali fabbisogni formativi in tema di soft skill del personale amministrativo e di magistratura • Preparazione dei materiali formativi da utilizzare
2	Erogazione degli interventi formativi	<ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione di giornate di formazione dedicate al personale giurisdizionale e amministrativo

Benefici ed output attesi

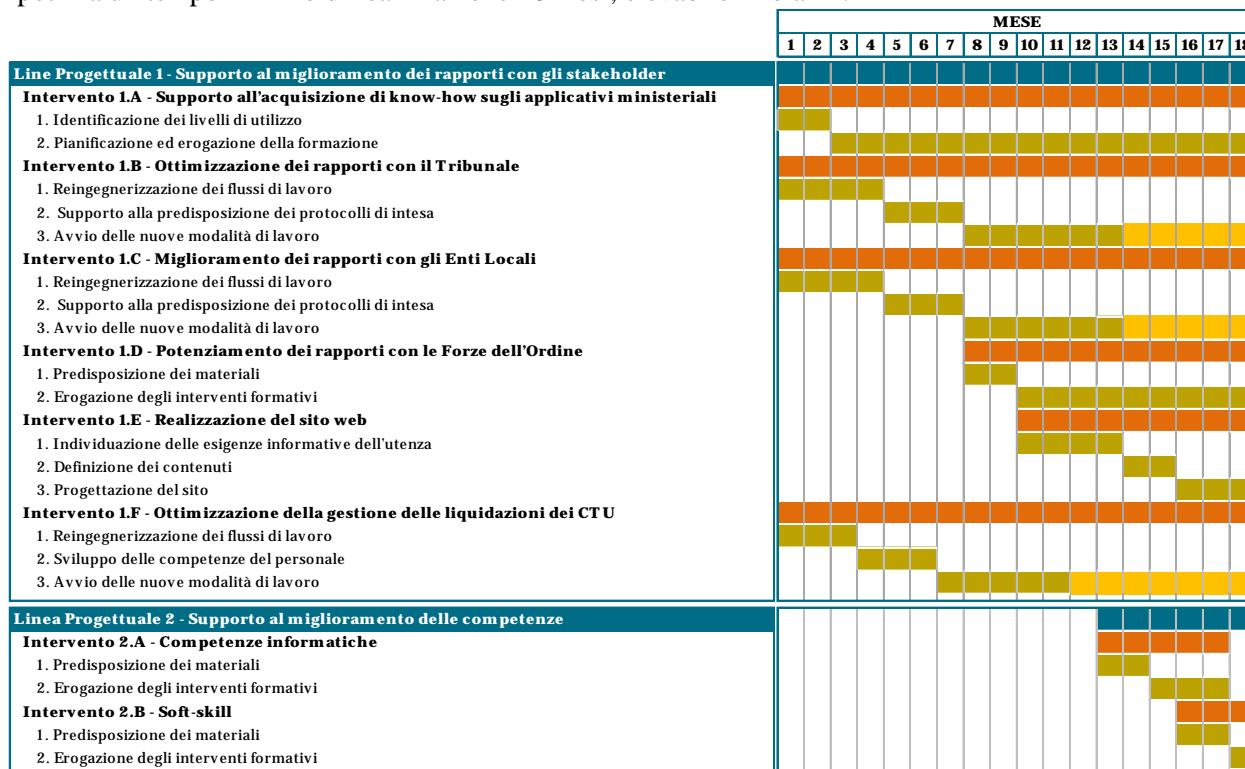
Di seguito sono indicati gli **output attesi per ogni intervento**, suddivisi tra deliverable cartacei (report, linee guida, ecc.) ed erogazione di interventi di supporto operativo al personale come affiancamento, formazione, ecc.. Inoltre sono descritti i **benefici** che l'implementazione degli interventi genererà all'interno dell'Ufficio Giudiziario e verso il territorio:

Intervento	Output attesi
<p>2.A Competenze informatiche</p>	<p>Deliverable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Materiali a supporto della formazione del personale • Tool informatici per l'ottimizzazione del lavoro delle Cancellerie <p>Supporto operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di formazione al personale e consegna dei relativi attestati di frequenza
<p>2.B Soft-skill</p>	<p>Deliverable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Materiali a supporto della formazione del personale <p>Supporto operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di formazione al personale

Intervento	Benefici attesi
<p>2.A Competenze informatiche</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento nell'utilizzo degli strumenti in dotazione • Diminuzione dei tempi di esecuzione di attività quali: invio mail, predisposizione documenti e foglio di calcolo • Aumento della capacità di controllo e presidio delle attività
<p>2.B Soft-skill</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Migliore clima aziendale • Migliore gestione ed coordinamento del personale

Pianificazione degli interventi

Di seguito è rappresentata la pianificazione di massima delle attività relative all'Ufficio, per le quali si ipotizza un tempo minimo di realizzazione 18 mesi, elevabile fino a 24:



Legenda

- Tempistiche linea progettuale
- Tempistiche attività di implementazione dell'intervento
- Tempistiche dell'intervento
- Tempistiche attività di monitoraggio dell'intervento

Procura della Repubblica presso il Tribunale di Rovigo

Sono stati individuati una serie di punti di attenzione che impattano sull'efficienza e l'efficacia della Procura della Repubblica di Rovigo. I principali elementi emersi evidenziano ambiti di miglioramento nella gestione dei rapporti con i portatori di interesse dell'Ufficio, infatti:

- il **flusso documentale** riguardante i procedimenti civili tra il **Tribunale** e la **Procura della Repubblica** è **esclusivamente cartaceo** ed è caratterizzato da un continuo passaggio di fascicoli per la visione e l'apposizione di visti e pareri da parte dei PM;
- in materia di Affari Civili sono presenti ambiti di miglioramento nelle segnalazioni in materia **tutelare**: infatti, attualmente, sono **inviate più segnalazioni di richiesta di intervento** sullo stesso caso da parte di attori diversi, ad esempio ASL e Assistenti Sociali degli Enti Locali;
- ad oggi l'Ufficio Affari Civili della Procura della Repubblica **non dispone di un accesso al SICID, nemmeno in sola lettura** e ciò non favorisce **l'accesso ai fascicoli del Tribunale** nel caso in cui non siano disponibili i corrispondenti atti o documenti cartacei a supporto delle istanze (sub-procedimenti) da sottoporre all'attenzione del PM;
- sono presenti ambiti di potenziamento delle competenze del personale in relazione alle **conoscenze informatica di base**, in particolare relativamente le funzionalità e i programmi di Office Automation (excel, word, ecc.).

La **proposta di piano esecutivo** per la Procura di Rovigo, alla luce delle evidenze emerse, prevede una serie di **linee progettuali con l'obiettivo di migliorare i rapporti con gli stakeholder (Tribunale, Avvocati, Forze dell'Ordine, Imprese e Cittadini)**.

Articolazione della proposta

La proposta evolutiva per la Procura di Rovigo prevede due linee progettuali:

5. **Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder**: implementazione di strumenti e ridefinizione delle modalità operative di gestione dei portatori di interesse della Procura della Repubblica, al fine di migliorare le attività svolte a favore di imprese e cittadini e realizzate con la collaborazione di Tribunale, Forze dell'Ordine ed Enti Locali;
6. **Supporto al miglioramento delle competenze**: formazione e affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura su specifiche tematiche al fine di recuperare efficienza e promuovere un miglior clima all'interno dell'Ufficio. Le materie individuate sono le seguenti:
 - Competenze informatiche (Suite Office);
 - Soft skill.

Ogni linea progettuale è composta da diversi interventi, come rappresentato in figura:

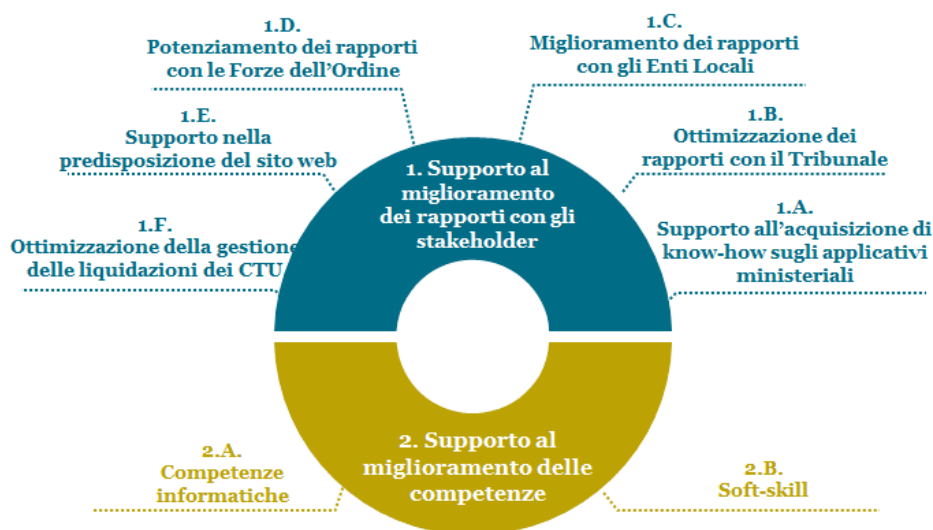


Figura 20: Interventi previsti per la Procura della Repubblica di Rovigo

Per la linea progettuale di **Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder** sono previsti 6 interventi:

- 1.A. Supporto all'acquisizione di know-how sugli applicativi ministeriali
- 1.B. Ottimizzazione dei rapporti con il Tribunale
- 1.C. Miglioramento dei rapporti con gli Enti Locali
- 1.D. Potenziamento dei rapporti con le Forze dell'Ordine
- 1.E. Supporto nella predisposizione del sito web
- 1.F. Ottimizzazione della gestione delle liquidazioni dei CTU

Per la linea progettuale di **Supporto al miglioramento delle competenze** sono previsti 2 interventi formativi su:

- 2.A. Competenze informatiche
- 2.B. Soft-skill

Descrizione linee ed interventi

1. Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder

Caratteristiche generali e obiettivi della linea progettuale

La Procura di Rovigo si interfaccia regolarmente con una serie di soggetti e svolge un'intensa attività di acquisizione di **richieste, istanze ed atti**. Tali compiti richiedono un significativo **impegno di tempo e di risorse** e talvolta non consentono il regolare e corretto svolgimento delle attività di back-office. La linea progettuale relativa al supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder vuole **promuovere azioni e strumenti** che permettano di:

- **migliorare i canali informativi** e di trasmissione di istanze a disposizione degli stakeholder;
- **ottimizzare** le modalità operative utilizzate per la loro gestione;
- **ottimizzare le risorse a disposizione** al fine di incrementare l'efficienza nella gestione delle procedure, a beneficio delle imprese e dei cittadini.

Per la linea progettuale di "Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder" sono previsti **sei** interventi:

4. il **supporto** all'acquisizione di **know-how** sugli **applicativi ministeriali** (es. TIAP, SICP, GIADA, SICOGE, ecc.);
5. l'**ottimizzazione dei rapporti con il Tribunale**;
6. il **miglioramento dei rapporti con gli Enti Locali**;
7. il **potenziamento dei rapporti con le Forze dell'Ordine**;
8. il supporto nella **predisposizione del sito web** della Procura della Repubblica;
9. l'**ottimizzazione della gestione delle liquidazioni dei CTU**.

Intervento 1.A - Supporto all'acquisizione di know-how sugli applicativi ministeriali

Il personale amministrativo e di magistratura è direttamente coinvolto in progetti di **ottimizzazione delle modalità operative** e di gestione dell'utenza, attraverso la diffusione di **sistemi informativi** volti principalmente a migliorare il flusso documentale e la disponibilità delle informazioni (TIAP, di prossima introduzione, SICP, GIADA, Consolle del PM, SICOGE, SIAMM, ecc.). Tali sistemi hanno un forte impatto sulle modalità di consultazione, ricerca e diffusione delle informazioni e il mancato supporto al cambiamento, rischia di compromettere i benefici degli strumenti a discapito della costante richiesta di **celerità e trasparenza** del Servizio Giustizia, da parte di **cittadini ed imprese**.

L'intervento vuole supportare il personale all'individuazione delle **migliori modalità operative** di utilizzo degli strumenti, attraverso attività **formative** e di **supporto operativo on the job**. Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Identificazione dei livelli di utilizzo	<ul style="list-style-type: none"> • Valutazione del livello di informatizzazione e di utilizzo degli strumenti da parte dei Magistrati e delle risorse amministrative della Procura • Identificazione puntuale delle criticità funzionali ed applicative riscontrate dal personale nell'utilizzo degli strumenti
2	Pianificazione ed erogazione della formazione	<ul style="list-style-type: none"> • Pianificazione del percorso formativo • Predisposizione di linee guida e manuali di utilizzo degli strumenti • Erogazione della formazione on the job • Supporto al personale di magistratura e amministrativo nella risoluzione di problematiche operative

Intervento 1.B - Ottimizzazione dei rapporti con il Tribunale

L'intervento è diretta conseguenza della **progettualità definita per il Tribunale** che andrà a modificare e ottimizzare le modalità operative per quanto attiene i **rapporti tra i due Uffici** rispetto la gestione dei procedimenti civili. In tale contesto si dovrà promuovere la reingegnerizzazione delle modalità operative attraverso azioni destinate a **minimizzare il passaggio di atti e documenti** tra gli Uffici della Procura della Repubblica e le Cancellerie Civili del Tribunale. A tal proposito dovrà essere dato supporto:

- nell'aprire **Tavoli tecnici** con il Tribunale che permettano di individuare soluzioni condivise;
- nel diffondere le **potenzialità del Processo Civile Telematico** - seppur ancora non diffuso - anche lato Procura (invio di atti telematici, firma digitale, ecc.), tenendo conto dell'imminente collaudo e implementazione di "Consolle del PM", la quale potrebbe essere già in utilizzo presso l'Ufficio al momento della data di avvio dei progetti di innovazione;

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Reingegnerizzazione dei flussi di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione puntuale degli ambiti di miglioramento • Individuazione di buone pratiche operative replicabili e sviluppate in Uffici di comparabile dimensione • Predisposizione del documento che descrive le soluzioni operative da attuare • Condivisione degli ambiti di miglioramento con i referenti dell'Ufficio Giudiziario
2	Supporto alla predisposizione dei protocolli di intesa	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei soggetti da coinvolgere • Costituzione di tavoli di lavoro congiunti • Predisposizione dei protocolli di intesa
3	Avvio delle nuove modalità di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Avvio delle nuove prassi di gestione dei rapporti con il Tribunale • Erogazione di interventi di change management al fine di ridurre l'impatto al cambiamento

Intervento 1.C - Miglioramento dei rapporti con gli Enti Locali

Dall'analisi dell'Ufficio Giudiziario emerge una sostanziale **disomogeneità** nella **gestione delle segnalazioni** in materia tutelare all'Ufficio di Procura, da parte degli **Enti Locali**, in particolare Servizi Sociali dei Comuni e ULSS. Ciò comporta una strutturata e complessa attività di **ricerca, verifica della correttezza** di quanto inviato, **nonché una successiva richiesta di integrazione** da parte dell'Ufficio Affari Civili nei confronti di questi soggetti. Inoltre nell'invio della documentazione a supporto delle richieste, gli Enti locali utilizzano **modelli personalizzati e disomogenei**, che **rallentano** le attività di analisi e valutazione degli atti, sia da parte dell'ufficio Affari Civili impegnato a indirizzare questi atti internamente alla Procura, sia da parte dei Sostituti impegnati a valutare l'eventualità di ricorso presso il Tribunale.

L'intervento è finalizzato a:

- definire un **set concordato di documenti** che i principali Enti Locali del territorio si impegnano a fornire in caso di segnalazioni in materia tutelare, al fine di minimizzare l'attività di successiva integrazione da parte della Procura;
- individuare **modalità** operative per l'**invio** e la **dematerializzazione** di tale documentazione;
- **rivedere i modelli standard** dei documenti, per favorire e velocizzare l'attività di **valutazione** da parte del PM.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Reingegnerizzazione dei flussi di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione puntuale degli ambiti di miglioramento • Individuazione di buone pratiche operative replicabili e sviluppate in Uffici di comparabile dimensione • Predisposizione del documento che descrive le soluzioni operative da attuare, comprensive della nuova modellistica degli atti • Condivisione degli ambiti di miglioramento con i referenti dell'Ufficio Giudiziario
2	Supporto alla predisposizione dei protocolli di intesa	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei soggetti da coinvolgere • Costituzione di tavoli di lavoro congiunti • Predisposizione dei protocolli di intesa
3	Avvio delle nuove modalità di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Avvio delle nuove prassi di gestione dei rapporti con gli Enti Locali individuati da progetto • Erogazione di interventi di change management al fine di ridurre l'impatto al cambiamento

Intervento 1.D - Potenziamento dei rapporti con le Forze dell'Ordine

La Procura di Rovigo usufruisce del sistema informativo "**Portale NdR**", punto di accesso che consente alla Polizia Giudiziaria di pre-iscrivere i dati all'interno di SICP, il registro informatico della Procura, e di trasmettere telematicamente la scansione della notizia di reato. Tale portale consente di:

- **ridurre i tempi di trattazione dei procedimenti** semplificando notevolmente le attività di iscrizione e aggiornamento dei registri della Procura;
- **migliorare i rapporti** con l'utenza (ed in particolare con le Forze dell'Ordine sul territorio);
- **ottimizzare il flusso documentale**, consentendo la digitalizzazione e la migliore fruibilità degli atti;
- **ottimizzare le risorse della Procura** che possono essere assegnate a compiti di maggiore rilevanza a beneficio dei tempi di evasione dei procedimenti.

Sul territorio di competenza della Procura di Rovigo, l'utilizzo del portale è diffuso; con tale intervento si vuole ottimizzarne l'utilizzo attraverso un **affiancamento operativo presso le sedi delle Forze dell'Ordine**.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Predisposizione dei materiali	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei principali fabbisogni formativi • Preparazione dei materiali formativi da utilizzare
2	Erogazione degli interventi formativi	<ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di formazione dedicate all'utenza presso le sedi delle Forze dell'Ordine • Predisposizione e consegna alle forze dell'Ordine di linee guida per la gestione del Portale NdR

Intervento 1.E – Supporto nella predisposizione del sito web

L'Ufficio Giudiziario è in fase di predisposizione del sito web, al fine di favorire la ricerca di informazioni di natura logistica e/o procedimentale da parte dell'utente e sgravare tale onere le cancellerie impegnate in particolare con cittadini, imprese e altri enti (es. cooperative): l'ufficio affari civili, il casellario e l'ufficio 335.

L'intervento vuole creare un percorso di innovazione volto alla **supporto all'Ufficio nella predisposizione del portale web** della Procura della Repubblica. Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Individuazione delle esigenze informative dell'utenza	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi della tipologia di richieste dell'Utenza presso gli Uffici aperti al pubblico • Identificazione delle esigenze informative

2	Definizione dei contenuti	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione della struttura del sito internet • Definizione dei contenuti da inserire • Raccolta del materiale da pubblicare
3	Potenziamento del sito	<ul style="list-style-type: none"> • Realizzazione e messa online del sito della Procura della Repubblica • Raccolta feedback ed eventuale tuning del sito

Intervento 1.F - Ottimizzazione della gestione delle liquidazioni dei CTU

Dall'analisi dell'Ufficio Giudiziario emerge una sostanziale **disomogeneità** nella gestione delle **liquidazioni delle Spese di Giustizia**, dovute principalmente alla mancanza di competenze specifiche in materia, che spesso esulano dal **know-how** del personale amministrativo e di magistratura della Procura della Repubblica. Tale circostanza può determinare il rischio di errori ed incongruenze sia in fase di emissione del decreto di liquidazione, sia in fase di successiva fatturazione al professionista, generando rilavorazioni ed inevitabili **ritardi nei pagamenti** dei consulenti tecnici, che mettono a disposizione le proprie competenze a supporto dell'attività di magistratura. Con l'intervento si vogliono:

- **migliorare le competenze del personale**, attraverso la predisposizione di **linee guida** sulle regole da seguire per la gestione delle liquidazioni delle spese di giustizia dal punto di vista amministrativo-contabile e attraverso un processo di **formazione e supporto operativo on the job** sull'applicativo SIAMM e sulle tematiche relative al Testo unico in materia di spese di giustizia;
- **rivedere le modalità operative**, al fine di omogenizzare le prassi in uso presso la Procura della Repubblica e promuovere maggiore efficienza nel processo di liquidazione e pagamento.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Reingegnerizzazione dei flussi di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione degli ambiti di miglioramento • Individuazione di buone pratiche operative replicabili e sviluppate in Uffici di comparabile dimensione • Predisposizione del documento che descrive le soluzioni operative da attuare • Condivisione degli ambiti di miglioramento con i referenti dell'Ufficio Giudiziario • Coinvolgimento dei CTU e sensibilizzazione all'utilizzo delle nuove modalità operative
2	Sviluppo delle competenze del personale	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei principali fabbisogni formativi in tema di Spese di Giustizia • Preparazione dei materiali formativi da utilizzare • Erogazione di giornate di formazione dedicate al personale giurisdizionale e amministrativo • Predisposizione e consegna delle linee guida per la gestione delle Spese di Giustizia
3	Avvio delle nuove modalità di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Avvio delle nuove prassi di gestione delle liquidazione delle Spese di Giustizia • Erogazione di interventi di change management al fine di ridurre l'impatto al cambiamento

Output e benefici attesi

Di seguito sono indicati gli **output attesi per ogni intervento**, suddivisi tra deliverable cartacei (report, linee guida, ecc.) ed erogazione di interventi di supporto operativo al personale come affiancamento, formazione, ecc.. Inoltre sono descritti i **benefici** che l'implementazione degli interventi genererà all'interno dell'Ufficio Giudiziario e verso il territorio:

Intervento	Output attesi
1.A Supporto all'acquisizione di know-how sui nuovi applicativi ministeriali	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Documento di sintesi dei livelli di utilizzo dei sistemi ministeriali • Materiali e linee guida per la formazione del personale Supporto operativo

	<ul style="list-style-type: none"> Erogazione di interventi formativi in aula sull'utilizzo degli strumenti Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura
<p>1.B Ottimizzazione dei rapporti con il Tribunale</p>	<p>Deliverable</p> <ul style="list-style-type: none"> Documento di sintesi che descrive le soluzioni operative da attuare Protocolli di intesa Disposizioni organizzative <p>Supporto operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura
<p>1.C Miglioramento dei rapporti con gli Enti Locali</p>	<p>Deliverable</p> <ul style="list-style-type: none"> Documento di sintesi che descrive le soluzioni operative da attuare Protocolli di intesa Disposizioni organizzative <p>Supporto operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura
<p>1.D Potenziamento dei rapporti con le Forze dell'Ordine</p>	<p>Supporto operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> Organizzazione di giornate di formazione dedicate al personale delle Forze dell'Ordine Predisposizione e consegna di vademecum per la gestione del portale NdR
<p>1.E Supporto nella predisposizione del Sito Web</p>	<p>Deliverable</p> <ul style="list-style-type: none"> Report di analisi dei servizi all'utenza Documento di progettazione del Sito internet Materiali e linee guida per l'aggiornamento in autonomia da parte del personale
<p>1.F Ottimizzazione della gestione delle liquidazioni dei CTU</p>	<p>Deliverable</p> <ul style="list-style-type: none"> Linee guida per la gestione delle liquidazioni delle Spese di Giustizia <p>Supporto operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura

Intervento	Benefici attesi
<p>1.A Supporto all'acquisizione di know-how sui nuovi applicativi ministeriali</p>	<ul style="list-style-type: none"> Maggiore celerità nell'utilizzo degli strumenti Maggiore capacità di gestione dei procedimenti Capacità di risposta più ampia alle esigenze di cittadini ed imprese (visione, copia atti, informazioni sui procedimenti, ecc.)
<p>1.B Ottimizzazione dei rapporti con il Tribunale</p>	<ul style="list-style-type: none"> Migliore distribuzione dei carichi di lavoro tra le risorse Utilizzo efficiente delle unità di personale disponibili Migliori condizioni di lavoro per il personale Maggiore presidio e controllo del flusso dei procedimenti in particolare rispetto le procedure che interessano imprese e cittadini (es. fallimenti e tutele)
<p>1.C Miglioramento dei rapporti con gli Enti Locali</p>	<ul style="list-style-type: none"> Migliore distribuzione dei carichi di lavoro tra le risorse Utilizzo efficiente delle unità di personale disponibili Migliori condizioni di lavoro per il personale Miglioramento ed efficientamento di altre aree di settore pubblico

Intervento	Benefici attesi
	quali i Servizi Sociali dei Comuni e le ULSS del territorio <ul style="list-style-type: none"> • Maggiore presidio e controllo del flusso dei procedimenti in particolare rispetto le procedure che interessano le imprese e i cittadini (es. fallimenti e tutele)
1.D Potenziamento dei rapporti con le Forze dell'Ordine	<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento della qualità e dell'efficacia dei servizi informativi della Procura • Riduzione dell'utenza presso la Procura • Maggiore rapidità nella trattazione dei procedimenti a beneficio dei cittadini e delle imprese del territorio
1.E Supporto nella predisposizione del Sito Web	<ul style="list-style-type: none"> • Riduzione delle richieste di informazioni negli uffici • Riduzione dei tempi di permanenza all'interno degli uffici • Abbattimento degli errori negli accessi da parte dell'Utenza
1.F Ottimizzazione della gestione delle liquidazioni dei CTU	<ul style="list-style-type: none"> • Maggiore efficienza dei processi di lavoro • Maggiore rapidità nella liquidazione dei compensi • Miglioramento dei rapporti con i professionisti (CTU) del territorio

2. Supporto al miglioramento delle competenze

Caratteristiche generali e obiettivi della linea progettuale

Il personale della Procura di Rovigo, in considerazione anche degli elevati livelli di scopertura, necessità di **migliorare le proprie competenze per far fronte alle richieste di qualità ed efficienza del proprio servizio Giustizia.**

La linea progettuale si pone l'obiettivo di **potenziare le competenze** delle risorse umane a disposizione dell'Ufficio e aumentare la capacità produttiva attraverso:

- un **migliore utilizzo degli strumenti** a disposizione;
- una **migliore capacità di gestione del team di lavoro**;
- l'**ottimizzazione dei rapporti con l'utenza esterna.**

Per la linea progettuale di "Supporto al miglioramento delle competenze" sono previsti due interventi formativi sulle seguenti materie:

5. **Informatica di base;**
6. **Soft-skill.**

Intervento 2.A - Competenze informatiche

Tramite l'intervento **saranno potenziate le competenze** del personale amministrativo e di magistratura rispetto gli applicati **Microsoft Word, Excel, Outlook**, permettendo di incrementare la capacità produttiva e il presidio delle attività svolte dal personale. A conclusione di ogni evento formativo verrà rilasciato un attestato di frequenza

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Predisposizione dei materiali	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei principali fabbisogni formativi in tema IT del personale amministrativo e di magistratura • Preparazione dei materiali formativi da utilizzare
2	Erogazione degli interventi formativi	<ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione di giornate di formazione dedicate al personale giurisdizionale e amministrativo • Supporto al miglioramento nonché alla realizzazione ex novo di tool informatici funzionali all'attività corrente del personale

Intervento 2.B - Soft-skill

Saranno organizzati **percorsi formativi** volti a promuovere tra il personale amministrativo le cosiddette "**competenze trasversali**", ovvero quelle capacità che raggruppano le qualità personali, l'atteggiamento in ambito lavorativo e le conoscenze nel campo delle relazioni interpersonali che permettono recupero di efficienza, ottimizzazione delle

modalità operative, miglioramento del clima aziendale e della qualità dei rapporti con i colleghi. Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Predisposizione dei materiali	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei principali fabbisogni formativi in tema di soft skill del personale amministrativo e di magistratura • Preparazione dei materiali formativi da utilizzare
2	Erogazione degli interventi formativi	<ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione di giornate di formazione dedicate al personale giurisdizionale e amministrativo

Benefici ed output attesi

Di seguito sono indicati gli **output attesi per ogni intervento**, suddivisi tra deliverable cartacei (report, linee guida, ecc.) ed erogazione di interventi di supporto operativo al personale come affiancamento, formazione, ecc.. Inoltre sono descritti i **benefici** che l'implementazione degli interventi genererà all'interno dell'Ufficio Giudiziario e verso il territorio:

Intervento	Output attesi
2.A Competenze informatiche	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Materiali a supporto della formazione del personale • Tool informatici per l'ottimizzazione del lavoro delle Cancellerie Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di formazione al personale e consegna dei relativi attestati di frequenza
2.B Soft-skill	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Materiali a supporto della formazione del personale Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di formazione al personale

Intervento	Benefici attesi
2.A Competenze informatiche	<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento nell'utilizzo degli strumenti in dotazione • Diminuzione dei tempi di esecuzione di attività quali: invio mail, predisposizione documenti e foglio di calcolo • Aumento della capacità di controllo e presidio delle attività
2.B Soft-skill	<ul style="list-style-type: none"> • Migliore clima aziendale • Migliore gestione ed coordinamento del personale

Pianificazione degli interventi

Di seguito è rappresentata la pianificazione di massima delle attività relative all'Ufficio, per le quali si ipotizza un tempo minimo di realizzazione 18 mesi, elevabile fino a 24:

	MESE																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Linea Progettuale 1 - Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder																		
Intervento 1.A - Supporto all'acquisizione di know-how sugli applicativi ministeriali																		
1. Identificazione dei livelli di utilizzo																		
2. Pianificazione ed erogazione della formazione																		
Intervento 1.B - Ottimizzazione dei rapporti con il Tribunale																		
1. Reingegnerizzazione dei flussi di lavoro																		
2. Supporto alla predisposizione dei protocolli di intesa																		
3. Avvio delle nuove modalità di lavoro																		
Intervento 1.C - Miglioramento dei rapporti con gli Enti Locali																		
1. Reingegnerizzazione dei flussi di lavoro																		
2. Supporto alla predisposizione dei protocolli di intesa																		
3. Avvio delle nuove modalità di lavoro																		
Intervento 1.D - Potenziamento dei rapporti con le Forze dell'Ordine																		
1. Predisposizione dei materiali																		
2. Erogazione degli interventi formativi																		
Intervento 1.E - Supporto nella predisposizione del sito web																		
1. Individuazione delle esigenze informative dell'utenza																		
2. Definizione dei contenuti																		
3. Potenziamento del sito																		
Intervento 1.F - Ottimizzazione della gestione delle liquidazioni dei CTU																		
1. Reingegnerizzazione dei flussi di lavoro																		
2. Sviluppo delle competenze del personale																		
3. Avvio delle nuove modalità di lavoro																		
Linea Progettuale 2 - Supporto al miglioramento delle competenze																		
Intervento 2.A - Competenze informatiche																		
1. Predisposizione dei materiali																		
2. Erogazione degli interventi formativi																		
Intervento 2.B - Soft-skill																		
1. Predisposizione dei materiali																		
2. Erogazione degli interventi formativi																		

Legenda

- Tempistiche **linea progettuale**
- Tempistiche dell'**intervento**
- Tempistiche **attività di implementazione dell'intervento**
- Tempistiche **attività di monitoraggio dell'intervento**

Procura della Repubblica presso il Tribunale di Treviso

Sono stati individuati una serie di punti di attenzione che impattano sull'efficienza e l'efficacia della Procura di Treviso. I principali elementi emersi evidenziano ambiti di miglioramento nella gestione dei rapporti con i portatori di interesse dell'Ufficio, infatti:

- sono presenti **ambiti di miglioramento** rispetto l'utilizzo dei principali **sistemi ministeriali** che permettono di ottimizzare le attività e la qualità del servizio reso all'utenza;
- l'utilizzo del "**portale Ndr**" da parte dei soggetti interessati all'invio delle Notizie di Reato è ancora limitato e parziale, seppur lo strumento informatico è a disposizione di tutte le Forze dell'Ordine. L'invio di atti cartacei è ancora significativo, con conseguente onere per il personale amministrativo di gestire le attività di registrazione, smistamento ed archiviazione;
- sono presenti ambiti di miglioramento nella **gestione dei rapporti con i consulenti tecnici** (periti, traduttori, ecc.), in particolare per quanto riguarda la gestione delle spese di giustizia e la relativa liquidazione;
- è possibile **ottimizzare i flussi di lavoro** con il **Tribunale** al fine di **minimizzare il transito dei fascicoli** e diminuire i tempi di lavorazione dei procedimenti.

La **proposta di piano esecutivo** per la Procura di Treviso, alla luce delle evidenze emerse, prevede una serie di **linee progettuali con l'obiettivo di migliorare i rapporti con gli stakeholder (Tribunale, Avvocati, Forze dell'Ordine, Imprese e Cittadini)**. Ogni linea progettuale, prevede un set di interventi realizzabili, che permetteranno all'Ufficio Giudiziario di:

- **migliorare e ottimizzare i rapporti con l'utenza** qualificata e non, in modo da avvicinare il cittadino al servizio giustizia e favorire rapidità ed efficienza di risposta verso le imprese (in particolare per coloro soggette a procedure concorsuali);
- **migliorare le competenze** e la **specializzazione** del personale, accrescendo la qualità del lavoro svolto;
- **efficientare i processi di lavoro** in un'ottica di ottimizzazione delle risorse.

Articolazione della proposta

La proposta evolutiva per la Procura di Treviso prevede due linee progettuali:

1. **Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder:** implementazione di strumenti e ridefinizione delle modalità operative di gestione dei portatori di interesse della Procura della Repubblica, al fine di migliorare il servizio reso ad avvocati, imprese e cittadini;
2. **Supporto al miglioramento delle competenze:** formazione e affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura su specifiche tematiche al fine di recuperare efficienza e promuovere un miglior clima aziendale. Le materie individuate sono le seguenti:
 - Competenze informatiche (Suite Office);
 - Soft skill;
 - Gestione del processo acquisitivo (Codice degli Appalti).

Ogni linea progettuale è composta da diversi interventi, come rappresentato in figura:

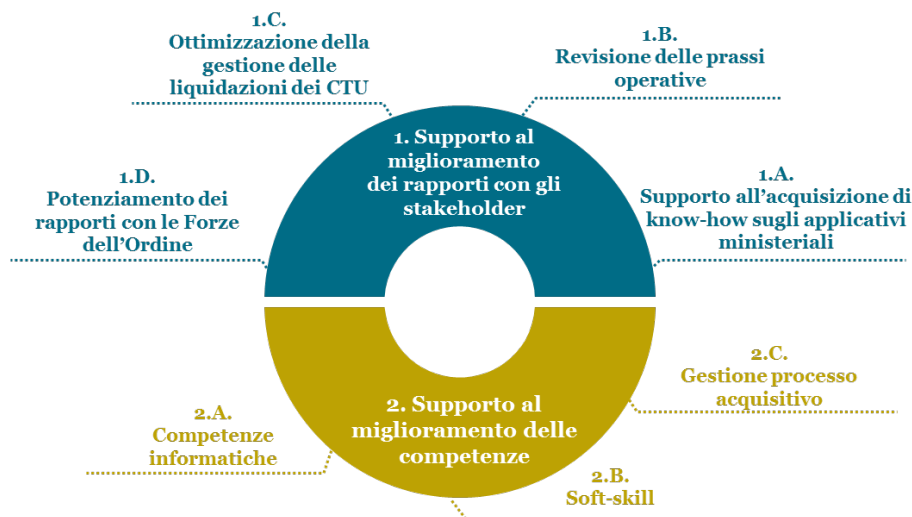


Figura 21: Interventi previsti per la Procura di Treviso

Per la linea progettuale di **Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder** sono previsti 4 interventi:

- 1.A Supporto all'acquisizione di know-how sugli applicativi ministeriali
- 1.B Revisione delle prassi operative
- 1.C Ottimizzazione della gestione delle liquidazioni dei CTU
- 1.D Potenziamento dei rapporti con le Forze dell'Ordine

Per la linea progettuale di **Supporto al miglioramento delle competenze** sono previsti 3 interventi formativi su:

- 2.A. Competenze informatiche
- 2.B. Soft-skill
- 2.C. Gestione processo acquisitivo (Codice degli Appalti)

Descrizione linee ed interventi

1. Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder

Caratteristiche generali e obiettivi della linea progettuale

La Procura di Treviso si interfaccia regolarmente con una serie di utenti e svolge un'intensa attività di acquisizione di **richieste, istanze ed atti**. Tali compiti richiedono un significativo **impegno di tempo e di risorse** e talvolta non consentono il regolare e corretto svolgimento delle attività di back-office. La linea progettuale relativa al supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder vuole **promuovere azioni e strumenti** che permettano di:

- **migliorare i canali informativi** e di trasmissione di istanze a disposizione degli stakeholder;
- **ottimizzare** le modalità operative utilizzate per la loro gestione;
- **ottimizzare le risorse a disposizione** al fine di incrementare l'efficienza nella gestione delle procedure, a beneficio delle imprese e dei cittadini.

Per la linea progettuale di "Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder" sono previsti **quattro** interventi:

1. il **supporto** all'acquisizione di **know-how** sugli **applicativi ministeriali** (es. TIAP, SICP, GIADA, SIC, ecc.);
2. la **revisione dei rapporti con il Tribunale**;
3. l'**ottimizzazione** del processo di **liquidazione dei consulenti tecnici**;
4. il **potenziamento dei rapporti con le Forze dell'Ordine**.

Intervento 1.A - Supporto all'acquisizione di know-how sugli applicativi ministeriali

Il personale amministrativo e di magistratura è coinvolto in diverse iniziative di **ottimizzazione delle modalità operative** e di gestione dell'utenza, attraverso la diffusione di **sistemi informativi** volti principalmente a migliorare il flusso documentale e la disponibilità delle informazioni (TIAP, SICP, GIADA, Consolle del PM, SIAMM, ecc.). Tali sistemi hanno un forte impatto sulle modalità di consultazione, ricerca e diffusione delle informazioni e il mancato

supporto al cambiamento, rischia di compromettere i benefici di tali strumenti a discapito delle costanti richieste di **celerità e trasparenza** del Servizio Giustizia, da parte di **cittadini ed imprese**.

L'intervento vuole supportare il personale nell'individuare le **migliori modalità operative** di utilizzo degli strumenti, attraverso attività **formative** e di **supporto operativo on the job**. Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Identificazione dei livelli di utilizzo	<ul style="list-style-type: none"> • Valutazione del livello di informatizzazione e di utilizzo degli strumenti da parte dei Magistrati e delle risorse amministrative della Procura • Identificazione puntuale delle criticità funzionali ed applicative riscontrate dal personale nell'utilizzo degli strumenti
2	Pianificazione ed erogazione della formazione	<ul style="list-style-type: none"> • Pianificazione del percorso formativo • Predisposizione di linee guida e manuali di utilizzo degli strumenti • Erogazione della formazione on the job • Supporto al personale di magistratura e amministrativo nella risoluzione di problematiche operative

Intervento 1.B - Revisione delle prassi operative

Con il seguente intervento si vogliono ridefinire le modalità operative di gestione dei procedimenti civili e di talune richieste di istanze al fine di **minimizzare il passaggio di atti e documenti** e promuovere l'**informatizzazione**. Tra le iniziative da poter sviluppare è possibile individuare:

- **il miglioramento del flusso informativo con il Tribunale:** al fine di promuovere azioni utili a minimizzare il passaggio di atti e documenti tra gli Uffici della Procura della Repubblica e le Cancellerie Civili del Tribunale. A tal proposito dovrà essere dato supporto:
 - nell'aprire **Tavoli tecnici** con l'Area Civile dell'Ufficio Giudicante che permettano di individuare soluzioni condivise;
 - nel diffondere le **potenzialità del Processo Civile Telematico** - seppur ancora non diffuso - anche lato Procura (invio di atti telematici, firma digitale, ecc.) attraverso il supporto all'avviamento della cosiddetta Consolle del PM, sistema informativo di prossima implementazione da parte del Ministero;
- **l'informatizzazione della gestione di talune istanze degli utenti**, come ad esempio l'istanza ex art. 335 per reati non in segretezza, che consentirebbe di migliorare i rapporti con l'utenza, evitando a quest'ultimi di recarsi presso lo Sportello e la sensibilizzazione all'utilizzo del tool ministeriale per il certificato del Casellario giudiziale;
- **l'introduzione di task force temporanee**, anche con il supporto di personale esterno (LSU, tirocinanti) che, attraverso un percorso formativo dedicato e focalizzato, possano essere **adibite a determinate attività a supporto del personale**. Attraverso tali strutture sarà possibile, ad esempio, digitalizzare una serie di atti all'interno del sistema informativo TIAP, che determinerà una notevole semplificazione delle richieste di consultazione e copia da parte degli utenti.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Reingegnerizzazione dei flussi di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione puntuale degli ambiti di miglioramento • Individuazione di buone pratiche operative replicabili e sviluppate in Uffici di comparabile dimensione • Predisposizione del documento che descrive le soluzioni operative da attuare • Condivisione degli ambiti di miglioramento con i referenti dell'Ufficio Giudiziario
2	Supporto alla predisposizione dei protocolli di intesa	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei soggetti da coinvolgere • Costituzione di tavoli di lavoro congiunti

		<ul style="list-style-type: none"> • Predisposizione dei protocolli di intesa
3	Avvio delle nuove modalità di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Avvio delle nuove prassi • Erogazione di interventi di change management al fine di ridurre l'impatto al cambiamento

Intervento 1.C - Ottimizzazione della gestione delle liquidazioni dei CTU

Dall'analisi dell'Ufficio Giudiziario emerge una sostanziale **disomogeneità** nella gestione delle **liquidazioni delle Spese di Giustizia**, dovute principalmente alla mancanza di competenze specifiche in materia, che spesso esulano dal **know-how** del personale amministrativo e di magistratura della Procura della Repubblica. Tale circostanza può determinare il rischio di errori ed incongruenze sia in fase di emissione del decreto di liquidazione, sia in fase di successiva fatturazione al professionista, generando rilavorazioni ed inevitabili **ritardi nei pagamenti** dei consulenti tecnici, che mettono a disposizione le proprie competenze a supporto dell'attività di magistratura.

L'intervento è finalizzato a:

- **migliorare le competenze del personale**, attraverso la predisposizione di **linee guida** sulle regole da seguire per la gestione delle liquidazioni delle spese di giustizia dal punto di vista amministrativo-contabile e attraverso un processo di **formazione e supporto operativo on the job** sull'applicativo SIAMM e sulle tematiche relative al Testo unico in materia di spese di giustizia;
- **rivedere le modalità operative**, al fine di omogenizzare le prassi in uso presso la Procura della Repubblica e promuovere maggiore efficienza nel processo di liquidazione e pagamento, attraverso, ad esempio, iniziative di **sensibilizzazione** rivolte ai CTU, per incrementare l'utilizzo del strumento di **presentazione online** della richiesta di liquidazione delle spese di giustizia.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Reingegnerizzazione dei flussi di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione puntuale degli ambiti di miglioramento • Individuazione di buone pratiche operative replicabili e sviluppate in Uffici di comparabile dimensione • Predisposizione del documento che descrive le soluzioni operative da attuare • Condivisione degli ambiti di miglioramento con i referenti dell'Ufficio Giudiziario • Coinvolgimento dei CTU e sensibilizzazione all'utilizzo delle nuove modalità operative
2	Sviluppo delle competenze del personale	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei principali fabbisogni formativi in tema di Spese di Giustizia • Preparazione dei materiali formativi da utilizzare • Erogazione di giornate di formazione dedicate al personale giurisdizionale e amministrativo • Predisposizione e consegna delle linee guida per la gestione delle Spese di Giustizia
3	Avvio delle nuove modalità di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Avvio delle nuove prassi di gestione delle liquidazioni delle Spese di Giustizia • Erogazione di interventi di change management al fine di ridurre l'impatto al cambiamento

Intervento 1.D - Potenziamento dei rapporti con le Forze dell'Ordine

La Procura di Treviso ha implementato il sistema informativo "**Portale NdR**", punto di accesso che consente alla Polizia Giudiziaria e a particolari istituzioni (es. INPS e USSL) di trasmettere atti e documenti agli uffici della Procura. Tale portale consente di:

- **ridurre i tempi di trattazione dei procedimenti** semplificando notevolmente le attività di iscrizione e aggiornamento dei registri della Procura;

- **migliorare i rapporti** con l'utenza (ed in particolare con le Forze dell'Ordine sul territorio);
- **ottimizzare il flusso documentale**, consentendo la digitalizzazione e la migliore fruibilità degli atti;
- **ottimizzare le risorse della Procura** che possono essere assegnate a compiti di maggiore rilevanza a beneficio del tempi di evasione dei procedimenti.

Sul territorio di competenza della Procura di Treviso, l'utilizzo del portale è ancora in fase sperimentale ed è poco diffuso; con tale intervento si vuole promuovere l'utilizzo dello strumento informativo attraverso un **affiancamento operativo presso le sedi delle Forze dell'Ordine e delle Istituzioni** tenute per legge a trasmettere le Notizie di Reato. Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Predisposizione dei materiali	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei principali fabbisogni formativi • Preparazione dei materiali formativi da utilizzare
2	Erogazione degli interventi formativi	<ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di formazione dedicate all'utenza presso le sedi delle Forze dell'Ordine/Istituzioni • Predisposizione e consegna alle Forze dell'Ordine/Istituzioni di linee guida per la gestione del Portale NdR

Output e benefici attesi

Di seguito sono indicati gli **output attesi per ogni intervento**, suddivisi tra deliverable cartacei (report, linee guida, ecc.) ed erogazione di interventi di supporto operativo al personale come affiancamento, formazione, ecc.. Inoltre sono descritti i **benefici** che l'implementazione degli interventi genererà all'interno dell'Ufficio Giudiziario e verso il territorio:

Intervento	Output attesi
<p>1.A Supporto all'acquisizione di know-how sugli applicativi ministeriali</p>	<p>Deliverable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documento di sintesi dei livelli di utilizzo dei sistemi ministeriali • Materiali e linee guida per la formazione del personale <p>Supporto operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di interventi formativi in aula sull'utilizzo degli strumenti • Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura
<p>1.B Revisione delle prassi operative</p>	<p>Deliverable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documento di sintesi che descrive le soluzioni operative da attuare • Protocolli di intesa • Disposizioni organizzative <p>Supporto operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura
<p>1.C Ottimizzazione della gestione delle liquidazioni dei CTU</p>	<p>Deliverable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Linee guida per la gestione delle liquidazioni delle Spese di Giustizia <p>Supporto operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura
<p>1.D Potenziamento dei rapporti con le Forze dell'Ordine</p>	<p>Supporto operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione di giornate di formazione dedicate al personale delle Forze dell'Ordine/Istituzioni • Predisposizione e consegna di vademecum per la gestione del portale NdR

Intervento	Benefici attesi
<p>1.A Supporto all'acquisizione di know-how sugli applicativi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Maggiore celerità nell'utilizzo degli strumenti • Maggiore capacità di gestione dei procedimenti • Capacità di risposta più ampia alle esigenze di cittadini ed imprese

Intervento	Benefici attesi
ministeriali	(visione, copia atti, informazioni sui procedimenti, ecc.)
1.B Revisione delle prassi operative	<ul style="list-style-type: none"> Migliore distribuzione dei carichi di lavoro tra le risorse Utilizzo efficiente delle unità di personale disponibili Migliori condizioni di lavoro per il personale Maggiore presidio e controllo del flusso dei procedimenti in particolare rispetto le procedure che interessano le imprese (es. fallimenti ed esecuzioni)
1.C Ottimizzazione della gestione delle liquidazioni dei CTU	<ul style="list-style-type: none"> Maggiore efficienza dei processi di lavoro Maggiore rapidità nella liquidazione dei compensi Miglioramento dei rapporti con i professionisti (CTU) del territorio
1.D Potenziamento dei rapporti con le Forze dell'Ordine	<ul style="list-style-type: none"> Miglioramento della qualità e dell'efficacia dei servizi informativi della Procura Riduzione dell'utenza presso la Procura Maggiore rapidità nella trattazione dei procedimenti a beneficio delle cittadini e delle imprese del territorio

2. Supporto al miglioramento delle competenze

Caratteristiche generali e obiettivi della linea progettuale

Il personale della Procura di Treviso, in considerazione anche degli elevati livelli di scopertura, necessità di **migliorare le proprie competenze per far fronte alle richieste di qualità ed efficienza del proprio servizio Giustizia**.

La linea progettuale si pone l'obiettivo di **potenziare le competenze** delle risorse umane a disposizione dell'Ufficio e aumentare la capacità produttiva attraverso:

- un **migliore utilizzo degli strumenti** a disposizione;
- una **migliore capacità di gestione del team di lavoro**;
- l'**ottimizzazione dei rapporti con l'utenza esterna**.

Per la linea progettuale di "Supporto al miglioramento delle competenze" sono previsti tre interventi formativi sulle seguenti materie:

1. **Informatica di base**;
2. **Soft-skill**;
3. **Processo acquisitivo (Codice degli Appalti)**.

Intervento 2.A - Competenze informatiche

Tramite l'intervento **saranno potenziate le competenze** del personale amministrativo e di magistratura rispetto gli applicati **Microsoft Word, Excel, Outlook**, permettendo di incrementare la capacità produttiva e il presidio delle attività svolte dal personale. A conclusione di ogni evento formativo dovrà essere rilasciato un attestato di frequenza.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Predisposizione dei materiali	<ul style="list-style-type: none"> Individuazione dei principali fabbisogni formativi in tema IT del personale amministrativo e di magistratura Preparazione dei materiali formativi da utilizzare
2	Erogazione degli interventi formativi	<ul style="list-style-type: none"> Organizzazione di giornate di formazione dedicate al personale giurisdizionale e amministrativo Supporto al miglioramento nonché alla realizzazione ex novo di tool informatici funzionali all'attività corrente del personale

Intervento 2.B - Soft-skill

Saranno organizzati **percorsi formativi** volti a promuovere tra il personale amministrativo le cosiddette "**competenze trasversali**", ovvero quelle capacità che raggruppano le qualità personali, l'atteggiamento in ambito lavorativo e le conoscenze nel campo delle relazioni interpersonali che permettono recupero di efficienza, ottimizzazione delle modalità operative, miglioramento del clima aziendale e della qualità dei rapporti con i colleghi. Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Predisposizione dei materiali	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei principali fabbisogni formativi in tema di soft skill del personale amministrativo e di magistratura • Preparazione dei materiali formativi da utilizzare
2	Erogazione degli interventi formativi	<ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione di giornate di formazione dedicate al personale giurisdizionale e amministrativo

Intervento 2.C - Gestione processo acquisitivo

Dovrà essere predisposto un percorso formativo con il fine di **migliorare la conoscenza dei processi acquisitivi della Pubblica Amministrazione** ed in particolare del **D.Lgs. 50/2016** (cosiddetto Nuovo Codice degli Appalti) e permettere alla Procura di efficientare la gestione delle spese di funzionamento sotto il suo diretto controllo. Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Predisposizione dei materiali	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei principali fabbisogni formativi in tema di procurement • Preparazione dei materiali formativi da utilizzare
2	Erogazione degli interventi formativi	<ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione di giornate di formazione dedicate al personale giurisdizionale e amministrativo • Predisposizione e consegna di vademecum per la gestione del processo acquisitivo

Benefici ed output attesi

Di seguito sono indicati gli **output attesi per ogni intervento**, suddivisi tra deliverable cartacei (report, linee guida, ecc.) ed erogazione di interventi di supporto operativo al personale come affiancamento, formazione, ecc.. Inoltre sono descritti i **benefici** che l'implementazione degli interventi genererà all'interno dell'Ufficio Giudiziario e verso il territorio:

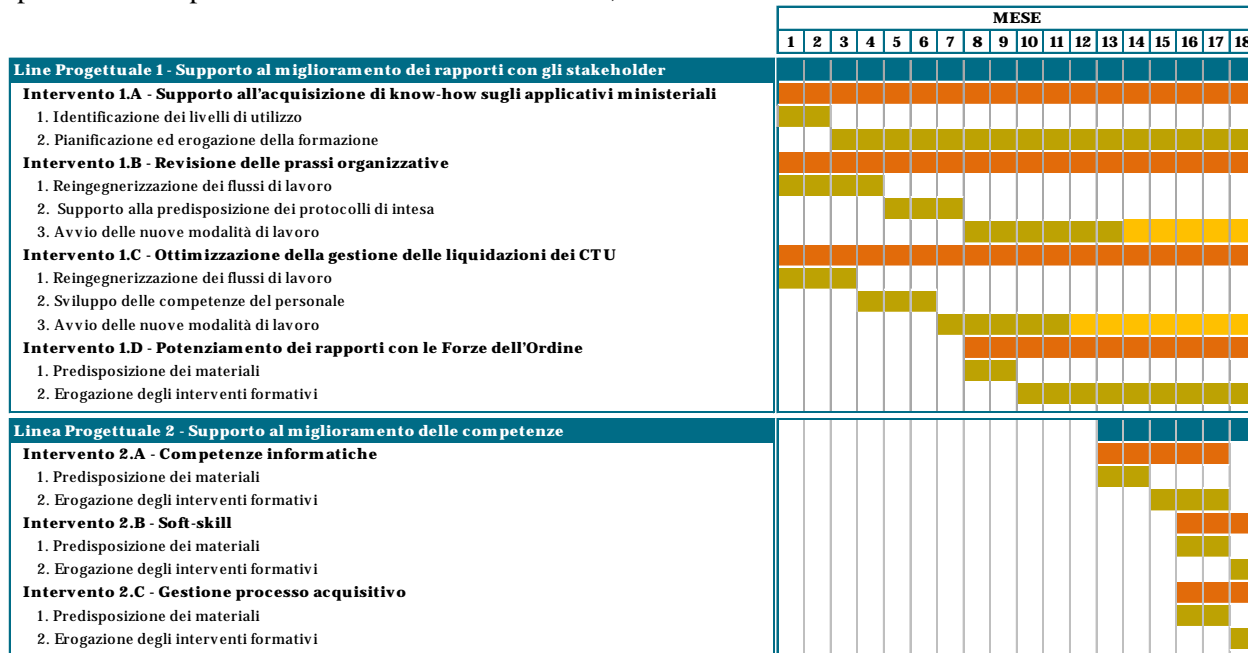
Intervento	Output attesi
2.A Competenze informatiche	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Materiali a supporto della formazione del personale • Tool informatici per l'ottimizzazione del lavoro delle Cancellerie Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di formazione al personale e consegna dei relativi attestati di frequenza
2.B Soft-skill	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Materiali a supporto della formazione del personale Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di formazione al personale
2.C Competenze processo acquisitivo	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Materiali a supporto della formazione del personale • Vademecum per la gestione del processo acquisitivo Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di formazione al personale

Intervento	Benefici attesi
2.A Competenze informatiche	<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento nell'utilizzo degli strumenti in dotazione • Diminuzione dei tempi di esecuzione di attività quali: invio mail, predisposizione documenti e foglio di calcolo • Aumento della capacità di controllo e presidio delle attività
2.B	<ul style="list-style-type: none"> • Migliore clima aziendale

Intervento	Benefici attesi
Soft-skill	<ul style="list-style-type: none"> Migliore gestione ed coordinamento del personale
2.C Competenze processo acquisitivo	<ul style="list-style-type: none"> Miglioramento della gestione amministrativo-contabile della Procura Ottimizzazione della spesa di funzionamento annua Miglioramento dei rapporti con i fornitori esterni (imprese del territorio)

Pianificazione degli interventi

Di seguito è rappresentata la pianificazione di massima delle attività relative all’Ufficio, per le quali si ipotizza un tempo minimo di realizzazione 18 mesi, elevabile fino a 24:



Legenda

 Tempistiche linea progettuale	 Tempistiche attività di implementazione dell'intervento
 Tempistiche dell'intervento	 Tempistiche attività di monitoraggio dell'intervento

Procura della Repubblica presso il Tribunale di Venezia

Sono stati individuati una serie di punti di attenzione che impattano sull'efficienza e l'efficacia della Procura di Venezia. I principali elementi emersi evidenziano ambiti di miglioramento nella gestione dei rapporti con i portatori di interesse dell'Ufficio, infatti:

- sussistono **difficoltà operative** nell'utilizzo del sistema informativo **SICP** (principalmente dovute a una insufficiente formazione), che causano un costante rallentamento delle attività e che hanno determinato la **riduzione dell'orario di apertura al pubblico** degli uffici con inevitabili ripercussioni sul servizio reso all'utenza;
- **non** è ancora del tutto **telematizzata** la **trasmissione e ricezione** degli **atti** da parte delle Forze dell'Ordine. Seppur presente un sistema informativo dedicato «portale NdR», l'invio di atti cartacei è ancora significativo, con conseguente onere per il personale amministrativo di gestire le attività di registrazione, smistamento ed archiviazione;
- sono presenti ambiti di miglioramento nella **gestione dei rapporti con i consulenti tecnici** (periti, traduttori, ecc.), in particolare per quanto riguarda la gestione delle spese di giustizia e la relativa liquidazione;
- è possibile ulteriormente **migliorare i rapporti con il Tribunale** al fine di ottimizzare il flusso informativo e dei fascicoli in termini di flessibilità ed efficienza.

La **proposta di piano esecutivo** per la Procura di Venezia, alla luce delle evidenze emerse, prevede una serie di **linee progettuali con l'obiettivo di migliorare i rapporti con gli stakeholder (Tribunale, Avvocati, Forze dell'Ordine, Imprese e Cittadini)**.

Articolazione della proposta

La proposta evolutiva per la Procura di Venezia prevede due linee progettuali:

1. **Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder:** implementazione di strumenti e ridefinizione delle modalità operative di gestione dei portatori di interesse della Procura della Repubblica, al fine di migliorare le attività svolte a favore di imprese e cittadini e realizzate con la collaborazione di Tribunale, Forze dell'Ordine ed Enti Locali;
2. **Supporto al miglioramento delle competenze:** formazione e affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura su specifiche tematiche al fine di recuperare efficienza e promuovere un miglior clima all'interno dell'Ufficio. Le materie individuate sono le seguenti:
 - Competenze informatiche (Suite Office);
 - Soft skill.

Ogni linea progettuale è composta da diversi interventi, come rappresentato in figura:

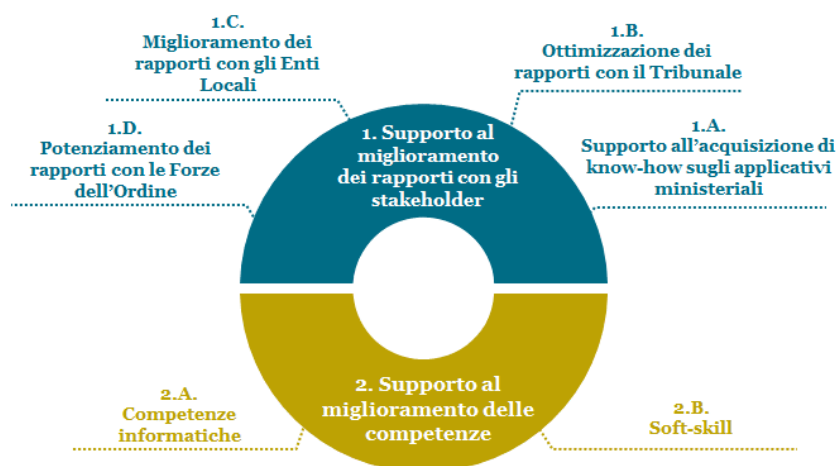


Figura 22: Interventi previsti per la Procura della Repubblica di Venezia

Per la linea progettuale di **Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder** sono previsti 4 interventi:

- 1.A. Supporto all'acquisizione di know-how sugli applicativi ministeriali
- 1.B. Ottimizzazione dei rapporti con il Tribunale
- 1.C. Miglioramento dei rapporti con gli Enti Locali

- 1.D. Potenziamento dei rapporti con le Forze dell'Ordine

Per la linea progettuale di **Supporto al miglioramento delle competenze** sono previsti 2 interventi formativi su:

- 2.A. Competenze informatiche
- 2.B. Soft-skill

Descrizione linee ed interventi

1. Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder

Caratteristiche generali e obiettivi della linea progettuale

La Procura di Venezia si interfaccia regolarmente con una serie di soggetti e svolge un'intensa attività di acquisizione di **richieste, istanze ed atti**. Tali compiti richiedono un significativo **impegno di tempo e di risorse** e talvolta non consentono il regolare e corretto svolgimento delle attività di back-office. La linea progettuale relativa al supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder vuole **promuovere azioni e strumenti** che permettano di:

- **migliorare i canali informativi** e di trasmissione di istanze a disposizione degli stakeholder;
- **ottimizzare** le modalità operative utilizzate per la loro gestione;
- **ottimizzare le risorse a disposizione** al fine di incrementare l'efficienza nella gestione delle procedure, a beneficio delle imprese e dei cittadini.

Per la linea progettuale di "Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder" sono previsti **quattro** interventi:

1. il **supporto** all'acquisizione di **know-how** sugli **applicativi ministeriali** (es. TIAP, SICP, GIADA, SICOGE, ecc.);
2. l'**ottimizzazione dei rapporti con il Tribunale**;
3. il **miglioramento dei rapporti con gli Enti Locali**;
4. il **potenziamento dei rapporti con le Forze dell'Ordine**.

Intervento 1.A - Supporto all'acquisizione di know-how sugli applicativi ministeriali

Il personale amministrativo e di magistratura è direttamente coinvolto in progetti di **ottimizzazione delle modalità operative** e di gestione dell'utenza, attraverso la diffusione di **sistemi informativi** volti principalmente a migliorare il flusso documentale e la disponibilità delle informazioni (TIAP, SICP, GIADA, Consolle del PM, SICOGE, SIAMM, ecc.). Tali nuovi sistemi hanno un forte impatto sulle modalità di consultazione, ricerca e diffusione delle informazioni e il mancato supporto al cambiamento, rischia di compromettere i benefici degli strumenti a discapito delle costante richiesta di **celerità e trasparenza** del Servizio Giustizia, da parte di **cittadini ed imprese**.

L'intervento vuole supportare il personale all'individuazione delle **migliori modalità operative** di utilizzo degli strumenti, attraverso attività **formative** e di **supporto operativo on the job**. Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Identificazione dei livelli di utilizzo	<ul style="list-style-type: none"> • Valutazione del livello di informatizzazione e di utilizzo degli strumenti da parte dei Magistrati e delle risorse amministrative della Procura • Identificazione puntuale delle criticità funzionali ed applicative riscontrate dal personale nell'utilizzo degli strumenti
2	Pianificazione ed erogazione della formazione	<ul style="list-style-type: none"> • Pianificazione del percorso formativo • Predisposizione di linee guida e manuali di utilizzo degli strumenti • Erogazione della formazione on the job • Supporto al personale di magistratura e amministrativo nella risoluzione di problematiche operative

Intervento 1.B - Ottimizzazione dei rapporti con il Tribunale

L'intervento è diretta conseguenza della **progettualità definita per il Tribunale** che andrà a modificare e ottimizzare le modalità operative per quanto attiene i **rapporti tra i due Uffici** rispetto la gestione dei procedimenti civili. In tale contesto si dovrà promuovere la reingegnerizzazione delle modalità operative attraverso azioni destinate a **minimizzare**

il passaggio di atti e documenti tra gli Uffici della Procura della Repubblica e le Cancellerie Civili del Tribunale. A tal proposito dovrà essere dato supporto:

- nell'aprire **Tavoli tecnici** con il Tribunale che permettano di individuare soluzioni condivise;
- nel diffondere le **potenzialità del Processo Civile Telematico** - seppur ancora non diffuso - anche lato Procura (invio di atti telematici, firma digitale, ecc.), tenendo conto dell'imminente collaudo e implementazione della "Consolle del PM", la quale potrebbe essere già in utilizzo presso l'Ufficio al momento dell'avvio del progetto di implementazione del Piano Esecutivo;

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Reingegnerizzazione dei flussi di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione puntuale degli ambiti di miglioramento • Individuazione di buone pratiche operative replicabili e sviluppate in Uffici di comparabile dimensione • Predisposizione del documento che descrive le soluzioni operative da attuare • Condivisione degli ambiti di miglioramento con i referenti dell'Ufficio Giudiziario
2	Supporto alla predisposizione dei protocolli di intesa	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei soggetti da coinvolgere • Costituzione di tavoli di lavoro congiunti • Predisposizione dei protocolli di intesa
3	Avvio delle nuove modalità di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Avvio delle nuove prassi di gestione dei rapporti con il Tribunale • Erogazione di interventi di change management al fine di ridurre l'impatto al cambiamento

Intervento 1.C - Miglioramento dei rapporti con gli Enti Locali

Dall'analisi dell'Ufficio Giudiziario emerge una sostanziale **disomogeneità** nella **gestione delle segnalazioni** in materia tutelare, da parte degli **Enti Locali**, in particolare Servizi Sociali dei Comuni e ULSS. Ciò comporta una strutturata e complessa attività di **ricerca, verifica della correttezza** di quanto inviato, **nonchè una successiva richiesta di integrazione** da parte dell'Ufficio Affari Civili nei confronti di questi soggetti. A questo si aggiunge inoltre la presenza di una **molteplicità di modulistica personalizzata** utilizzata dagli stessi Enti Locali nell'invio della documentazione a supporto delle richieste, **rallentando il lavoro di lettura, comprensione e valutazione degli atti**, sia da parte dell'ufficio Affari Civili impegnato a indirizzare questi atti internamente alla Procura, sia da parte dei Sostituti impegnati a valutare l'eventualità di ricorso presso il Tribunale.

L'intervento è finalizzato a:

- definire un **set concordato di documentazione** che i principali Enti Locali del territorio si impegnano ad inviare in caso di segnalazioni in materia tutelare, al fine di minimizzare l'attività di successiva integrazione da parte della Procura;
- individuare **modalità** operative per l'**invio** e la **dematerializzazione di tale documentazione**;
- **rivedere i modelli standard** dei documenti, per favorire e velocizzare l'attività di **valutazione** da parte del PM.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Reingegnerizzazione dei flussi di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione puntuale degli ambiti di miglioramento • Individuazione di buone pratiche operative replicabili e sviluppate in Uffici di comparabile dimensione • Predisposizione del documento che descrive le soluzioni operative da attuare, comprensive dei nuovi modelli standard degli atti • Condivisione degli ambiti di miglioramento con i referenti dell'Ufficio Giudiziario
2	Supporto alla predisposizione dei protocolli di intesa	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei soggetti da coinvolgere • Costituzione di tavoli di lavoro congiunti

		<ul style="list-style-type: none"> • Predisposizione dei protocolli di intesa
3	Avvio delle nuove modalità di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Avvio delle nuove prassi di gestione dei rapporti con gli Enti Locali individuati da progetto • Erogazione di interventi di change management al fine di ridurre l'impatto al cambiamento

Intervento 1.D - Potenziamento dei rapporti con le Forze dell'Ordine

La Procura di Venezia ha recentemente avviato la sperimentazione del sistema informativo "**Portale Ndr**", punto di accesso che consente alla Polizia Giudiziaria di pre-iscrivere i dati all'interno di SICP, il registro informatico della Procura, e di trasmettere telematicamente la scansione della notizia di reato. Tale portale consente di:

- **ridurre i tempi di trattazione dei procedimenti** semplificando notevolmente le attività di iscrizione e aggiornamento dei registri della Procura;
- **migliorare i rapporti** con l'utenza (ed in particolare con le Forze dell'Ordine sul territorio);
- **ottimizzare il flusso documentale**, consentendo la digitalizzazione e la migliore fruibilità degli atti;
- **ottimizzare le risorse della Procura** che possono essere assegnate a compiti di maggiore rilevanza a beneficio del tempo di evasione dei procedimenti.

Sul territorio di competenza della Procura di Venezia, l'utilizzo del portale è ancora in fase sperimentale, è poco diffuso e, laddove implementato, si limita alla sola fase di pre-imputazione dei dati da parte degli uffici fonte; con tale intervento si vuole promuovere l'utilizzo dello strumento informativo attraverso un **affiancamento operativo presso le sedi delle Forze dell'Ordine**.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Predisposizione dei materiali	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei principali fabbisogni formativi • Preparazione dei materiali formativi da utilizzare
2	Erogazione degli interventi formativi	<ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di formazione dedicate all'utenza presso le sedi delle Forze dell'Ordine • Predisposizione e consegna alle forze dell'Ordine di linee guida per la gestione del Portale Ndr

Output e benefici attesi

Di seguito sono indicati gli **output attesi per ogni intervento**, suddivisi tra deliverable cartacei (report, linee guida, ecc.) ed erogazione di interventi di supporto operativo al personale come affiancamento, formazione, ecc.. Inoltre sono descritti i **benefici** che l'implementazione degli interventi genererà all'interno dell'Ufficio Giudiziario e verso il territorio:

Intervento	Output attesi
1.A Supporto all'acquisizione di know-how sui nuovi applicativi ministeriali	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Documento di sintesi dei livelli di utilizzo dei sistemi ministeriali • Materiali e linee guida per la formazione del personale Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di interventi formativi in aula sull'utilizzo degli strumenti • Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura
1.B Revisione dei rapporti con il Tribunale	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Documento di sintesi che descrive le soluzioni operative da attuare • Protocolli di intesa • Disposizioni organizzative Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura
1.C	Deliverable

Miglioramento dei rapporti con gli Enti Locali	<ul style="list-style-type: none"> • Documento di sintesi che descrive le soluzioni operative da attuare • Protocolli di intesa • Disposizioni organizzative Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura
1.D Potenziamento dei rapporti con le Forze dell'Ordine	Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione di giornate di formazione dedicate al personale delle Forze dell'Ordine • Predisposizione e consegna di vademecum per la gestione del portale NdR

Intervento	Benefici attesi
1.A Supporto all'acquisizione di know-how sui nuovi applicativi ministeriali	<ul style="list-style-type: none"> • Maggiore celerità nell'utilizzo degli strumenti • Maggiore capacità di gestione dei procedimenti • Capacità di risposta più ampia alle esigenze di cittadini ed imprese (visione, copia atti, informazioni sui procedimenti, ecc.)
1.B Revisione dei rapporti con il Tribunale	<ul style="list-style-type: none"> • Migliore distribuzione dei carichi di lavoro tra le risorse • Utilizzo efficiente delle unità di personale disponibili • Migliori condizioni di lavoro per il personale • Maggiore presidio e controllo del flusso dei procedimenti in particolare rispetto le procedure che interessano imprese e cittadini (es. fallimenti e tutele)
1.C Miglioramento dei rapporti con gli Enti Locali	<ul style="list-style-type: none"> • Migliore distribuzione dei carichi di lavoro tra le risorse • Utilizzo efficiente delle unità di personale disponibili • Migliori condizioni di lavoro per il personale • Miglioramento ed efficientamento dei rapporti con Enti ed Istituzioni quali: i Servizi Sociali dei Comuni e le ULSS del territorio • Maggiore presidio e controllo del flusso dei procedimenti in particolare rispetto le procedure che interessano le imprese e i cittadini (es. fallimenti e tutele)
1.D Potenziamento dei rapporti con le Forze dell'Ordine	<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento della qualità e dell'efficacia dei servizi informativi della Procura • Riduzione dell'utenza presso la Procura • Maggiore rapidità nella trattazione dei procedimenti a beneficio delle cittadini e delle imprese del territorio

2. *Supporto al miglioramento delle competenze*

Caratteristiche generali e obiettivi della linea progettuale

Il personale della Procura di Venezia, in considerazione anche degli elevati livelli di scopertura, necessità di **migliorare le proprie competenze per far fronte alle richieste di qualità ed efficienza del proprio servizio Giustizia**.

La linea progettuale si pone l'obiettivo di **potenziare le competenze** delle risorse umane a disposizione dell'Ufficio e aumentare la capacità produttiva attraverso:

- un **migliore utilizzo degli strumenti** a disposizione;
- una **migliore capacità di gestione del team di lavoro**;
- l'**ottimizzazione dei rapporti con l'utenza esterna**.

Per la linea progettuale di "Supporto al miglioramento delle competenze" sono previsti due interventi formativi sulle seguenti materie:

1. **Informatica di base**;
2. **Soft-skill**.

Intervento 2.A - Competenze informatiche

Tramite l'intervento **saranno potenziate le competenze** del personale amministrativo e di magistratura rispetto gli applicati **Microsoft Word, Excel, Outlook**, permettendo di incrementare la capacità produttiva e il presidio delle attività svolte dal personale. A conclusione di ogni evento formativo verrà rilasciato un attestato di frequenza

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Predisposizione dei materiali	<ul style="list-style-type: none"> Individuazione dei principali fabbisogni formativi in tema IT del personale amministrativo e di magistratura Preparazione dei materiali formativi da utilizzare
2	Erogazione degli interventi formativi	<ul style="list-style-type: none"> Organizzazione di giornate di formazione dedicate al personale giurisdizionale e amministrativo Supporto al miglioramento nonché alla realizzazione ex novo di tool informatici funzionali all'attività corrente del personale

Intervento 2.B - Soft-skill

Saranno organizzati **percorsi formativi** volti a promuovere tra il personale amministrativo le cosiddette "**competenze trasversali**", ovvero quelle capacità che raggruppano le qualità personali, l'atteggiamento in ambito lavorativo e le conoscenze nel campo delle relazioni interpersonali che permettono recupero di efficienza, ottimizzazione delle modalità operative, miglioramento del clima aziendale e della qualità dei rapporti con i colleghi. Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Predisposizione dei materiali	<ul style="list-style-type: none"> Individuazione dei principali fabbisogni formativi in tema di soft skill del personale amministrativo e di magistratura Preparazione dei materiali formativi da utilizzare
2	Erogazione degli interventi formativi	<ul style="list-style-type: none"> Organizzazione di giornate di formazione dedicate al personale giurisdizionale e amministrativo

Benefici ed output attesi

Di seguito sono indicati gli **output attesi per ogni intervento**, suddivisi tra deliverable cartacei (report, linee guida, ecc.) ed erogazione di interventi di supporto operativo al personale come affiancamento, formazione, ecc.. Inoltre sono descritti i **benefici** che l'implementazione degli interventi genererà all'interno dell'Ufficio Giudiziario e verso il territorio:

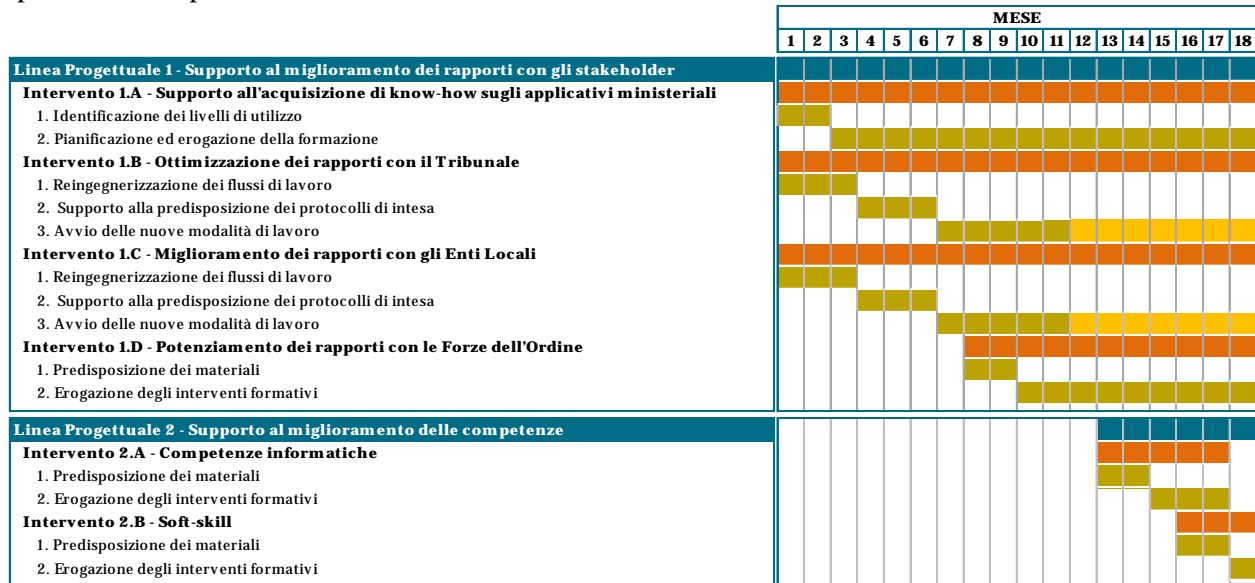
Intervento	Output attesi
2.A Competenze informatiche	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> Materiali a supporto della formazione del personale Tool informatici per l'ottimizzazione del lavoro delle Cancellerie Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> Erogazione di giornate di formazione al personale e consegna dei relativi attestati di frequenza
2.B Soft-skill	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> Materiali a supporto della formazione del personale Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> Erogazione di giornate di formazione al personale

Intervento	Benefici attesi
2.A Competenze informatiche	<ul style="list-style-type: none"> Miglioramento nell'utilizzo degli strumenti in dotazione Diminuzione dei tempi di esecuzione di attività quali: invio mail, predisposizione documenti e foglio di calcolo Aumento della capacità di controllo e presidio delle attività
2.B	<ul style="list-style-type: none"> Migliore clima aziendale

Soft-skill	• Migliore gestione ed coordinamento del personale
-------------------	--

Pianificazione degli interventi

Di seguito è rappresentata la pianificazione di massima delle attività relative all’Ufficio, per le quali si ipotizza un tempo minimo di realizzazione 18 mesi, elevabile fino a 24:



Legenda

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Tempistiche linea progettuale Tempistiche dell'intervento | <ul style="list-style-type: none"> Tempistiche attività di implementazione dell'intervento Tempistiche attività di monitoraggio dell'intervento |
|--|---|

Procura della Repubblica presso il Tribunale di Verona

Sono stati individuati una serie di punti di attenzione che impattano sull'efficienza e l'efficacia della Procura di Verona. I principali elementi emersi evidenziano ambiti di miglioramento nella gestione dei rapporti con i portatori di interesse dell'Ufficio, infatti:

- sussistono **difficoltà operative** nell'utilizzo del sistema informativo **SICP** (principalmente dovute a una insufficiente formazione), che causano un costante rallentamento delle attività degli uffici con inevitabili ripercussioni sul servizio reso all'utenza;
- **non** è ancora del tutto **telematizzata** la **trasmissione** e **ricezione** degli **atti** da parte delle Forze dell'Ordine. Seppur presente un sistema informativo dedicato «portale NdR», l'invio di atti cartacei è ancora significativo, con conseguente onere per il personale amministrativo di gestire le attività di registrazione, smistamento ed archiviazione;
- sono presenti ambiti di miglioramento nella **gestione** delle spese di giustizia e la relativa liquidazione;
- è possibile ulteriormente **migliorare i rapporti con il Tribunale** al fine di ottimizzare il flusso informativo e dei fascicoli in termini di flessibilità ed efficienza.

La **proposta di piano esecutivo** per la Procura di Verona, alla luce delle evidenze emerse, prevede una serie di **linee progettuali con l'obiettivo di migliorare i rapporti con gli stakeholder (Tribunale, Avvocati, Forze dell'Ordine, Imprese e Cittadini)**.

Articolazione della proposta

La proposta evolutiva per la Procura di Verona prevede due linee progettuali:

1. **Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder:** implementazione di strumenti e ridefinizione delle modalità operative di gestione dei portatori di interesse della Procura della Repubblica, al fine di migliorare il servizio reso ad avvocati, imprese e cittadini;
2. **Supporto al miglioramento delle competenze:** formazione e affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura su specifiche tematiche al fine di recuperare efficienza e promuovere un miglior clima aziendale. Le materie individuate sono le seguenti:
 - Competenze informatiche (Suite Office);
 - Soft skill;
 - Gestione del processo acquisitivo (Codice degli Appalti).

Ogni linea progettuale è composta da diversi interventi, come rappresentato in figura:



Figura 23: Interventi previsti per la Procura di Verona

Per la linea progettuale di **Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder** sono previsti 5 interventi:

- 1.A Supporto all'acquisizione di know-how sugli applicativi ministeriali

- 1.B. Potenziamento Punto Informativo
- 1.C Revisione dei rapporti con il Tribunale
- 1.D Ottimizzazione della gestione delle liquidazioni dei CTU
- 1.E Potenziamento dei rapporti con le Forze dell'Ordine

Per la linea progettuale di **Supporto al miglioramento delle competenze** sono previsti 3 interventi formativi su:

- 2.A. Competenze informatiche
- 2.B. Soft-skill
- 2.C. Gestione processo acquisitivo (Codice degli Appalti)

Descrizione linee ed interventi

1. Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder

Caratteristiche generali e obiettivi della linea progettuale

La Procura di Verona si interfaccia regolarmente con una serie di utenti e svolge un'intensa attività di acquisizione di **richieste, istanze ed atti**. Tali compiti richiedono un significativo **impegno di tempo e di risorse** e talvolta non consentono il regolare e corretto svolgimento delle attività di back-office. La linea progettuale relativa al supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder vuole **promuovere azioni e strumenti** che permettano di:

- **migliorare i canali informativi** e di trasmissione di istanze a disposizione degli stakeholder;
- **ottimizzare** le modalità operative utilizzate per la loro gestione;
- **ottimizzare le risorse a disposizione** al fine di incrementare l'efficienza nella gestione delle procedure, a beneficio delle imprese e dei cittadini.

Per la linea progettuale di "Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder" sono previsti **cinque** interventi:

1. il **supporto** all'acquisizione di **know-how** sugli **applicativi ministeriali** (es. TIAP, SICP, GIADA, SICOGE, SIC ecc.)
2. il **potenziamento del Punto Informativo**
3. la **revisione dei rapporti con il Tribunale**
4. l'**ottimizzazione** del processo di **liquidazione dei consulenti tecnici**
5. il **potenziamento dei rapporti con le Forze dell'Ordine**

Intervento 1.A - Supporto all'acquisizione di know-how sugli applicativi ministeriali

Il personale amministrativo e di magistratura è direttamente coinvolto in progetti di **ottimizzazione delle modalità operative** e di gestione dell'utenza, attraverso la diffusione di **sistemi informativi** volti principalmente a migliorare il flusso documentale e la disponibilità delle informazioni (TIAP, SICP, GIADA, Consolle del PM, SICOGE, SIAMM, SIC, ecc.). Tali nuovi sistemi hanno un forte impatto sulle modalità di consultazione, ricerca e diffusione delle informazioni e il mancato supporto al cambiamento, rischia di compromettere i benefici degli strumenti a discapito della costante richiesta di **celerità e trasparenza** del Servizio Giustizia, da parte di **cittadini ed imprese**.

L'intervento vuole supportare il personale all'individuazione delle **migliori modalità operative** di utilizzo degli strumenti, attraverso attività **formative** e di **supporto operativo on the job**. Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Identificazione dei livelli di utilizzo	<ul style="list-style-type: none"> • Valutazione del livello di informatizzazione e di utilizzo degli strumenti da parte dei Magistrati e delle risorse amministrative della Procura • Identificazione puntuale delle criticità funzionali ed applicative riscontrate dal personale nell'utilizzo degli strumenti
2	Pianificazione ed erogazione della formazione	<ul style="list-style-type: none"> • Pianificazione del percorso formativo • Predisposizione di linee guida e manuali di utilizzo degli strumenti • Erogazione della formazione on the job • Supporto al personale di magistratura e amministrativo nella risoluzione di problematiche operative

Intervento 1.B - Potenziamento Punto Informativo

L'intervento, che prevede anche il coinvolgimento del Tribunale, promuove il **potenziamento dell'attuale Punto Informativo** sito all'ingresso del Palazzo di Giustizia. L'obiettivo dell'intervento è quello di **disciplinare e ridurre l'afflusso di pubblico** presso gli uffici, attraverso la progettazione di un Punto Informativo che:

- evada parte delle richieste del pubblico (ad es. informazioni sulla documentazione da presentare, contributi da versare, ecc.);
- informi preventivamente l'utente circa le modalità di presentazione delle istanze e della documentazione necessaria (marche da bollo, moduli, ecc.);
- svolga parte dell'attività attualmente in carico agli uffici (es. rilascio modulistica, ricezione richiesta copie, ecc.).

L'intervento prevede anche **la valutazione della modulistica in uso presso la Procura e la revisione della stessa in termini di contenuti e di layout grafico.**

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Rilevazione delle dinamiche di afflusso dell'utenza	<ul style="list-style-type: none"> • Rilevazione della tipologia di utenza (avvocati, commercialisti, ecc.) • Quantificazione delle tipologie di richieste dell'utenza • Quantificazione della numerosità degli accessi • Rilevazione delle fasce orarie e delle giornate di afflusso
2	Progettazione Punto Informativo	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione delle attività in carico al Punto Informativo • Rilevazione del fabbisogno strumentale (compresa la modulistica) • Riprogettazione della modulistica, del layout e della grafica • Predisposizione delle linee guida di gestione dell'Ufficio • Dimensionamento e supporto all'individuazione del personale da adibire alla gestione del Punto Informativo
3	Start up del nuovo Punto Informativo	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione al personale adibito al Punto Informativo • Avvio del nuovo Punto Informativo • Monitoraggio dell'andamento della nuova struttura e individuazione di eventuali modifiche ai processi operativi in atto

Intervento 1.C - Revisione dei rapporti con il Tribunale

L'intervento è diretta conseguenza della **progettualità definita per il Tribunale** che andrà a modificare le modalità operative per quanto attiene i **rapporti tra i due uffici** rispetto la gestione dei procedimenti civili. In tale contesto si dovrà promuovere la reingegnerizzazione delle modalità operative attraverso azioni destinate a **minimizzare il passaggio di atti e documenti** tra gli Uffici della Procura della Repubblica e le Cancellerie Civili del Tribunale. A tal proposito dovrà essere dato supporto:

- nell'aprire **Tavoli tecnici** con il Tribunale che permettano di individuare soluzioni condivise;
- nel diffondere le **potenzialità del Processo Civile Telematico** - seppur ancora non diffuso - anche lato Procura (invio di atti telematici, firma digitale, ecc.) attraverso anche il supporto all'avviamento della cosiddetta Consolle del PM, sistema informativo di prossima implementazione.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Reingegnerizzazione dei flussi di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione puntuale degli ambiti di miglioramento • Individuazione di buone pratiche operative replicabili e sviluppate in Uffici di comparabile dimensione • Predisposizione del documento che descrive le soluzioni operative da attuare • Condivisione degli ambiti di miglioramento con i referenti dell'Ufficio Giudiziario
2	Supporto alla predisposizione	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei soggetti da coinvolgere

#	Attività	Descrizione
	dei protocolli di intesa	<ul style="list-style-type: none"> • Costituzione di tavoli di lavoro congiunti • Predisposizione dei protocolli di intesa
3	Avvio delle nuove modalità di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Avvio delle nuove prassi di gestione dei rapporti con il Tribunale • Erogazione di interventi di change management al fine di ridurre l'impatto al cambiamento

Intervento 1.D - Ottimizzazione della gestione delle liquidazioni dei CTU

Dall'analisi dell'Ufficio Giudiziario emerge una sostanziale **disomogeneità** nella gestione delle **liquidazioni delle Spese di Giustizia**, dovute principalmente alla mancanza di competenze specifiche in materia, che spesso esulano dal **know-how** del personale amministrativo e di magistratura della Procura della Repubblica. Tale circostanza può determinare il rischio di errori ed incongruenze sia in fase di emissione del decreto di liquidazione, sia in fase di successiva fatturazione del professionista, generando rilavorazioni ed inevitabili **ritardi nei pagamenti** dei consulenti tecnici, che mettono a disposizione le proprie competenze a supporto dell'attività di magistratura.

L'intervento è finalizzato a:

- **migliorare le competenze del personale**, attraverso la predisposizione di **linee guida** sulle regole da seguire per la gestione delle liquidazioni delle spese di giustizia dal punto di vista amministrativo-contabile e attraverso un processo di **formazione e supporto operativo on the job** sull'applicativo SIAMM e SI.CO.GE sulle tematiche relative al Testo unico in materia di spese di giustizia;
- **rivedere le modalità operative**, al fine di omogenizzare le prassi in uso presso la Procura della Repubblica.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Reingegnerizzazione dei flussi di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione puntuale degli ambiti di miglioramento • Individuazione di buone pratiche operative replicabili e sviluppate in Uffici di comparabile dimensione • Predisposizione del documento che descrive le soluzioni operative da attuare • Condivisione degli ambiti di miglioramento con i referenti dell'Ufficio Giudiziario • Coinvolgimento dei CTU e sensibilizzazione all'utilizzo delle nuove modalità operative
2	Sviluppo delle competenze del personale	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei principali fabbisogni formativi in tema di Spese di Giustizia • Preparazione dei materiali formativi da utilizzare • Erogazione di giornate di formazione dedicate al personale giurisdizionale e amministrativo • Predisposizione e consegna delle linee guida per la gestione delle Spese di Giustizia
3	Avvio delle nuove modalità di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Avvio delle nuove prassi di gestione delle liquidazione delle Spese di Giustizia • Erogazione di interventi di change management al fine di ridurre l'impatto al cambiamento

Intervento 1.E - Potenziamento dei rapporti con le Forze dell'Ordine

La Procura di Verona si è da poco dotata del sistema informativo "**Portale Ndr**", punto di accesso che consente alla Polizia Giudiziaria di trasmettere atti e documenti agli uffici della Procura. Tale portale consente di:

- **ridurre i tempi di trattazione dei procedimenti** semplificando notevolmente le attività di iscrizione e aggiornamento dei registri della Procura;
- **migliorare i rapporti** con l'utenza (ed in particolare con le Forze dell'Ordine sul territorio);
- **ottimizzare il flusso documentale**, consentendo la digitalizzazione e la migliore fruibilità degli atti;

- **ottimizzare le risorse della Procura** che possono essere assegnate a compiti di maggiore rilevanza a beneficio del tempo di evasione dei procedimenti.

Sul territorio di competenza della Procura di Verona, l'utilizzo del portale è già obbligatorio per le principali Forze dell'Ordine; con tale intervento si vuole promuovere l'utilizzo dello strumento informativo attraverso un **affiancamento operativo presso le sedi delle restanti Forze dell'Ordine e consolidarne l'utilizzo presso le altre.**

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Predisposizione dei materiali	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei principali fabbisogni formativi • Preparazione dei materiali formativi da utilizzare
2	Erogazione degli interventi formativi	<ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di formazione dedicate all'utenza presso le sedi delle Forze dell'Ordine • Predisposizione e consegna alle forze dell'Ordine di linee guida per la gestione del Portale NdR

Output e benefici attesi

Di seguito sono indicati gli **output attesi per ogni intervento**, suddivisi tra deliverable cartacei (report, linee guida, ecc.) ed erogazione di interventi di supporto operativo al personale come affiancamento, formazione, ecc.. Inoltre sono descritti i **benefici** che l'implementazione degli interventi genererà all'interno dell'Ufficio Giudiziario e verso il territorio:

Intervento	Output attesi
1.A Supporto all'acquisizione di know-how sugli applicativi ministeriali	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Documento di sintesi dei livelli di utilizzo dei sistemi ministeriali • Materiali e linee guida per la formazione del personale Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di interventi formativi in aula sull'utilizzo degli strumenti • Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura
1.B Potenziamento Punto Informativo	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Documento di progettazione esecutiva del Punto Informativo • Linee guida per la gestione del Punto Informativo • Modulistica • Procedura di revisione della modulistica dell'Ufficio Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di interventi a supporto del personale adibito al Punto Informativo
1.C Revisione dei rapporti con il Tribunale	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Documento di sintesi che descrive le soluzioni operative da attuare • Protocolli di intesa • Disposizioni organizzative Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura
1.D Ottimizzazione della gestione delle liquidazioni dei CTU	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Linee guida per la gestione delle liquidazioni delle Spese di Giustizia Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura
1.E Potenziamento dei rapporti con le Forze dell'Ordine	Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione di giornate di formazione dedicate al personale delle Forze dell'Ordine • Predisposizione e consegna di vademecum per la gestione del portale NdR

Intervento	Benefici attesi
1.A Supporto all'acquisizione di know-how sugli applicativi ministeriali	<ul style="list-style-type: none"> • Maggiore celerità nell'utilizzo degli strumenti • Maggiore capacità di gestione dei procedimenti • Capacità di risposta più ampia alle esigenze di cittadini ed imprese (visione, copia atti, informazioni sui procedimenti, ecc.)
1.B Potenziamento Punto Informativo	<ul style="list-style-type: none"> • Contenimento dell'afflusso di utenza • Indirizzamento dell'utenza verso i diversi uffici della Procura, sulla base delle effettive esigenze • Migliore comunicazione verso l'esterno attraverso un'attività di informazione accentrata e "disciplinata" • Facilitazione dell'utente nella compilazione, riducendo in tal modo la necessità di richiedere supporto al personale • Minor carico di lavoro per gli uffici
1.C Revisione dei rapporti con il Tribunale	<ul style="list-style-type: none"> • Migliore distribuzione dei carichi di lavoro tra le risorse • Utilizzo efficiente delle unità di personale disponibili • Migliori condizioni di lavoro per il personale • Maggiore presidio e controllo del flusso dei procedimenti in particolare rispetto le procedure che interessano le imprese (es. fallimenti ed esecuzioni)
1.D Ottimizzazione della gestione delle liquidazioni dei CTU	<ul style="list-style-type: none"> • Maggiore efficienza dei processi di lavoro • Maggiore rapidità nella liquidazione dei compensi • Miglioramento dei rapporti con i professionisti (CTU) del territorio
1.E Potenziamento dei rapporti con le Forze dell'Ordine	<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento della qualità e dell'efficacia dei servizi informativi della Procura • Riduzione dell'utenza presso la Procura • Maggiore rapidità nella trattazione dei procedimenti a beneficio delle cittadini e delle imprese del territorio

2. Supporto al miglioramento delle competenze

Caratteristiche generali e obiettivi della linea progettuale

Il personale della Procura di Verona, in considerazione anche degli elevati livelli di scopertura, necessità di **migliorare le proprie competenze per far fronte alle richieste di qualità ed efficienza del proprio servizio Giustizia.**

La linea progettuale si pone l'obiettivo di **potenziare le competenze** delle risorse umane a disposizione dell'Ufficio e aumentare la capacità produttiva attraverso:

- un **migliore utilizzo degli strumenti** a disposizione;
- una **migliore capacità di gestione del team di lavoro**;
- l'**ottimizzazione dei rapporti con l'utenza esterna.**

Per la linea progettuale di "Supporto al miglioramento delle competenze" sono previsti tre interventi formativi sulle seguenti materie:

1. **Informatica di base;**
2. **Soft-skill;**
3. **Processo acquisitivo (Codice degli Appalti).**

Intervento 2.A - Competenze informatiche

Tramite l'intervento **saranno potenziate le competenze** del personale amministrativo e di magistratura rispetto gli applicati **Microsoft Word, Excel, Outlook**, permettendo di incrementare la capacità produttiva e il presidio delle attività svolte dal personale. A conclusione di ogni evento formativo verrà rilasciato un attestato di frequenza

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Predisposizione dei materiali	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei principali fabbisogni formativi in tema IT del personale amministrativo e di magistratura • Preparazione dei materiali formativi da utilizzare
2	Erogazione degli interventi formativi	<ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione di giornate di formazione dedicate al personale giurisdizionale e amministrativo • Supporto al miglioramento nonché alla realizzazione ex novo di tool informatici funzionali all'attività corrente del personale

Intervento 2.B - Soft-skill

Saranno organizzati **percorsi formativi** volti a promuovere tra il personale amministrativo le cosiddette "**competenze trasversali**", ovvero quelle capacità che raggruppano le qualità personali, l'atteggiamento in ambito lavorativo e le conoscenze nel campo delle relazioni interpersonali che permettono recupero di efficienza, ottimizzazione delle modalità operative, miglioramento del clima aziendale e della qualità dei rapporti con i colleghi. Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Predisposizione dei materiali	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei principali fabbisogni formativi in tema di soft skill del personale amministrativo e di magistratura • Preparazione dei materiali formativi da utilizzare
2	Erogazione degli interventi formativi	<ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione di giornate di formazione dedicate al personale giurisdizionale e amministrativo

Intervento 2.C - Gestione processo acquisitivo

Dovrà essere predisposto un percorso formativo con il fine di **migliorare la conoscenza dei processi acquisitivi della Pubblica Amministrazione** ed in particolare del **D.Lgs. 50/2016** (cosiddetto Nuovo Codice degli Appalti) e permettere alla Procura di efficientare la gestione delle spese di funzionamento sotto il suo diretto controllo. Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Predisposizione dei materiali	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei principali fabbisogni formativi in tema di procurement • Preparazione dei materiali formativi da utilizzare
2	Erogazione degli interventi formativi	<ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione di giornate di formazione dedicate al personale giurisdizionale e amministrativo • Predisposizione e consegna di vademecum per la gestione del processo acquisitivo

Benefici ed output attesi

Di seguito sono indicati gli **output attesi per ogni intervento**, suddivisi tra deliverable cartacei (report, linee guida, ecc.) ed erogazione di interventi di supporto operativo al personale come affiancamento, formazione, ecc.. Inoltre sono descritti i **benefici** che l'implementazione degli interventi genererà all'interno dell'Ufficio Giudiziario e verso il territorio:

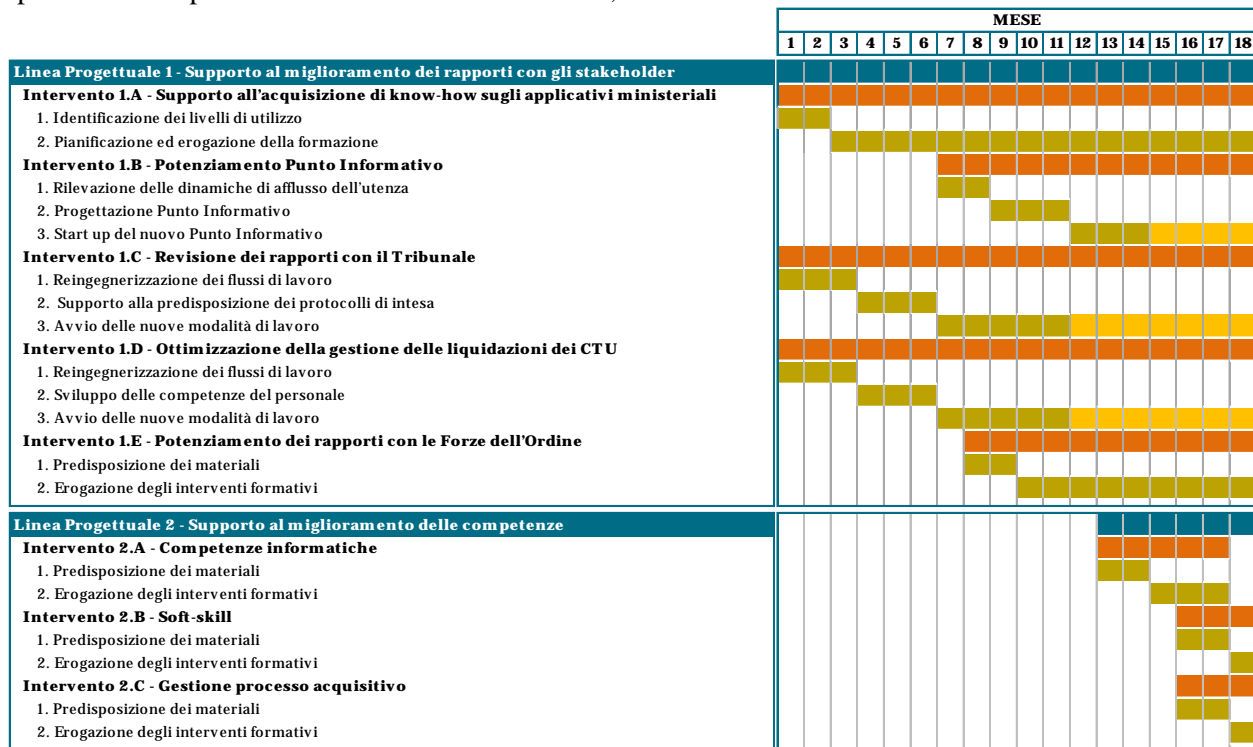
Intervento	Output attesi
2.A Competenze informatiche	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Materiali a supporto della formazione del personale • Tool informatici per l'ottimizzazione del lavoro delle Cancellerie Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di formazione al personale e consegna dei relativi attestati di frequenza
2.B Soft-skill	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Materiali a supporto della formazione del personale Supporto operativo

	<ul style="list-style-type: none"> Erogazione di giornate di formazione al personale
<p>2.C Competenze processo acquisitivo</p>	<p>Deliverable</p> <ul style="list-style-type: none"> Materiali a supporto della formazione del personale Vademecum per la gestione del processo acquisitivo <p>Supporto operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> Erogazione di giornate di formazione al personale

Intervento	Benefici attesi
<p>2.A Competenze informatiche</p>	<ul style="list-style-type: none"> Miglioramento nell'utilizzo degli strumenti in dotazione Diminuzione dei tempi di esecuzione di attività quali: invio mail, predisposizione documenti e foglio di calcolo Aumento della capacità di controllo e presidio delle attività
<p>2.B Soft-skill</p>	<ul style="list-style-type: none"> Migliore clima aziendale Migliore gestione ed coordinamento del personale
<p>2.C Competenze processo acquisitivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> Miglioramento della gestione amministrativo-contabile della Procura Ottimizzazione della spesa di funzionamento annua Miglioramento dei rapporti con i fornitori esterni (imprese del territorio)

Pianificazione degli interventi

Di seguito è rappresentata la pianificazione di massima delle attività relative all'Ufficio, per le quali si ipotizza un tempo minimo di realizzazione 18 mesi, elevabile fino a 24:



Legenda

- Tempistiche linea progettuale
- Tempistiche attività di implementazione dell'intervento
- Tempistiche dell'intervento
- Tempistiche attività di monitoraggio dell'intervento

Sono stati individuati una serie di punti di attenzione che impattano sull'efficienza e l'efficacia della Procura di Vicenza. I principali elementi emersi evidenziano ambiti di miglioramento nella gestione dei rapporti con i portatori di interesse dell'Ufficio, infatti:

- sussistono **difficoltà operative** nell'utilizzo dei sistemi ministeriali (es. SICP) a causa di una insufficiente formazione che causa un costante rallentamento delle attività con inevitabili ripercussioni sul servizio reso all'utenza;
- **non** è ancora del tutto **telematizzata** la **trasmissione** degli **atti** da parte delle Forze dell'Ordine. Seppur presente un sistema informativo dedicato «portale NdR», non tutte le Forze dell'Ordine lo utilizzano a pieno e, sono presenti margini di miglioramento nella qualità e/o completezza dei dati trasmessi;
- sono presenti ambiti di miglioramento nella **gestione dei rapporti con i consulenti tecnici** (periti, traduttori, ecc.), in particolare per quanto riguarda la gestione delle spese di giustizia e la relativa liquidazione;
- è possibile **ottimizzare i flussi di lavoro** con il **Tribunale** al fine di **minimizzare il transito dei fascicoli** e diminuire i tempi di lavorazione dei procedimenti.

La **proposta di piano esecutivo** per la Procura di Vicenza, alla luce delle evidenze emerse, prevede una serie di **linee progettuali con l'obiettivo di migliorare i rapporti con gli stakeholder (Tribunale, Avvocati, Forze dell'Ordine, Imprese e Cittadini)**.

Articolazione della proposta

La proposta evolutiva per la Procura di Vicenza prevede due linee progettuali:

1. **Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder:** implementazione di strumenti e ridefinizione delle modalità operative di gestione dei portatori di interesse della Procura della Repubblica, al fine di migliorare il servizio reso ad avvocati, imprese e cittadini;
2. **Supporto al miglioramento delle competenze:** formazione e affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura su specifiche tematiche al fine di recuperare efficienza e promuovere un miglior clima aziendale. Le materie individuate sono le seguenti:
 - Competenze informatiche (Suite Office);
 - Soft skill;
 - Gestione del processo acquisitivo (Codice degli Appalti).

Ogni linea progettuale è composta da diversi interventi, come rappresentato in figura:

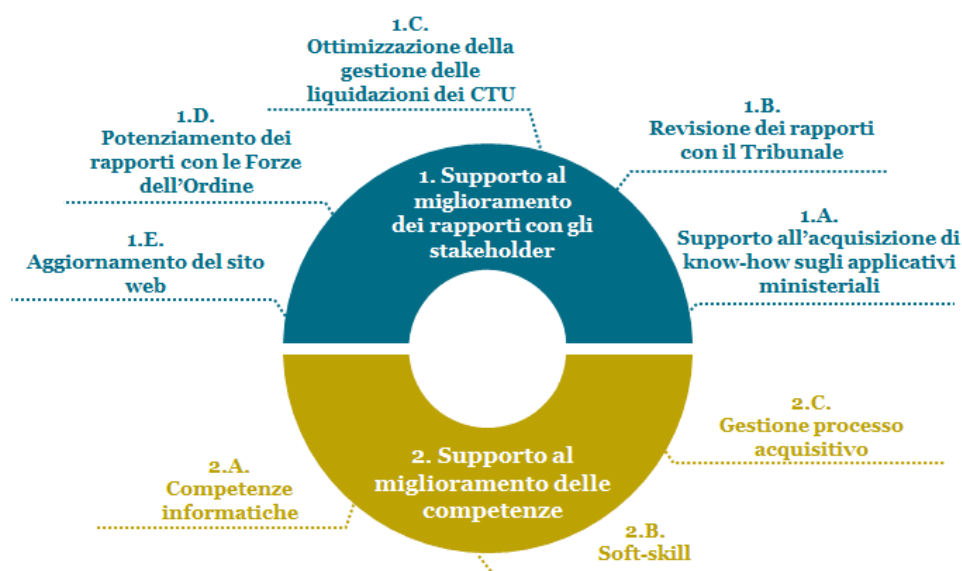


Figura 24: Interventi previsti per la Procura di Vicenza

Per la linea progettuale di **Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder** sono previsti 5 interventi:

- 1.A Supporto all'acquisizione di know-how sugli applicativi ministeriali

- 1.B Revisione dei rapporti con il Tribunale
- 1.C Ottimizzazione della gestione delle liquidazioni dei CTU
- 1.D Potenziamento dei rapporti con le Forze dell'Ordine
- 1.E Aggiornamento del sito web

Per la linea progettuale di **Supporto al miglioramento delle competenze** sono previsti 3 interventi formativi su:

- 2.A. Competenze informatiche
- 2.B. Soft-skill
- 2.C. Gestione processo acquisitivo (Codice degli Appalti)

Descrizione linee ed interventi

1. Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder

Caratteristiche generali e obiettivi della linea progettuale

La Procura di Vicenza si interfaccia regolarmente con una serie di utenti e svolge un'intensa attività di acquisizione di **richieste, istanze ed atti**. Tali compiti richiedono un significativo **impegno di tempo e di risorse** e talvolta non consentono il regolare e corretto svolgimento delle attività di back-office. La linea progettuale relativa al supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder vuole **promuovere azioni e strumenti** che permettano di:

- **migliorare i canali informativi** e di trasmissione di istanze a disposizione degli stakeholder;
- **ottimizzare** le modalità operative utilizzate per la loro gestione;
- **ottimizzare le risorse a disposizione** al fine di incrementare l'efficienza nella gestione delle procedure, a beneficio delle imprese e dei cittadini.

Per la linea progettuale di "Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder" sono previsti **cinque** interventi:

1. il **supporto** all'acquisizione di **know-how** sugli **applicativi ministeriali** (es. TIAP, SICP, GIADA, SIC, ecc.);
2. la **revisione dei rapporti con il Tribunale**;
3. l'**ottimizzazione** del processo di **liquidazione dei consulenti tecnici**;
4. il **potenziamento dei rapporti con le Forze dell'Ordine**;
5. l'**aggiornamento del sito web**.

Intervento 1.A - Supporto all'acquisizione di know-how sugli applicativi ministeriali

Il personale amministrativo e di magistratura è coinvolto in diverse iniziative di **ottimizzazione delle modalità operative** e di gestione dell'utenza, attraverso la diffusione di **sistemi informativi** volti principalmente a migliorare il flusso documentale e la disponibilità delle informazioni (TIAP, SICP, GIADA, Consolle del PM, SICOGE, SIAMM, SCRIPTA, ecc.). Tali sistemi hanno un forte impatto sulle modalità di consultazione, ricerca e diffusione delle informazioni e il mancato supporto al cambiamento, rischia di compromettere i benefici di tali strumenti a discapito delle costante richiesta di **celerità e trasparenza** del Servizio Giustizia, da parte di **cittadini ed imprese**.

L'intervento vuole supportare il personale all'individuazione delle **migliori modalità operative** di utilizzo degli strumenti, attraverso attività **formative** e di **supporto operativo on the job**. Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Identificazione dei livelli di utilizzo	<ul style="list-style-type: none"> • Valutazione del livello di informatizzazione e di utilizzo degli strumenti da parte dei Magistrati e delle risorse amministrative della Procura • Identificazione puntuale delle criticità funzionali ed applicative riscontrate dal personale nell'utilizzo degli strumenti
2	Pianificazione ed erogazione della formazione	<ul style="list-style-type: none"> • Pianificazione del percorso formativo • Predisposizione di linee guida e manuali di utilizzo degli strumenti • Erogazione della formazione on the job • Supporto al personale di magistratura e amministrativo nella risoluzione di problematiche operative

Intervento 1.B - Revisione dei rapporti con il Tribunale

L'intervento è diretta conseguenza della **progettualità definita per il Tribunale** che andrà a modificare le modalità operative per quanto attiene i **rapporti tra i due uffici** rispetto la gestione dei procedimenti civili. In tale contesto si dovrà promuovere la reingegnerizzazione delle modalità operative attraverso azioni destinate a **minimizzare il passaggio di atti e documenti** tra gli Uffici della Procura della Repubblica e le Cancellerie Civili del Tribunale. A tal proposito dovrà essere dato supporto:

- nell'aprire **Tavoli tecnici** con il Tribunale che permettano di individuare soluzioni condivise;
- nel diffondere le **potenzialità del Processo Civile Telematico** - seppur ancora non diffuso - anche lato Procura (invio di atti telematici, firma digitale, ecc.) attraverso anche il supporto all'avviamento della cosiddetta Consolle del PM, sistema informativo di prossima implementazione da parte del Ministero.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Reingegnerizzazione dei flussi di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione puntuale degli ambiti di miglioramento • Individuazione di buone pratiche operative replicabili e sviluppate in Uffici di comparabile dimensione • Predisposizione del documento che descrive le soluzioni operative da attuare • Condivisione degli ambiti di miglioramento con i referenti dell'Ufficio Giudiziario
2	Supporto alla predisposizione dei protocolli di intesa	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei soggetti da coinvolgere • Costituzione di tavoli di lavoro congiunti • Predisposizione dei protocolli di intesa
3	Avvio delle nuove modalità di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Avvio delle nuove prassi di gestione dei rapporti con il Tribunale • Erogazione di interventi di change management al fine di ridurre l'impatto al cambiamento

Intervento 1.C - Ottimizzazione della gestione delle liquidazioni dei CTU

Dall'analisi dell'Ufficio Giudiziario emerge una sostanziale **disomogeneità** nella gestione delle **liquidazioni delle Spese di Giustizia**, dovute principalmente alla mancanza di competenze specifiche in materia, che spesso esulano dal **know-how** del personale amministrativo e di magistratura della Procura della Repubblica. Tale circostanza può determinare il rischio di errori ed incongruenze sia in fase di emissione del decreto di liquidazione, sia in fase di successiva fatturazione al professionista, generando rilavorazioni ed inevitabili **ritardi nei pagamenti** dei consulenti tecnici, che mettono a disposizione le proprie competenze a supporto dell'attività di magistratura.

L'intervento è finalizzato a:

- **migliorare le competenze del personale**, attraverso la predisposizione di **linee guida** sulle regole da seguire per la gestione delle liquidazioni delle spese di giustizia dal punto di vista amministrativo-contabile e attraverso un processo di **formazione e supporto operativo on the job** sull'applicativo SIAMM e sulle tematiche relative al Testo unico in materia di spese di giustizia;
- **rivedere le modalità operative**, al fine di omogenizzare le prassi in uso presso la Procura della Repubblica e promuovere maggiore efficienza nel processo di liquidazione e pagamento, attraverso, ad esempio, iniziative di **sensibilizzazione** rivolte ai CTU, per incrementare l'utilizzo del strumento di **presentazione online** della richiesta di liquidazione delle spese di giustizia.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Reingegnerizzazione dei flussi di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione puntuale degli ambiti di miglioramento • Individuazione di buone pratiche operative replicabili e sviluppate in Uffici di comparabile dimensione • Predisposizione del documento che descrive le soluzioni operative da attuare • Condivisione degli ambiti di miglioramento con i referenti dell'Ufficio Giudiziario • Coinvolgimento dei CTU e sensibilizzazione all'utilizzo delle nuove modalità operative
2	Sviluppo delle competenze del personale	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei principali fabbisogni formativi in tema di Spese di Giustizia • Preparazione dei materiali formativi da utilizzare • Erogazione di giornate di formazione dedicate al personale giurisdizionale e amministrativo • Predisposizione e consegna delle linee guida per la gestione delle Spese di Giustizia
3	Avvio delle nuove modalità di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Avvio delle nuove prassi di gestione delle liquidazione delle Spese di Giustizia • Erogazione di interventi di change management al fine di ridurre l'impatto al cambiamento

Intervento 1.D - Potenziamento dei rapporti con le Forze dell'Ordine

La Procura di Vicenza ha implementato il sistema informativo "**Portale NdR**", punto di accesso che consente alla Polizia Giudiziaria e a particolari istituzioni (es. INPS e USSL) di trasmettere atti e documenti agli uffici della Procura. Tale portale consente di:

- **ridurre i tempi di trattazione dei procedimenti** semplificando notevolmente le attività di iscrizione e aggiornamento dei registri della Procura;
- **migliorare i rapporti** con l'utenza (ed in particolare con le Forze dell'Ordine sul territorio);
- **ottimizzare il flusso documentale**, consentendo la digitalizzazione e la migliore fruibilità degli atti;
- **ottimizzare le risorse della Procura** che possono essere assegnate a compiti di maggiore rilevanza a beneficio del tempi di evasione dei procedimenti.

Sul territorio di competenza della Procura di Vicenza, l'utilizzo del portale è ancora in fase sperimentale ed in via di diffusione; con tale intervento si vuole promuovere l'utilizzo dello strumento informativo attraverso un **affiancamento operativo presso le sedi delle Forze dell'Ordine e delle Istituzioni** tenute per legge a trasmettere le Notizie di Reato. Il potenziamento nell'utilizzo del portale, consentirà all'Ufficio di rivedere le modalità operative di gestione dei rapporti con le FF.OO.. A tal proposito, occorrerà dare supporto alla Procura di Vicenza nella definizione di nuove prassi organizzative – in accordo con gli stakeholder interessati - che consentano di ottimizzare attività e risorse a disposizione. Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Predisposizione dei materiali	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei principali fabbisogni formativi • Preparazione dei materiali formativi da utilizzare
2	Erogazione degli interventi formativi	<ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di formazione dedicate all'utenza presso le sedi delle Forze dell'Ordine/Istituzioni • Predisposizione e consegna alle Forze dell'Ordine/Istituzioni di linee guida per la gestione del Portale NdR
3	Reingegnerizzazione dei flussi di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione puntuale degli ambiti di miglioramento • Individuazione di buone pratiche operative replicabili e sviluppate in Uffici di comparabile dimensione • Predisposizione del documento che descrive le soluzioni operative da attuare • Condivisione degli ambiti di miglioramento con i referenti dell'Ufficio Giudiziario • Coinvolgimento delle FF.OO. e sensibilizzazione all'utilizzo delle nuove modalità operative

#	Attività	Descrizione
		<ul style="list-style-type: none"> Avvio delle nuove modalità operative e supporto alle attività di change management

Intervento 1.E – Aggiornamento del sito web

L'Ufficio Giudiziario è già attualmente dotato di un sito internet che presenta, tuttavia, la necessità di **rinnovo contenutistico** che permettano e garantiscano una maggiore accessibilità da parte dell'utenza.

L'intervento vuole creare un percorso di innovazione volto all'**aggiornamento del portale web** della Procura. Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Individuazione delle esigenze informative dell'utenza	<ul style="list-style-type: none"> Analisi della tipologia di richieste dell'utenza presso gli Uffici aperti al pubblico Identificazione delle esigenze informative
2	Definizione dei contenuti	<ul style="list-style-type: none"> Individuazione della struttura del sito internet Definizione dei contenuti da inserire Raccolta del materiale da pubblicare
3	Progettazione del sito	<ul style="list-style-type: none"> Aggiornamento dei contenuti del sito della Procura Raccolta feedback ed eventuale tuning del sito

Output e benefici attesi

Di seguito sono indicati gli **output attesi per ogni intervento**, suddivisi tra deliverable cartacei (report, linee guida, ecc.) ed erogazione di interventi di supporto operativo al personale come affiancamento, formazione, ecc.. Inoltre sono descritti i **benefici** che l'implementazione degli interventi genererà all'interno dell'Ufficio Giudiziario e verso il territorio:

Intervento	Output attesi
1.A Supporto all'acquisizione di know-how sugli applicativi ministeriali	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> Documento di sintesi dei livelli di utilizzo dei sistemi ministeriali Materiali e linee guida per la formazione del personale Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> Erogazione di interventi formativi in aula sull'utilizzo degli strumenti Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura
1.B Revisione dei rapporti con il Tribunale	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> Documento di sintesi che descrive le soluzioni operative da attuare Protocolli di intesa Disposizioni organizzative Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura
1.C Ottimizzazione della gestione delle liquidazioni dei CTU	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> Linee guida per la gestione delle liquidazioni delle Spese di Giustizia Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> Erogazione di giornate di affiancamento operativo al personale amministrativo e di magistratura
1.D Potenziamento dei rapporti con le Forze dell'Ordine	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> Documento di sintesi che descrive le soluzioni operative da attuare Protocolli di intesa

Intervento	Output attesi
	<ul style="list-style-type: none"> Disposizioni organizzative Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> Organizzazione di giornate di formazione dedicate al personale delle Forze dell'Ordine/Istituzioni Predisposizione e consegna di vademecum per la gestione del portale NdR
<p>1.E Aggiornamento del Sito Web</p>	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> Report di analisi dei servizi all'utenza Documento di progettazione del Sito internet Materiali e linee guida per l'aggiornamento in autonomia da parte del personale

Intervento	Benefici attesi
<p>1.A Supporto all'acquisizione di know-how sugli applicativi ministeriali</p>	<ul style="list-style-type: none"> Maggiore celerità nell'utilizzo degli strumenti Maggiore capacità di gestione dei procedimenti Capacità di risposta più ampia alle esigenze di cittadini ed imprese (visione, copia atti, informazioni sui procedimenti, ecc.)
<p>1.B Revisione dei rapporti con il Tribunale</p>	<ul style="list-style-type: none"> Migliore distribuzione dei carichi di lavoro tra le risorse Utilizzo efficiente delle unità di personale disponibili Migliori condizioni di lavoro per il personale Maggiore presidio e controllo del flusso dei procedimenti in particolare rispetto le procedure che interessano le imprese (es. fallimenti ed esecuzioni)
<p>1.C Ottimizzazione della gestione delle liquidazioni dei CTU</p>	<ul style="list-style-type: none"> Maggiore efficienza dei processi di lavoro Maggiore rapidità nella liquidazione dei compensi Miglioramento dei rapporti con i professionisti (CTU) del territorio
<p>1.D Potenziamento dei rapporti con le Forze dell'Ordine</p>	<ul style="list-style-type: none"> Miglioramento della qualità e dell'efficacia dei servizi informativi della Procura Riduzione dell'utenza presso la Procura Maggiore rapidità nella trattazione dei procedimenti a beneficio delle cittadini e delle imprese del territorio
<p>1.A Aggiornamento del Sito Web</p>	<ul style="list-style-type: none"> Riduzione delle richieste di informazioni negli uffici Riduzione dei tempi di permanenza all'interno degli uffici Abbattimento degli errori negli accessi da parte dell'Utenza Maggiore efficacia nell'attività di indirizzo dell'ufficio in tema di giurisprudenza territoriale

2. Supporto al miglioramento delle competenze

Caratteristiche generali e obiettivi della linea progettuale

Il personale della Procura di Vicenza, in considerazione anche degli elevati livelli di scopertura, necessità di **migliorare le proprie competenze per far fronte alle richieste di qualità ed efficienza del proprio servizio Giustizia.**

La linea progettuale si pone l'obiettivo di **potenziare le competenze** delle risorse umane a disposizione dell'Ufficio e aumentare la capacità produttiva attraverso:

- un **migliore utilizzo degli strumenti** a disposizione;
- una **migliore capacità di gestione del team di lavoro**;
- l'**ottimizzazione dei rapporti con l'utenza esterna.**

Per la linea progettuale di “Supporto al miglioramento delle competenze” sono previsti tre interventi formativi sulle seguenti materie:

1. **Informatica di base;**
2. **Soft-skill;**
3. **Processo acquisitivo (Codice degli Appalti).**

Intervento 2.A - Competenze informatiche

Tramite l'intervento **saranno potenziate le competenze** del personale amministrativo e di magistratura rispetto gli applicati **Microsoft Word, Excel, Outlook**, permettendo di incrementare la capacità produttiva e il presidio delle attività svolte dal personale. A conclusione di ogni evento formativo dovrà essere rilasciato un attestato di frequenza.

Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Predisposizione dei materiali	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei principali fabbisogni formativi in tema IT del personale amministrativo e di magistratura • Preparazione dei materiali formativi da utilizzare
2	Erogazione degli interventi formativi	<ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione di giornate di formazione dedicate al personale giurisdizionale e amministrativo • Supporto al miglioramento nonché alla realizzazione ex novo di tool informatici funzionali all'attività corrente del personale

Intervento 2.B - Soft-skill

Saranno organizzati **percorsi formativi** volti a promuovere tra il personale amministrativo le cosiddette "**competenze trasversali**", ovvero quelle capacità che raggruppano le qualità personali, l'atteggiamento in ambito lavorativo e le conoscenze nel campo delle relazioni interpersonali che permettono recupero di efficienza, ottimizzazione delle modalità operative, miglioramento del clima aziendale e della qualità dei rapporti con i colleghi. Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Predisposizione dei materiali	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei principali fabbisogni formativi in tema di soft skill del personale amministrativo e di magistratura • Preparazione dei materiali formativi da utilizzare
2	Erogazione degli interventi formativi	<ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione di giornate di formazione dedicate al personale giurisdizionale e amministrativo

Intervento 2.C - Gestione processo acquisitivo

Dovrà essere predisposto un percorso formativo con il fine di **migliorare la conoscenza dei processi acquisitivi della Pubblica Amministrazione** ed in particolare del **D.Lgs. 50/2016** (cosiddetto Nuovo Codice degli Appalti) e permettere alla Procura di efficientare la gestione delle spese di funzionamento sotto il suo diretto controllo. Di seguito vengono descritte le principali attività per l'implementazione dell'intervento:

#	Attività	Descrizione
1	Predisposizione dei materiali	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei principali fabbisogni formativi in tema di procurement • Preparazione dei materiali formativi da utilizzare
2	Erogazione degli interventi formativi	<ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione di giornate di formazione dedicate al personale giurisdizionale e amministrativo • Predisposizione e consegna di vademecum per la gestione del processo acquisitivo

Benefici ed output attesi

Di seguito sono indicati gli **output attesi per ogni intervento**, suddivisi tra deliverable cartacei (report, linee guida, ecc.) ed erogazione di interventi di supporto operativo al personale come affiancamento, formazione, ecc.. Inoltre sono

descritti i **benefici** che l'implementazione degli interventi genererà all'interno dell'Ufficio Giudiziario e verso il territorio:

Intervento	Output attesi
2.A Competenze informatiche	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Materiali a supporto della formazione del personale • Tool informatici per l'ottimizzazione del lavoro delle Cancellerie Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di formazione al personale e consegna dei relativi attestati di frequenza
2.B Soft-skill	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Materiali a supporto della formazione del personale Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di formazione al personale
2.C Competenze processo acquisitivo	Deliverable <ul style="list-style-type: none"> • Materiali a supporto della formazione del personale • Vademecum per la gestione del processo acquisitivo Supporto operativo <ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di giornate di formazione al personale





Intervento	Benefici attesi
2.A Competenze informatiche	<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento nell'utilizzo degli strumenti in dotazione • Diminuzione dei tempi di esecuzione di attività quali: invio mail, predisposizione documenti e foglio di calcolo • Aumento della capacità di controllo e presidio delle attività
2.B Soft-skill	<ul style="list-style-type: none"> • Migliore clima aziendale • Migliore gestione ed coordinamento del personale
2.C Competenze processo acquisitivo	<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento della gestione amministrativo-contabile della Procura • Ottimizzazione della spesa di funzionamento annua • Miglioramento dei rapporti con i fornitori esterni (imprese del territorio)

Pianificazione degli interventi

Di seguito è rappresentata la pianificazione di massima delle attività relative all'Ufficio, per le quali si ipotizza un tempo minimo di realizzazione 18 mesi, elevabile fino a 24:

	MESE																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Linea Progettuale 1 - Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder																		
Intervento 1.A - Supporto all'acquisizione di know-how sugli applicativi ministeriali																		
1. Identificazione dei livelli di utilizzo																		
2. Pianificazione ed erogazione della formazione																		
Intervento 1.B - Revisione dei rapporti con il Tribunale																		
1. Reingegnerizzazione dei flussi di lavoro																		
2. Supporto alla predisposizione dei protocolli di intesa																		
3. Avvio delle nuove modalità di lavoro																		
Intervento 1.C - Ottimizzazione della gestione delle liquidazioni dei CTU																		
1. Reingegnerizzazione dei flussi di lavoro																		
2. Sviluppo delle competenze del personale																		
3. Avvio delle nuove modalità di lavoro																		
Intervento 1.D - Potenziamento dei rapporti con le Forze dell'Ordine																		
1. Predisposizione dei materiali																		
2. Erogazione degli interventi formativi																		
3. Reingegnerizzazione dei flussi di lavoro																		
Intervento 1.E - Aggiornamento del sito web																		
1. Individuazione delle esigenze informative dell'utenza																		
2. Definizione dei contenuti																		
3. Progettazione del sito																		
Linea Progettuale 2 - Supporto al miglioramento delle competenze																		
Intervento 2.A - Competenze informatiche																		
1. Predisposizione dei materiali																		
2. Erogazione degli interventi formativi																		
Intervento 2.B - Soft-skill																		
1. Predisposizione dei materiali																		
2. Erogazione degli interventi formativi																		
Intervento 2.C - Gestione processo acquisitivo																		
1. Predisposizione dei materiali																		
2. Erogazione degli interventi formativi																		

Legenda

	Tempistiche linea progettuale		Tempistiche attività di implementazione dell'intervento
	Tempistiche dell' intervento		Tempistiche attività di monitoraggio dell'intervento

Art. 5.2.1.2 Modalità di conduzione dell'incarico

L'organizzazione dei lavori dovrà essere garantita per ciascun Ufficio Giudiziario ricompreso nel seguente incarico ed in stretto raccordo con i responsabili degli Uffici Giudiziari interessati, con i quali dovranno essere condivise tutte le attività di preliminari, di implementazione e monitoraggio degli interventi.

Tutte le linee progettuali e i relativi interventi dovranno essere realizzati attraverso una serie di **step metodologici** che ottimizzeranno il processo di implementazione esecutiva:



Pianificazione operativa degli interventi



All'interno della fase di pianificazione operativa degli interventi si perfezionano gli **obiettivi** delle linee progettuali, si definiscono nel dettaglio **attività, tempistiche, ruoli e responsabilità** al fine di migliorarne l'efficacia e l'efficienza ed eliminare preventivamente eventuali criticità e/o potenziali rischi. Fanno parte di questa fase le seguenti attività specifiche:

le seguenti attività specifiche:

- costituzione di **gruppi di lavoro** misti (personale della società incaricata al servizio, personale del Tribunale, rappresentanti degli Ordini professionali, ecc.) responsabili dell'esecuzione degli interventi;
- definizione del **cronoprogramma**, delle **modalità di aggiornamento e comunicazione** dello stato di avanzamento di progetto;
- definizione della **matrice ruoli e responsabilità**;
- definizione delle procedure e degli strumenti di **Project Management** e di **Governance di progetto**.

Implementazione degli interventi



Durante la fase di implementazione saranno messi in atto tutte le attività ed i processi di lavoro necessari all'**esecuzione degli**

interventi previsti, attraverso il coordinamento delle risorse coinvolte, integrando ed eseguendo le attività progettuali secondo quanto pianificato durante la fase precedente.

Sempre in tale fase dovranno essere **individuare** e **disseminate** (con opportuni adattamenti dovuti dalle peculiarità specifiche dell'Ufficio) **Buone Pratiche** già attuate sul territorio nazionale.

Le attività dovranno essere effettuate improrogabilmente entro le scadenze concordate e indicate nel Piano Operativo di dettaglio delle attività.

Monitoraggio e supporto continuo



Attraverso la fase di monitoraggio e supporto continuo all'Ufficio Giudiziario si intende:

- **monitorare le attività di progetto**, evidenziare eventuali modifiche, suggerire azioni preventive in previsione di possibili criticità e assicurare che il progetto "reagisca" a eventi inaspettati. Durante tale fase, deve essere costante l'allineamento di tutti gli attori coinvolti nel progetto attraverso reportistica periodica di Stato Avanzamento Lavori, Milestone, ecc...;
- supportare l'Ufficio Giudiziario nel favorire il cambiamento dovuto all'implementazione degli interventi attraverso azioni di **job monitoring** e **change management**.

L'Aggiudicatario dovrà nominare un Responsabile generale del progetto che dovrà garantire:

- il pieno rispetto e l'uniformità degli step metodologici sopra riportati per tutti gli Uffici Giudiziari ed i relativi interventi;
- l'uniformità in termini di qualità del servizio reso presso gli Uffici ed il rispetto degli output previsti per ogni intervento;
- l'uniformità della gestione dei rapporti con gli Uffici Giudiziari.

Il Responsabile generale del progetto risponderà, oltre che del progetto nel suo complesso, anche dei risultati per ciascun Ufficio Giudiziario. Inoltre, tutte le attività dovranno essere svolte nel rispetto e in attuazione delle norme che regolano le attività dell'Ufficio Giudiziario e delle vigenti disposizioni emanate dal Ministero della Giustizia e dei relativi Dipartimenti.

Art. 5.2.2. Realizzazione eventi di apertura e pubblicizzazione dei risultati dell'intervento

Il servizio conterà inoltre della realizzazione di n. 2 eventi pubblici, uno ad avvio del progetto al fine di assicurare la massima informazione al territorio e al sistema economico sugli obiettivi e risultati attesi dalle iniziative in partenza, uno a conclusione delle attività al fine di restituirne risultati e chiavi di lettura ma anche a raccogliere elementi utili in funzione di programmazione.

Art. 5.2.3. Attività di supporto operativo per la gestione degli aspetti di carattere amministrativo nell'ambito di iniziative parallele

Il servizio consiste nel supporto operativo per quanto concerne la gestione degli aspetti di carattere amministrativo nell'ambito di iniziative parallele quali, ad esempio, l'attivazione di tirocini formativi presso gli uffici giudiziari disciplinato dall'art. 73 del D.l. n.69/2013 convertito dalla legge 98/2013. Nell'ambito del servizio in oggetto, l'affidatario dovrà provvedere a tutte le fasi volte alla rendicontazione delle borse di studio previste per i tirocinanti, ivi compresa la gestione del personale preposto a tale attività.

Art. 6 Requisiti minimi dei gruppi di lavoro

Per l'espletamento del servizio oggetto della presente gara, l'offerta dovrà prevedere un insieme di professionalità, organizzate in gruppi di lavoro, il cui numero è di seguito precisato, che dovrà aver maturato esperienze specifiche nel ruolo e nello svolgimento degli incarichi che gli saranno affidati.

Tali requisiti dovranno essere adeguatamente documentati e dovranno risultare evincibili dal Curriculum vitae relativo a ciascuna risorsa professionale, predisposto in formato europeo e allegato in sede di offerta tecnica.

Qualora il soggetto affidatario, durante lo svolgimento delle prestazioni, dovesse essere costretto a sostituire (per causa di forza maggiore o per richiesta del Committente) uno o più componenti del gruppo di lavoro, dovrà formulare specifica e motivata richiesta scritta al Committente, indicando i nominativi ed allegando i curricula dei componenti che intenderà proporre in sostituzione di quelli indicati in sede di offerta.

Si precisa inoltre che tali nuovi componenti dovranno avere requisiti equivalenti o superiori a quelli posseduti dai precedenti.

Fermi restando gli obblighi di trasparenza previsti da leggi o regolamenti, gli operatori costituenti i gruppi di lavoro all'atto dell'assegnazione del servizio dovranno garantire il rispetto di quanto previsto dal Decreto del Presidente Della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62 (Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165).

Art. 6.1 Gruppo di lavoro per l'attuazione dei piani esecutivi

L'aggiudicatario dovrà fornire una struttura organizzativa adeguata all'erogazione del servizio e la scelta sarà oggetto di valutazione tecnica in sede di gara.

Figura professionale	Requisiti minimi
Capo Progetto	Laureato, (da intendersi diploma di laurea magistrale ovvero specialistica ovvero conseguita ai sensi del vecchio ordinamento), con anzianità lavorativa di almeno dieci anni, da computarsi successivamente alla data di conseguimento del diploma di laurea, nello studio e soluzione di questioni inerenti all'attività ed all'organizzazione della P.A. o di aziende private ed almeno cinque anni di provata esperienza nella specifica funzione di Capo Progetto.
Consulente senior	Laureato, (da intendersi diploma di laurea magistrale ovvero specialistica ovvero conseguita ai sensi del vecchio ordinamento), con anzianità lavorativa di almeno sette anni, da computarsi successivamente alla data di conseguimento del diploma di laurea nello studio e soluzione di questioni inerenti all'attività ed all'organizzazione della P.A. o di aziende private
Consulente junior	Laureato, (da intendersi diploma di laurea magistrale ovvero specialistica ovvero conseguita ai sensi del vecchio ordinamento), con anzianità lavorativa di almeno due anni, da computarsi successivamente alla data di conseguimento del diploma di laurea, nello studio e soluzione di questioni inerenti all'attività ed all'organizzazione della P.A. o di aziende private. È

	ammessa la laurea triennale, ma in tal caso dovranno essere comprovati ulteriori due anni d'esperienza lavorativa specifica.
--	--

I componenti del gruppo di lavoro dovranno attestare le esperienze attraverso i curricula professionali, che dovranno essere redatti secondo il format europeo, max. 4 facciate, con indicazione del titolo di studio e delle esperienze professionali documentabili nello studio e soluzione di questioni inerenti all'attività ed all'organizzazione della P.A. o di aziende private, delle quali dovrà essere fornita una dettagliata descrizione, in particolare specificando l'eventuale attività relativa ad Uffici Giudiziari.

L'eventuale sostituzione di componenti del Gruppo di lavoro durante lo svolgimento del servizio, dovrà essere autorizzata dalla Stazione Appaltante, sentiti gli Uffici Giudiziari destinatari del servizio, ed è ammessa esclusivamente se i sostituti presentano requisiti e curriculum di valore analogo o superiore delle persone sostituite.

Di seguito sono indicati le risorse professionali minime richieste.

Figura professionale	N° risorse
Capo Progetto	1
Consulente senior	7
Consulente junior	12

Il mix di risorse previsto per l'incarico è stato definito per ciascun intervento, sulla base di due composizioni come di seguito indicato:

Profili Professionali	Composizione team (tipologia A)	Composizione team (tipologia B)
Capo Progetto	12%	6%
Consulente Senior	36%	34%
Consulente Junior	52%	60%

Per ogni intervento sul singolo Ufficio è stato definito il tipo di team da utilizzare, come di seguito riportato:

Ufficio	Linea	Intervento	Tipologia Team
Corte d'Appello Venezia	1. Sviluppo organizzativo	1.A. Revisione del modello organizzativo delle Cancellerie	A
		1.B. Reingegnerizzazione delle modalità operative	A
		1.C. Sperimentazione di strutture organizzative a supporto del Magistrato	A
	2. Sviluppo del Processo Civile Telematico	2.A. Supporto all'aggiornamento delle modalità di lavoro	A
		2.B. Formazione e affiancamento operativo	A
		2.C. Comunicazione e sensibilizzazione agli utenti	B
	3. Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza	3.A. Creazione Punto Informativo	A
		3.B. Revisione delle modulistica	B
		3.C. Revisione dell'organizzazione logistica dei servizi	A
		3.D. Predisposizione della Carta dei Servizi	B
	4. Supporto al miglioramento delle competenze	4.A. Ricostituzione dell'Ufficio Formazione e Innovazione	A
		4.B. Potenziamento delle sinergie tra Corte di Appello e Tribunali	A
4.C. Competenze informatiche		B	
4.D. Soft-skill		B	
Procura Generale Venezia	1. Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza	1.A. Aggiornamento del sito web	A
		1.B. Predisposizione della Carta dei Servizi	B
		1.C. Revisione della modulistica	B
	2. Supporto al miglioramento delle competenze	2.A. Competenze informatiche	B
		2.B. Soft-skill	B
Tribunale	1. Sviluppo	1.A. Revisione del modello organizzativo delle Cancellerie	A

Belluno	organizzativo	1.B. Reingegnerizzazione delle modalità operative	A	
		1.C. Revisione delle attività del Giudice Tavolare	A	
		1.D. Perfezionamento delle strutture organizzative a supporto del Magistrato	A	
	2. Sviluppo del PCT	2.A. Supporto all'aggiornamento delle modalità di lavoro	A	
		2.B. Formazione e affiancamento operativo	A	
		2.C. Comunicazione e sensibilizzazione agli utenti	B	
	3. Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza	3.A. Ristrutturazione del Punto Informativo e revisione della cartellonistica	A	
		3.B. Revisione e ampliamento della modulistica	B	
		3.C. Introduzione di Presidi territoriali	A	
		3.D. Predisposizione della Carta dei Servizi	B	
4. Supporto al miglioramento delle competenze	4.A. Competenze informatiche	B		
Tribunale Padova	1. Sviluppo organizzativo	1.A. Revisione del modello organizzativo delle Cancellerie	A	
		1.B. Revisione delle modalità operative	A	
		1.C. Gruppo di supporto per implementare l'utilizzo delle funzionalità informatiche nelle attività di competenza del Magistrato	A	
	2. Sviluppo del Processo Civile Telematico	2.A. Supporto all'aggiornamento delle modalità di lavoro	A	
		2.B. Formazione e affiancamento operativo	A	
		2.C. Comunicazione e sensibilizzazione agli utenti	B	
	3. Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza	3.A. Potenziamento Punto Informativo e revisione della segnaletica	A	
		3.B. Revisione della modulistica	B	
		3.C. Introduzione di Presidi territoriali o Sportelli di prossimità previe intese con i Comuni	A	
		3.D. Predisposizione della Guida ai Servizi	B	
	4. Supporto al miglioramento delle competenze	4.A. Competenze informatiche	B	
		4.B. Soft-skill	B	
	Tribunale Rovigo	1. Sviluppo organizzativo	1.A. Revisione del modello organizzativo delle Cancellerie	A
			1.B. Reingegnerizzazione delle modalità operative	A
2. Sviluppo del Processo Civile Telematico		2.A. Supporto all'aggiornamento delle modalità di lavoro	A	
		2.B. Formazione e affiancamento operativo	A	
		2.C. Comunicazione e sensibilizzazione agli utenti	B	
3. Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza		3.A. Progettazione/Creazione dello Sportello Imprese	A	
		3.B. Progettazione/Creazione del Punto Informativo	A	
		3.C. Revisione dei contenuti del sito internet	A	
		3.D. Revisione della modulistica	B	
		3.E. Predisposizione della Guida dei Servizi	B	
4. Supporto al miglioramento delle competenze		4.A. Competenze informatiche	B	
	4.B. Soft-skill	B		
Tribunale Treviso	1. Sviluppo organizzativo	1.A. Revisione del modello organizzativo delle Cancellerie	A	
		1.B. Reingegnerizzazione modalità operative	A	
		1.C. Potenziamento delle strutture organizzative a supporto del Magistrato	A	
	2. Sviluppo del PCT	2.A. Supporto all'aggiornamento delle modalità di lavoro	A	
		2.B. Formazione e affiancamento operativo	A	
		2.C. Comunicazione e sensibilizzazione agli utenti	B	
	3. Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza	3.A. Introduzione di Poli Informativi	A	
		3.B. Revisione della modulistica	B	
		3.C. Potenziamento dei Presidi territoriali	A	
		3.D. Predisposizione della Guida ai Servizi	B	
	4. Supporto al miglioramento delle competenze	4.A. Competenze informatiche	B	
4.B. Soft-skill		B		
4.C. Gestione processo acquisitivo		B		
Tribunale Venezia	1. Sviluppo organizzativo	1.A. Reingegnerizzazione delle modalità operative	A	
		1.B. Completa implementazione di strutture organizzative a supporto del Magistrato	A	
	2. Sviluppo del	2.A. Supporto all'aggiornamento delle modalità di lavoro	A	

	Processo Civile Telematico	2.B. Formazione e affiancamento operativo	A	
		2.C. Comunicazione e sensibilizzazione agli utenti	B	
	3. Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza	3.A. Creazione Punto Informativo	A	
		3.B. Revisione della cartellonistica	B	
		3.C. Introduzione di Presidi territoriali	A	
		3.D. Predisposizione della Carta dei Servizi	B	
	4. Supporto al miglioramento delle competenze	4.A. Competenze informatiche	B	
		4.B. Soft-skill	B	
		4.C. Gestione processo acquisitivo	B	
	Tribunale Verona	1. Sviluppo organizzativo	1.A. Revisione del modello organizzativo delle Cancellerie	A
			1.B. Reingegnerizzazione modalità operative	A
			1.C. Sperimentazione di strutture organizzative a supporto del Magistrato	A
2. Sviluppo del PCT		2.A. Supporto all'aggiornamento delle modalità di lavoro	A	
		2.B. Formazione e affiancamento operativo	A	
		2.C. Comunicazione e sensibilizzazione agli utenti	B	
3. Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza		3.A. Potenziamento Punto Informativo	A	
		3.B. Revisione della modulistica	B	
		3.C. Introduzione Presidi territoriali	A	
		3.D. Predisposizione della Carta dei Servizi	B	
4. Supporto al miglioramento delle competenze		4.A. Competenze informatiche	B	
		4.B. Soft-skill	B	
	4.C. Gestione processo acquisitivo	B		
Tribunale Vicenza	1. Sviluppo organizzativo	1.A. Revisione del modello organizzativo delle Cancellerie	A	
		1.B. Reingegnerizzazione modalità operative	A	
		1.C. Sperimentazione di strutture organizzative a supporto del Magistrato	A	
	2. Sviluppo del PCT	2.A. Supporto all'aggiornamento delle modalità di lavoro	A	
		2.B. Formazione e affiancamento operativo	A	
		2.C. Comunicazione e sensibilizzazione agli utenti	B	
	3. Supporto al miglioramento dei rapporti con l'utenza	3.A. Ottimizzazione delle attività di front-office delle Cancellerie	A	
		3.B. Revisione della modulistica	B	
		3.C. Predisposizione della Guida ai Servizi	B	
	4. Supporto al miglioramento delle competenze	4.A. Competenze informatiche	B	
		4.B. Soft-skill	B	
		4.C. Gestione processo acquisitivo	B	
Procura Belluno	1. Sviluppo organizzativo	1.A. Reingegnerizzazione delle modalità operative	A	
		1.B. Potenziamento nell'utilizzo dei sistemi informativi	A	
	2. Supporto alla qualificazione del rapporto con gli Stakeholder	2.A. Ristrutturazione del Punto Informativo, revisione della cartellonistica e del sito web	A	
		2.B. Ottimizzazione della gestione delle liquidazioni dei CTU	A	
		2.C. Revisione dei rapporti con il Tribunale	A	
Procura Padova	1. Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder	1.A. Supporto all'acquisizione di know-how sugli applicativi ministeriali	A	
		1.B. Ottimizzazione dei rapporti con il Tribunale	A	
		1.C. Miglioramento dei rapporti con gli Enti Locali	A	
		1.D. Potenziamento dei rapporti con le Forze dell'Ordine	A	
		1.E. Realizzazione del sito web	A	
		1.F. Ottimizzazione della gestione delle liquidazioni dei CTU	A	
	2. Supporto al miglioramento delle competenze	2.A. Competenze informatiche	B	
2.B. Soft-skill	B			
Procura Rovigo	1. Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder	1.A. Supporto all'acquisizione di know-how sugli applicativi ministeriali	A	
		1.B. Ottimizzazione dei rapporti con il Tribunale	A	
		1.C. Miglioramento dei rapporti con gli Enti Locali	A	
		1.D. Potenziamento dei rapporti con le Forze dell'Ordine	A	
		1.E. Supporto nella predisposizione del sito web	A	

		1.F. Ottimizzazione della gestione delle liquidazioni dei CTU	A
	2. Supporto al miglioramento delle competenze	2.A. Competenze informatiche	B
		2.B. Soft-skill	B
Procura Treviso	1. Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder	1.A. Supporto all'acquisizione di know-how sugli applicativi ministeriali	A
		1.B. Revisione delle prassi organizzative	A
		1.C. Ottimizzazione della gestione delle liquidazioni dei CTU	A
		1.D. Potenziamento dei rapporti con le Forze dell'Ordine	A
	2. Supporto al miglioramento delle competenze	2.A. Competenze informatiche	B
		2.B. Soft-skill	B
Procura Venezia	1. Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder	1.A. Supporto all'acquisizione di know-how sugli applicativi ministeriali	A
		1.B. Ottimizzazione dei rapporti con il Tribunale	A
		1.C. Miglioramento dei rapporti con gli Enti Locali	A
		1.D. Potenziamento dei rapporti con le Forze dell'Ordine	A
	2. Supporto al miglioramento delle competenze	2.A. Competenze informatiche	B
		2.B. Soft-skill	B
Procura Verona	1. Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder	1.A. Supporto all'acquisizione di know-how sugli applicativi ministeriali	A
		1.B. Potenziamento Punto Informativo	A
		1.C. Revisione dei rapporti con il Tribunale	A
		1.D. Ottimizzazione della gestione delle liquidazioni dei CTU	A
		1.E. Potenziamento dei rapporti con le Forze dell'Ordine	A
	2. Supporto al miglioramento delle competenze	2.A. Competenze informatiche	B
2.B. Soft-skill		B	
Procura Vicenza	1. Supporto al miglioramento dei rapporti con gli stakeholder	2.C. Gestione processo acquisitivo	B
		1.A. Supporto all'acquisizione di know-how sugli applicativi ministeriali	A
		1.B. Revisione dei rapporti con il Tribunale	A
		1.C. Ottimizzazione della gestione delle liquidazioni dei CTU	A
		1.D. Potenziamento dei rapporti con le Forze dell'Ordine	A
	1.E. Aggiornamento del sito web	A	
2. Supporto al miglioramento delle competenze	2.A. Competenze informatiche	B	
	2.B. Soft-skill	B	
	2.C. Gestione processo acquisitivo	B	

Art. 6.2 Gruppo di lavoro per l'attività di supporto operativo per la gestione degli aspetti di carattere amministrativo nell'ambito di iniziative parallele

L'aggiudicatario dovrà fornire una struttura organizzativa qualitativamente e quantitativamente adeguata all'erogazione del servizio e la scelta sarà oggetto di valutazione tecnica in sede di gara.

Figura professionale	Requisiti minimi
Capo Progetto	Laureato, (da intendersi diploma di laurea magistrale ovvero specialistica ovvero conseguita ai sensi del vecchio ordinamento), con anzianità lavorativa di almeno dieci anni, da computarsi successivamente alla data di conseguimento del diploma di laurea, ed almeno cinque anni di provata esperienza nella specifica funzione di Capo Progetto.
Consulente senior	Laureato, (da intendersi diploma di laurea magistrale ovvero specialistica ovvero conseguita ai sensi del vecchio ordinamento), con anzianità lavorativa di almeno sette anni, da computarsi successivamente alla data di conseguimento del diploma di laurea nella gestione di personale e relativa attività di rendicontazione.
Consulente junior	Laureato, (da intendersi diploma di laurea magistrale ovvero specialistica ovvero conseguita ai sensi del vecchio ordinamento), con anzianità lavorativa

	di almeno due anni, da computarsi successivamente alla data di conseguimento del diploma di laurea, nella gestione di personale e relativa attività di rendicontazione. È ammessa la laurea triennale, ma in tal caso dovranno essere comprovati ulteriori due anni d'esperienza lavorativa specifica.
--	--

I componenti del gruppo di lavoro dovranno attestare le esperienze attraverso i curricula professionali, che dovranno essere redatti secondo il format europeo, max. 4 facciate, con indicazione del titolo di studio e delle esperienze professionali documentabili, relative ad attività di gestione del personale e di rendicontazione, delle quali dovrà essere fornita una dettagliata descrizione.

L'eventuale sostituzione di componenti del Gruppo di lavoro durante lo svolgimento del servizio, dovrà essere autorizzata dalla Stazione Appaltante ed è ammessa esclusivamente se i sostituti presentano requisiti e curriculum di valore analogo o superiore delle persone sostituite.

Di seguito sono indicati le risorse professionali minime richieste.

Figura professionale	N° risorse
Capo Progetto	1
Consulente senior	1
Consulente junior	2

La composizione della squadra tipo è la seguente:

Profili Professionali	Composizione squadra
Capo Progetto	5%
Consulente Senior	30%
Consulente Junior	65%

Art. 7 Aspetti che possono essere oggetto di variante migliorativa e criteri di premialità da applicare alle offerte in sede di gara

Posto che la composizione del gruppo di lavoro è già definita dalla Stazione appaltante, potrà essere oggetto di variante migliorativa e quindi di premialità esclusivamente la qualità del medesimo, in termini di maggior esperienza rispetto ai minimi previsti. Eventuali ulteriori unità in aggiunta, alle n. 20 previste per l'Attività 1 o alle n.4 dell'Attività 3, non saranno considerate ai fini della premialità.

Per il sub-criterio 1.1 (vedasi disciplinare di gara, Criteri motivazionali "Qualità")

Sarà considerata la presenza di personale di maggior esperienza specifica rispetto ai minimi previsti dal Capitolato, con il tetto massimo di 20 anni (esperienze maggiori saranno valutate pari a quella di 20 anni). La maggior esperienza sarà considerata significativa ai fini dell'assegnazione della premialità, se pari ad almeno 1 anno per almeno una figura professionale prevista nel Gruppo di lavoro. Sarà valutata la sommatoria degli anni eccedenti i minimi previsti. Nel calcolo finale non saranno prese in considerazione le frazioni di anno.

Per il sub-criterio 1.2 (vedasi disciplinare di gara, Criteri motivazionali "Qualità")

Sarà considerata la presenza di personale di maggior esperienza specifica rispetto ai minimi previsti dal Capitolato, con il tetto massimo di 20 anni (esperienze maggiori saranno valutate pari a quella di 20 anni). La maggior esperienza sarà considerata significativa ai fini dell'assegnazione della premialità, se pari ad almeno 1 anno per almeno una figura professionale prevista nei Gruppi di lavoro. Sarà valutata la sommatoria degli anni eccedenti i minimi previsti. Nel calcolo finale non saranno prese in considerazione le frazioni di anno.

Art. 8 Requisiti di idoneità professionale, capacità economico-finanziaria e tecnico-organizzativa

I concorrenti, devono essere in possesso dei requisiti di idoneità professionale, capacità economico-finanziaria e tecnico-organizzativa:

1) iscrizione presso la Camera di commercio, industria, artigianato ed agricoltura per l'esercizio, da parte del concorrente, dell'attività oggetto di appalto (art. 83, comma 3 del Codice); in considerazione della interpretazione della nozione di operatore economico ai sensi della Direttiva UE n. 24/2014, tale da ricomprendere qualunque ente che offre sul mercato la prestazione di servizi, a prescindere dalla forma giuridica nel quadro della quale ha scelto di operare, possono partecipare alla procedura operatori economici anche non iscritti alla Camera di Commercio, qualora l'iscrizione non sia prevista in relazione alla loro natura giuridica e l'oggetto della gara sia compatibile con i loro fini statutari;

2) fatturato globale medio annuo degli ultimi tre esercizi finanziari, relativi agli anni 2014-2015-2016, non inferiore ad euro 731.492,00 (euro settecentotrentunomilaquattrocentonovantadue/00), I.V.A. esclusa. Per le imprese che abbiano iniziato l'attività da meno di tre anni, i requisiti di fatturato devono essere rapportati al periodo di attività;

3) fatturato relativo all'esecuzione negli ultimi tre anni (2014-2015-2016) di almeno due servizi analoghi, ciascuno di importo non inferiore a € 257.080,00 (euro duecentocinquantesetteemilaottanta/00) I.V.A. esclusa, da intendersi quale cifra complessiva nel periodo. Per le imprese che abbiano iniziato l'attività da meno di tre anni, i requisiti di fatturato devono essere rapportati al periodo di attività: dovrà essere specificata la natura di tali servizi, prestati a favore di amministrazioni pubbliche o privati, da provare con certificati di corretta esecuzione e buon esito rilasciati dai medesimi, con l'indicazione degli importi, delle date e dei destinatari dei servizi stessi.

Art. 9 Luogo di svolgimento del servizio

L'ambito territoriale, cui si riferiscono i servizi e le prestazioni oggetto di appalto, è costituito dall'intero territorio regionale del Veneto.

L'implementazione degli interventi per l'attuazione dei piani esecutivi dovrà essere svolta presso le sedi degli uffici stessi, eventuali attività di sintesi ed elaborazione di dati ed informazioni potranno essere svolte presso la sede dell'Aggiudicatario. Periodicamente la Stazione Appaltante richiederà la presenza presso gli Uffici regionali del responsabile del progetto e/o dei collaboratori per il coordinamento del servizio (riunioni di Stato Avanzamento Lavori, ecc.).

La realizzazione degli eventi sarà effettuata presso le sedi che saranno indicate dalla stazione appaltante.

L'attività di supporto operativo per la gestione degli aspetti di carattere amministrativo nell'ambito di iniziative parallele sarà effettuata prevalentemente presso la sede della stazione appaltante, fatte salve eventuali esigenze specifiche.

Art. 10 Importo complessivo dell'appalto

L'importo complessivo massimo dei servizi e prestazioni in appalto è pari ad Euro 2.690.000,00 = (euro duemilioneiseicentonovantamila/00) (Euro 2.194.476,00 + IVA e ogni altro onere) a valere su risorse del POR FSE 2014-2020, Asse IV Capacità istituzionale.

Le risorse pubbliche disponibili per la realizzazione delle iniziative afferenti alla presente gara a procedura aperta sono le seguenti:

<i>Fonte di finanziamento</i>	<i>Risorse FSE</i>	<i>Risorse FdR</i>	<i>Risorse regionali</i>
Asse 4 Capacità istituzionale	euro 1.345.000,00	euro 941.500,00	euro 403.500,00
TOTALE GENERALE	euro 2.690.000,00		

Art. 11 Categoria dei servizi

La categoria dei servizi è: CPV principale 79411000-08 Servizi generali di consulenza gestionale; accessori: 79952000-2 Servizi di organizzazione di eventi e 79630000-9 Servizio di gestione del personale, esclusi i servizi di collocamento e messa a disposizione.

Art. 12 Durata del servizio

La durata dell'appalto è fissata per il periodo di 24 (ventiquattro) mesi dalla data di stipula del contratto d'appalto.

Art. 13 Modalità di fatturazione e pagamento

La stazione appaltante provvederà al pagamento del corrispettivo contrattuale, come segue. L'aggiudicatario potrà presentare lo stato di avanzamento lavori e la relativa richiesta di pagamento con cadenza trimestrale, per l'importo pari ad almeno 1/10 (un decimo) dell'importo contrattuale: l'elaborato riporterà analiticamente le ore di lavoro effettuate per ciascuna attività, la relativa quota forfetaria per indennità di trasferta e gli eventuali eventi realizzati. La media dei pagamenti trimestrali non potrà essere superiore al 10% dell'importo contrattuale.

La somma complessiva degli acconti non potrà superare l'80% (ottanta per cento) dell'importo contrattuale. Dovrà essere allegata, a ciascuna richiesta, una descrizione analitica con documentazione probatoria dell'attività effettivamente realizzata nel periodo oggetto di richiesta.

Alla presentazione della richiesta di saldo finale, dovrà essere allegata una relazione finale riepilogativa che dovrà illustrare compiutamente i risultati raggiunti. Tale relazione dovrà essere fornita sia su supporto cartaceo che informatico e sarà sottoposta a verifica di conformità ex art. 102 del Codice.

Entro il termine di 30 giorni dal ricevimento della richiesta sarà effettuata la verifica dell'attività svolta, ex art. 4, comma 6, del D. Lgs. 9 ottobre 2002, n. 231.

La liquidazione degli importi avverrà entro 60 giorni dal ricevimento di regolare fattura, che dovrà essere emessa successivamente all'esito positivo della verifica di conformità da parte dell'Amministrazione sopra menzionata (per il caso di RTI le fatture dovranno essere emesse distintamente da ciascuna impresa del raggruppamento), ai sensi dell'art. 4, comma 4 del D. Lgs. 9 ottobre 2002, n. 231.

In ottemperanza alle norme che disciplinano i rapporti economici con la Pubblica Amministrazione (Legge 244/2007, art.1, commi da 209 a 214, DM 03.04.2013, n. 55, DL 24.04.2014, n. 66, art. 25) l'Amministrazione non potrà accettare fatture che non siano trasmesse in forma elettronica secondo le specifiche del citato DM n. 55/2013; tali fatture dovranno, pertanto, essere indirizzate al seguente Codice Univoco Ufficio: WVXFGB.

Le fatture dovranno riportare l'annotazione "scissione dei pagamenti" (art. 2 del Decreto del Ministro dell'Economia e delle Finanze del 23.1.2015) in quanto all'aggiudicatario sarà pagato il solo corrispettivo imponibile mentre la quota relativa dell'IVA verrà versata direttamente all'Erario.

La fattura dovrà, inoltre, riportare le seguenti informazioni:

- gli estremi della nota con cui sono stati comunicati gli impegni di spesa assunti sul bilancio regionale (art.56, comma 7, D. Lgs. 118/2011);
- il riferimento al cofinanziamento da parte del Fondo Sociale Europeo – Asse IV – POR FSE 2014/2020;
- il Codice Identificativo della Gara: 71399709A1;
- il Codice Unico di Progetto:

In ottemperanza al disposto di cui all'art. 30, comma 5 del Codice, deve essere operata una ritenuta dello 0,50 per cento sull'importo netto progressivo delle prestazioni.

Pertanto, l'imponibile indicato in fattura dovrà essere esplicitamente ridotto della ritenuta di garanzia, con espressa indicazione di questa circostanza. La fatturazione delle ritenute applicate sarà effettuata alla chiusura del contratto, in sede di liquidazione finale, qualora ricorrano le condizioni normative per lo svincolo.

Ciascuna fattura dovrà essere intestata alla Regione del Veneto, Direzione Formazione e Istruzione, Fondamenta S. Lucia, Cannaregio 23 – 30121 Venezia (VE) - Codice Fiscale 80007580279.

Art. 14 Danni, responsabilità ed obblighi

Il soggetto aggiudicatario avrà a suo carico tutti gli oneri inerenti all'assicurazione delle risorse umane occupate nelle attività del presente servizio, oltre a quelli necessari ad evitare il verificarsi di danni agli enti, alle persone o cose nella esecuzione dei servizi ed attività.

Dichiara, inoltre, di assumere in proprio ogni responsabilità in caso di infortuni e di danni arrecati eventualmente dal suddetto personale a persone e a cose, sia della stazione appaltante, che di terzi, in dipendenza di colpa o negligenza nella esecuzione delle prestazioni stabilite.

Art. 15 Accettazione dei servizi, controlli in loco e responsabilità dell'appaltatore

Non verranno accettati servizi con qualsiasi imperfezione o difetto dipendenti dalla mancata osservanza delle norme stabilite nel presente Capitolato.

La stazione appaltante potrà controllare in qualsiasi momento la regolare esecuzione del servizio, anche attraverso verifiche in loco.

L'accettazione di ogni singola parte dei servizi di cui al presente appalto sarà definitiva solamente a seguito di ultimazione dei servizi medesimi in ogni loro parte e, nel caso di mancata accettazione, l'appaltatore sarà obbligato a ripetere, in tutto o in parte e per quanto utile per la Regione del Veneto, le parti dei servizi che risultassero non accettati per manifesti difetti di esecuzione, a spese del prestatore e senza alcun aggravio per l'Amministrazione stessa.

Art. 16 Revisione prezzi

Non è prevista alcuna possibile revisione dei prezzi contrattuali, che rimarranno fissi ed invariati per tutta la durata del contratto.

Art. 17 Subappalto

In conformità all'art. 105 del Codice all'aggiudicatario è consentita la facoltà di subappaltare il servizio, alle seguenti condizioni:

- a) l'affidatario del subappalto non abbia partecipato alla procedura per l'affidamento dell'appalto;
- b) il subappaltatore sia qualificato nella relativa categoria;
- c) all'atto dell'offerta il concorrente indichi i servizi o le parti di servizi che intende subappaltare o concedere in cottimo;
- d) indichi la terna di subappaltatori in sede d'offerta per ciascuna tipologia/categoria di servizio;
- e) l'importo del subappalto sia contenuto nel limite del 30% dell'importo complessivo del contratto.
- f) il concorrente dimostri l'assenza in capo ai subappaltatori dei motivi di esclusione di cui all'articolo 80, tramite la presentazione, da parte del subappaltatore, delle dichiarazioni di cui all'Allegato D5 o in alternativa del DGUE.

Il contraente principale è responsabile in via esclusiva nei confronti della stazione appaltante ed è responsabile in solido con il subappaltatore in relazione agli obblighi retributivi e contributivi, ai sensi dell'articolo 29 del decreto legislativo 10 settembre 2003, n. 276, salve le ipotesi di cui al comma 13, lettere a) e c).

La stazione appaltante provvederà al pagamento delle prestazioni subappaltate esclusivamente al soggetto appaltatore, al quale competerà l'onere dei pagamenti in favore dei subappaltatori, salvo i casi di cui all'art. 105, comma 13 del Codice.

Resta inteso che:

- tutti gli obblighi di tracciabilità dei flussi finanziari previsti dall'art. 8 sono assunti dall'Aggiudicatario anche nei confronti di eventuali subappaltatori;
- nel Contratto di subappalto dovrà essere inserita apposita clausola che prevede il rispetto degli obblighi nei confronti dei lavoratori.

Art. 18 Riservatezza. Nomina responsabile esterno ai sensi del D.Lgs. n. 196/2003

L'aggiudicatario, nell'esecuzione dei compiti ad esso assegnati in base al presente Capitolato, dovrà impegnarsi ad osservare le norme vigenti in materia di segreto d'ufficio, segreto statistico e tutela delle persone e di altri soggetti rispetto al trattamento dei dati personali.

In particolare i dati personali dovranno essere trattati nel rispetto delle modalità indicate del D.Lgs. n. 196/2003, con particolare riferimento all'art. 11.

L'aggiudicatario dovrà dare istruzioni al proprio personale, incaricato di effettuare le prestazioni previste dal presente Capitolato, affinché tutti i dati e le informazioni patrimoniali, statistiche, anagrafiche, tecniche, amministrative e di qualunque altro genere di cui vengano a conoscenza od in possesso in conseguenza dei servizi resi, siano considerati e trattati come riservati.

Qualunque dato o informazione non dovrà essere comunicato a terzi o diffuso, né utilizzato da parte del soggetto aggiudicatario e dei propri collaboratori per fini diversi da quelli previsti dall'appalto.

Tali vincoli di riservatezza opereranno anche per il tempo successivo alla scadenza del contratto.

Il personale impiegato dal soggetto aggiudicatario dovrà inoltre astenersi dal manomettere o prendere conoscenza di pratiche, documenti o corrispondenza ovunque posti negli uffici dell'Amministrazione.

Parimenti la stazione appaltante non divulgherà conoscenze di segreti commerciali di cui venga a conoscenza od in possesso nell'esecuzione dei servizi di cui trattasi, nel rispetto della normativa di cui alla L. n. 633/1941 e s.m.i.

Per i compiti e le funzioni affidate con il presente atto, inoltre, l'aggiudicatario assumerà la qualità di Responsabile esterno del trattamento ai sensi del D.Lgs. n.196/2003. Lo stesso dovrà adottare modalità di erogazione del servizio coerenti e rispettose della normativa in tema di privacy e sicurezza dei sistemi informatici nonché attenersi alle modalità di gestione ed alle misure di sicurezza per i trattamenti oggetto dell'appalto specificate nel presente Capitolato ovvero successivamente in sede di affidamento dell'attività.

In particolare l'aggiudicatario e la stazione appaltante dovranno definire appropriate norme di protezione per la custodia dei dati al fine di:

1. evitare rischi di distruzione o perdita anche accidentale dei dati;
2. impedire accessi non autorizzati;
3. impedire trattamenti non consentiti o non conformi alle finalità della raccolta.

Il soggetto aggiudicatario dovrà altresì fornire ai propri dipendenti e/o collaboratori che saranno utilizzati per l'espletamento del servizio oggetto dell'appalto apposite istruzioni a garanzia del rispetto dei predetti principi.

Art. 19 Osservanza delle condizioni di lavoro

L'aggiudicatario sarà sottoposto a tutti gli obblighi, verso i propri dipendenti, risultanti dalle disposizioni legislative e regolamentari vigenti in materia di lavoro, sicurezza negli ambiti di lavoro, assicurazioni sociali ed assume a suo carico tutti gli oneri relativi.

L'aggiudicatario sarà inoltre obbligato ad attuare, nei confronti dei propri dipendenti occupati nelle prestazioni oggetto del presente Capitolato, condizioni normative e retributive non inferiori a quelle risultanti dai contratti collettivi di lavoro applicabili, alla data del contratto, alla categoria e località in cui si svolgono le prestazioni.

Art. 20 Inadempienze, clausole penali, risoluzione e recesso

Nel corso del contratto il RUP, in coordinamento con il Direttore dell'esecuzione, procederà all'accertamento della conformità delle prestazioni rese rispetto alle prescrizioni contrattuali, mediante controlli anche a campione, sull'attività dell'aggiudicatario.

Qualora a seguito di tali accertamenti, ovvero all'acquisizione di atti di controllo di altre Autorità, si riscontrassero violazioni, il Direttore dell'esecuzione segnalerà al RUP eventuali ritardi, disfunzioni, carenze qualitative o inadempienze rispetto alle prescrizioni contrattuali. Il RUP procederà quindi, tramite pec, all'immediata contestazione all'appaltatore di quanto riscontrato. L'appaltatore potrà inviare le proprie controdeduzioni, sottoscritte dal legale rappresentante, entro il termine perentorio di 10 giorni dalla data di ricevimento della formale contestazione. Il RUP, in caso di valutazione negativa delle ragioni addotte o di

mancata presentazione delle controdeduzioni nel termine previsto, procederà all'applicazione di una penale, di € 5.000,00 (cinquemila), per ciascuna violazione, e richiederà comunque la corretta esecuzione della prestazione prevista con spese a carico dell'appaltatore.

Risoluzione anticipata del contratto: fermo restando quanto stabilito dall'art. 108 del Codice, è facoltà del committente risolvere il contratto ai sensi dell'art. 1456 c.c., previa contestazione degli addebiti all'aggiudicatario, con incameramento del deposito cauzionale ed il risarcimento di ogni danno e spesa dovuti, nei seguenti casi:

a) qualora taluno dei componenti l'organo di amministrazione o l'amministratore delegato o il direttore generale o il responsabile tecnico dell'aggiudicatario siano condannati, con sentenza passata in giudicato, per delitti contro la Pubblica Amministrazione, l'ordine pubblico, la fede pubblica o il patrimonio, ovvero siano assoggettati alle misure previste dalla normativa antimafia;

b) qualora l'aggiudicatario perda i requisiti minimi richiesti per la partecipazione alla procedura ad evidenza pubblica conclusasi con la stipulazione del contratto, nonché richiesti per la stipula dell'atto medesimo ai fini dello svolgimento delle attività ivi previste;

c) per la mancata reintegrazione delle garanzie eventualmente escusse, entro il termine di 15 (quindici) giorni solari dal ricevimento della relativa richiesta da parte della stazione appaltante;

d) per la mancata copertura dei rischi durante tutta la vigenza del contratto, ai sensi delle specifiche disposizioni contenute nel presente atto;

e) per azioni giudiziarie relative a violazioni di diritti di brevetto, di autore ed in genere di privativa altrui, intentate contro la stazione appaltante, ai sensi delle specifiche disposizioni contenute nel presente atto;

f) qualora vengano comminate n. 3 penali;

g) in ogni caso espressamente previsto dalla normativa vigente e dal Protocollo di legalità, sottoscritto dalla Regione del Veneto in data 7 settembre 2015.

Recesso: è facoltà del committente recedere dal contratto di appalto in qualunque tempo ai sensi dell'art. 109 del Codice, anche se è già iniziata la prestazione del servizio, previo il pagamento delle prestazioni relative ai servizi eseguiti, oltre al decimo dell'importo dei servizi non eseguiti: tale facoltà verrà esercitata per iscritto mediante invio all'appaltatore, da parte della Stazione, di apposita comunicazione.

La stazione appaltante ha altresì il diritto di recedere in qualsiasi tempo dal contratto, ai sensi dell'art. 1, comma 13 del D.L. 95/2012, convertito in Legge 135/2012, previa formale comunicazione all'appaltatore con preavviso non inferiore a quindici giorni e previo pagamento delle prestazioni già eseguite oltre al decimo delle prestazioni non ancora eseguite, nel caso in cui, tenuto conto anche dell'importo dovuto per le prestazioni non ancora eseguite, i parametri delle convenzioni stipulate da Consip S.p.A. ai sensi dell'articolo 26, comma 1, della legge 23 dicembre 1999, n. 488 successivamente alla stipula del predetto contratto siano migliorativi rispetto a quelli del contratto stipulato e l'appaltatore non acconsenta ad una modifica delle condizioni economiche tale da rispettare il limite di cui all'articolo 26, comma 3, della Legge 23 dicembre 1999, n. 488.

Art. 21 Oneri a carico dell'aggiudicatario

Sono a carico dell'aggiudicatario tutti gli oneri tributari e le spese contrattuali ivi incluse le eventuali spese di registrazione del Contratto.

In conformità all'art 5, comma 2 del D.M. 2 dicembre 2016, le spese per la pubblicazione obbligatoria degli avvisi e dei bandi di gara sono rimborsate alla stazione appaltante dall'aggiudicatario entro il termine di sessanta giorni dall'aggiudicazione. L'aggiudicatario è a conoscenza che le prestazioni di cui trattasi sono effettuate nell'esercizio di impresa e che trattasi di operazioni soggette all'Imposta sul Valore Aggiunto; conseguentemente, al Contratto dovrà essere applicata l'imposta di registro in misura fissa, ai sensi dell'articolo 40 del D.P.R. n. 131/86, con ogni relativo onere a carico dell'Aggiudicatario.

Art. 22 Definizione delle controversie

Tutte le controversie derivanti da contratto sono deferite alla competenza dell'Autorità giudiziaria del Foro di Venezia, rimanendo esclusa la competenza arbitrale.

Art. 23 Rinvio al codice appalti

Per quanto non espressamente previsto dal presente Capitolato, trovano applicazione le disposizioni di cui al D.Lgs. n. 50/2016 e s.m.i.

Art. 24 Informativa trattamento dati personali

A norma dell'art. 13 del D.Lgs. 196/2003, si comunica che i dati raccolti nell'ambito della presente procedura d'appalto sono esclusivamente finalizzati allo svolgimento della stessa; i partecipanti alla gara, conferendo i dati richiesti autorizzano, implicitamente, l'utilizzazione dei dati limitatamente agli adempimenti della procedura d'appalto. Il rifiuto a fornire i dati richiesti nel bando determinerà l'esclusione dalla gara.

I dati raccolti potranno essere trattati anche per finalità statistiche. La gestione dei dati è sia informatizzata sia manuale.

I dati saranno comunicati agli organi e uffici dell'amministrazione aggiudicatrice investiti del procedimento e si ribadisce che la loro utilizzazione e diffusione è limitata agli adempimenti procedurali sopra descritti.

I dati potranno essere comunicati e/o diffusi attraverso: pubblicazioni su G.U.C.E., G.U.R.I., B.U.R.V., quotidiani nazionali e locali, siti internet, comunicazioni dei dati ad altre PP.AA. e all'U.E.

Il titolare del trattamento è: Regione del Veneto/Giunta Regionale.

Il responsabile del trattamento è il Direttore Regionale pro tempore della Direzione Formazione e Istruzione. L'accesso agli atti da parte degli interessati e dei controinteressati è disciplinato dalla L. 241/1990.

I diritti spettanti all'interessato sono quelli di cui all'art. 7 del D.Lgs. 196/2003, cui si rinvia.

Art. 25 Proprietà dei prodotti

Tutti i prodotti realizzati, quali elaborati, relazioni ed ogni altra documentazione sono di proprietà esclusiva della Regione del Veneto.

f) SCHEMA DI CONTRATTO D'APPALTO

**GARA D'APPALTO A PROCEDURA APERTA, AI SENSI DEL D.LGS. N. 50/2016, PER L'AFFIDAMENTO DEL SERVIZIO DI ATTUAZIONE DEI PIANI ESECUTIVI PER LA REALIZZAZIONE DELL' OBIETTIVO 14 (MIGLIORAMENTO DELL'EFFICIENZA E DELLA QUALITÀ DELLE PRESTAZIONI DEL SISTEMA DELLA GIUSTIZIA CIVILE) DEL PROGRAMMA OPERATIVO REGIONALE - FONDO SOCIALE EUROPEO 2014/2020, REGIONE VENETO, ASSE 4.
CIG 71399709A1**

L'anno _____, il giorno ____ del mese di _____ in Venezia, presso gli uffici della Sezione _____, siti in _____
avanti a me, _____ dott. _____, Ufficiale Rogante della Regione del Veneto, con sede in Venezia, sono comparsi personalmente i signori:

- _____ dott. _____, nat_ a _____ il _____, domiciliato per la carica come in appresso, il quale interviene al presente atto non in proprio ma, nella sua qualità di _____ della _____

e quindi in nome e per conto della Regione del Veneto – Giunta Regionale, con sede in Venezia, Dorsoduro 3901, codice fiscale 80007580279, a tal fine autorizzato ai sensi della Deliberazione della Giunta Regionale del Veneto n. in data .././2017, che in copia conforme si allega al presente atto sotto la lettera " ", dispensato dalle parti dal darne lettura;

- _____, nat_ a _____ (____) il _____, domiciliato per la carica come in appresso, il quale interviene nel presente atto per conto ed in legale rappresentanza della Società _____ con sede in _____, Via _____, _____, capitale sociale Euro _____ interamente versato, nella sua qualità di _____ e legale rappresentante della stessa, numero R.E.A. _____, numero di iscrizione nel Registro delle Imprese di _____, codice fiscale _____ e partita I.V.A. _____.

(se ricorre il caso: capogruppo del Raggruppamento Temporaneo di Imprese, costituitosi ai sensi e per i fini dell'art. 48, commi 12 e 13 del D. Lgs. 18 aprile 2016, n. 50, fra la succitata Impresa e la Società _____, con sede in _____, _____, numero R.E.A. _____, numero di iscrizione nel Registro delle Imprese di _____, codice fiscale _____, Partita IVA _____, nonché per conto ed in rappresentanza del predetto Raggruppamento Temporaneo, quale di esso mandatario, giusta scrittura privata autenticata nelle firme in data ____ __ dal notaio _____ di _____, Repertorio n. _____, ivi registrata in data _____ al n. ____ Serie _____, che in copia conforme al suo originale si allega al presente atto sotto la lettera " ").

Detti componenti, della cui identità personale e qualifica sono certo e faccio personalmente fede io Ufficiale Rogante, a mezzo del presente atto, la cui integrale compilazione viene da me personalmente diretta

premettono

- con la succitata Deliberazione n. .../2017, la Giunta Regionale del Veneto ha autorizzato l'indizione di una gara, ai sensi del D.Lgs. 50 del 19 aprile 2016, per l'aggiudicazione del servizio di attuazione dei piani esecutivi per la realizzazione dell'Obiettivo 14 (Miglioramento dell'efficienza e della qualità delle prestazioni del sistema della giustizia civile) del Programma Operativo Regionale - Fondo Sociale Europeo 2014/2020, Regione Veneto, Asse 4. Codice Identificativo Gara 71399709A1;

- il succitato servizio è stato aggiudicato all'impresa _____ con sede in _____, Via _____, che ha offerto, sull'importo a base d'asta di €2.194.476,00, la somma netta di € _____,00 come più precisamente si evince dal verbale a miei rogiti Rep. n. ___ in data ___ ___ ___ registrato a Venezia il ___ ___ ___ al n. ___ Serie Atti Pubblici e dai decreti del _____ n. ___ del ___ ___ ___ e n. ___ del ___ ___ ___, che in copia conforme ai loro originali si allegano al presente atto sotto le lettere " " e " ", dispensato dalla parti dal darne lettura.

Tutto ciò premesso e confermato e che si intende formi parte integrante e sostanziale del presente atto, ora i componenti convergono e stipulano quanto segue:

Art. 1 – OGGETTO DEL CONTRATTO

La Regione del Veneto, come sopra rappresentata, affida all'impresa _____, con sede in _____ (eventualmente: in qualità di capogruppo del Raggruppamento Temporaneo di Imprese, costituitosi ai sensi e per i fini dell'art. 48, commi 12 e 13 del Decreto Legislativo 18 aprile 2016, n. 50, fra la succitata impresa e la Società _____, con sede in _____) – nel prosieguo denominato semplicemente Impresa – che, come sopra rappresentata, accetta, il servizio di attuazione dei piani esecutivi per la realizzazione dell'Obiettivo 14 (Miglioramento dell'efficienza e della qualità delle prestazioni del sistema della giustizia civile) del Programma Operativo Regionale - Fondo Sociale Europeo 2014/2020, Regione Veneto, Asse 4, secondo le modalità, i termini e le condizioni di seguito indicate e che dovrà essere realizzato in perfetta conformità al Capitolato speciale descrittivo e prestazionale, all'offerta economica in data ___ ___ ___ e all'offerta tecnica in data ___ ___ ___ che, in copia conforme ai loro originali, dispensato dalle parti dal darne lettura, si allegano al presente atto rispettivamente sotto le lettere “ ”, “ ” e “ ” perché ne facciano parte integrante e sostanziale.

Art. 2 – IMPORTO DEL CONTRATTO E FINANZIAMENTO

Il presente contratto deve intendersi stipulato parte a corpo, per le prestazioni relative all'Attuazione dei piani esecutivi e per la realizzazione di eventi di apertura e pubblicizzazione dei risultati dell'intervento, per l'importo di Euro _____, più IVA al 22%, pari a Euro _____ (_____ virgola ___) e parte a misura, per il supporto operativo per la gestione degli aspetti di carattere

amministrativo nell'ambito di iniziative parallele, per l'importo di Euro _____, più IVA al 22%, pari a Euro _____ (_____ virgola __), per un onere complessivo massimo di Euro _____ (_____ virgola __).

Il finanziamento sarà assicurato dal Programma Operativo Regionale Fondo Sociale Europeo (POR FSE) 2014/2020, Asse 4 "Capacità istituzionale".

Art. 3 – DURATA E LUOGO DI ESECUZIONE DEL SERVIZIO

Il presente contratto decorre dalla data di stipulazione ed avrà durata di 24 (ventiquattro) mesi dalla stessa, salva proroga del termine in conformità alla normativa vigente.

Il luogo di svolgimento del servizio è l'intero territorio regionale del Veneto.

Art. 4 – CAUZIONE

A garanzia della perfetta ed integrale esecuzione del presente contratto, l'Impresa presenta una cauzione definitiva, ai sensi dell'art. 103 del D. Lgs. 50/2016, per l'importo di Euro _____, mediante _____ n. _____ emessa in data _____ da _____, con sede in _____ Via _____ Agenzia di _____, capitale sociale Euro _____, numero d'iscrizione al registro delle imprese di _____ e codice fiscale _____, autenticata nelle firma in data _____ dal Notaio _____ di _____, suo Rep. n. _____.

La polizza prevede espressamente la rinuncia al beneficio della preventiva escussione del debitore principale, la rinuncia all'eccezione di cui all'art. 1957, comma 2, del codice civile, nonché l'operatività della garanzia medesima entro quindici giorni, a semplice richiesta scritta della Regione.

La cauzione definitiva si intende estesa a tutti gli accessori del debito principale ed è prestata a garanzia dell'esatto e corretto adempimento di tutte le obbligazioni nascenti dall'esecuzione del Contratto ai sensi e per gli effetti dell'art. 1938 c.c.. La cauzione garantisce tutti gli obblighi specifici assunti dall'Aggiudicatario, anche quelli a fronte dei quali è prevista l'applicazione di penali nei confronti dell'Amministrazione e pertanto l'Amministrazione ha diritto di rivalersi direttamente sulla cauzione prestata per l'applicazione delle penali.

La garanzia opera per tutta la durata del Contratto, e comunque, sino alla completa ed esatta esecuzione delle obbligazioni nascenti dal predetto Contratto.

Qualora l'ammontare della cauzione definitiva dovesse ridursi per effetto dell'applicazione di penali, o per qualsiasi altra causa, l'Aggiudicatario dovrà provvedere al reintegro entro il termine di 10 (dieci) giorni lavorativi decorrenti dal ricevimento della relativa richiesta effettuata dall'Amministrazione.

Art. 5 – MODALITA' DI EFFETTUAZIONE DEI PAGAMENTI

La stazione appaltante provvederà al pagamento del corrispettivo contrattuale, come segue. L'aggiudicatario potrà presentare lo stato di avanzamento lavori e la relativa richiesta di pagamento con cadenza trimestrale, per l'importo pari ad almeno 1/10 (un decimo) dell'importo contrattuale: l'elaborato riporterà analiticamente le ore di lavoro effettuate per ciascuna attività, la relativa quota forfetaria per indennità di trasferta e gli eventuali eventi realizzati. La media dei pagamenti trimestrali non potrà essere superiore al 10% dell'importo contrattuale.

La somma complessiva degli acconti non potrà superare l'80% (ottanta per cento) dell'importo contrattuale. Dovrà essere allegata, a ciascuna richiesta, una descrizione analitica con documentazione probatoria dell'attività effettivamente realizzata nel periodo oggetto di richiesta.

Alla presentazione della richiesta di saldo finale, dovrà essere allegata una relazione finale riepilogativa che dovrà illustrare compiutamente i risultati raggiunti. Tale relazione dovrà essere fornita sia su supporto cartaceo che informatico e sarà sottoposta a verifica di conformità ex art. 102 del Codice.

Entro il termine di 30 giorni dal ricevimento della richiesta sarà effettuata la verifica dell'attività svolta, ex art. 4, comma 6, del D. Lgs. 9 ottobre 2002, n. 231.

La liquidazione degli importi avverrà entro 60 giorni dal ricevimento di regolare fattura, che dovrà essere emessa successivamente all'esito positivo della verifica di conformità dell'Amministrazione, ai sensi dell'art.4, comma 4 del D.lgs 9 ottobre 2002, n.231.

La verifica sulla documentazione sarà svolta dall'Amministrazione secondo quanto previsto dalle disposizioni regionali in materia di Fondo Sociale Europeo e di acquisizione di beni e servizi.

In ottemperanza alle norme che disciplinano i rapporti economici con la Pubblica Amministrazione (Legge 244/2007, art.1, commi da 209 a 214, DM 03.04.2013, n. 55, DL 24.04.2014, n. 66, art. 25) l'Amministrazione non potrà accettare fatture che non siano trasmesse in forma elettronica secondo le specifiche del citato DM n. 55/2013; tali fatture dovranno, pertanto, essere indirizzate al seguente Codice Univoco Ufficio: WVXFGB.

Le fatture dovranno riportare l'annotazione "scissione dei pagamenti" (art. 2 del Decreto del Ministro dell'Economia e delle Finanze del 23.1.2015) in quanto all'aggiudicatario sarà pagato il solo corrispettivo imponibile mentre la quota relativa dell'IVA verrà versata direttamente all'Erario.

La fattura dovrà, inoltre, riportare le seguenti informazioni:

- gli estremi della nota con cui sono stati comunicati gli impegni di spesa assunti sul bilancio regionale (art. 56, comma 7, D. Lgs. 118/2011);

- il riferimento al cofinanziamento da parte del Fondo Sociale Europeo – Asse IV – POR FSE 2014/2020;

- il Codice Identificativo della Gara: 71399709A1

- il Codice Unico di Progetto:

L'imponibile indicato in fattura dovrà essere ridotto della ritenuta di garanzia di cui all' art. 30, comma 5, del D. Lgs. n. 50/2016, con espressa indicazione di questa circostanza. La fatturazione delle ritenute applicate

sarà effettuata alla chiusura del Contratto, in sede di liquidazione finale, qualora ricorrano le condizioni normative per lo svincolo.

Ciascuna fattura dovrà essere intestata alla Regione del Veneto - Direzione Formazione e Istruzione, Fondamenta S. Lucia, Cannaregio 23 – 30121 Venezia (VE) Codice Fiscale 80007580279.

Il saldo di cui al precedente art. 2, nonché le ritenute dello 0,50%, saranno pagati successivamente all'emissione del certificato di verifica di conformità.

(in caso di Raggruppamento Temporaneo di Imprese: Fermo restando il pagamento, da parte della Regione, dell'intero corrispettivo a favore della Capogruppo, ciascuna Impresa fatturerà la quota di corrispettivo di propria competenza direttamente alla stazione appaltante. Le fatture delle imprese mandanti dovranno essere vistate dalla Capogruppo, che dovrà altresì inviare alla stazione appaltante, a conferma dell'avvenuta ripartizione delle somme pagate, le quietanze rilasciate dalle imprese mandanti in originale).

Art. 6 – OBBLIGAZIONI A CARICO DELL'AGGIUDICATARIO

L'Aggiudicatario si obbliga a sostenere gli oneri, le spese ed i rischi relativi alla prestazione dei Servizi del Contratto, nonché ad ogni attività che si renda necessaria e/o opportuna per un corretto e completo adempimento delle obbligazioni previste.

L'Aggiudicatario garantisce che l'esecuzione delle prestazioni oggetto dell'appalto avvenga a regola d'arte, nel rispetto di quanto prescritto:

- delle norme vigenti, ivi incluse le prescrizioni tecniche, di sicurezza, di igiene e sanitarie in vigore, impegnandosi espressamente a manlevare e tenere indenne la Regione del Veneto da tutte le conseguenze derivanti dalla eventuale inosservanza di dette norme;
- delle condizioni, modalità, prescrizioni, termini e livelli di servizio contenuti nel Capitolato Speciale descrittivo prestazionale e nell'Offerta Tecnica.

Qualora alcune prestazioni dovessero essere eseguite presso i locali dell'Amministrazione, l'Aggiudicatario adempierà alle proprie obbligazioni secondo modalità e tempi definiti con l'Amministrazione e senza interferire con l'attività lavorativa in corso presso i locali della stessa.

L'Aggiudicatario si obbliga a consentire all'amministrazione di procedere in qualsiasi momento e anche senza preavviso, alle verifiche per l'accertamento della conformità del servizio reso con i requisiti tecnici richiesti nel Capitolato Speciale descrittivo prestazionale e offerti, nonché a prestare la propria collaborazione per consentire lo svolgimento di tali verifiche.

Art. 7 – INADEMPIENZE E RISOLUZIONE

La Regione si riserva il diritto di verificare in ogni momento l'adeguatezza del servizio prestato.

La Regione potrà risolvere il contratto o applicare le penali nei casi e con le modalità indicate nel Capitolato descrittivo prestazionale, art. 20.

Resta inteso che l'Amministrazione si riserva di segnalare all'Autorità Nazionale Anticorruzione eventuali inadempimenti che abbiano portato alla risoluzione del Contratto, nonché di valutare gli stessi come grave

negligenza o malafede nell'esecuzione delle prestazioni affidate all'Aggiudicatario ai sensi dell'art. 80, comma 5 del D. Lgs. n. 50/2016.

Il provvedimento di risoluzione del contratto sarà oggetto di notifica all'impresa secondo le vigenti disposizioni di legge.

La risoluzione comporterà, come conseguenza, l'incameramento da parte della Regione, a titolo di penale, della cauzione, la sospensione dei pagamenti per le prestazioni effettuate e non ancora liquidate, nonché il risarcimento degli eventuali maggiori danni conseguenti alla esecuzione. Con la risoluzione del contratto sorgerà, nella Regione, il diritto di affidare a terzi la prestazione o la parte rimanente di essa, in danno all'impresa inadempiente. All'impresa inadempiente saranno addebitate le eventuali maggiori spese sostenute dalla Regione rispetto a quelle previste dal contratto. Nel caso di minori spese, nulla competerà all'impresa inadempiente. L'esecuzione in danno non esimerà l'impresa inadempiente dalle responsabilità civili e penali in cui la stessa potrà incorrere per legge per i fatti che avessero motivato la risoluzione del contratto.

Art. 8 – PERSONALE IMPIEGATO NELL'ESPLETAMENTO DEL SERVIZIO

I gruppi di lavoro indicati dall'impresa in sede di offerta non potranno essere modificati senza il preventivo consenso della stazione appaltante.

Qualora l'impresa durante lo svolgimento delle proprie prestazioni, dovesse trovarsi nella necessità di sostituire uno o più componenti del gruppo di lavoro, dovrà provvedere alla loro sostituzione, indicando i nominativi e le referenze delle persone che intende proporre in luogo di quelle indicate al momento dell'offerta. La Direzione Formazione e Istruzione autorizzerà sostituzioni solamente con personale che, a suo insindacabile giudizio, abbia requisiti e curricula di valore analogo o superiore rispetto alle figure da sostituire.

L'Impresa è tenuta ad ottemperare a tutti gli obblighi verso i propri dipendenti derivanti da disposizioni legislative e regolamentari vigenti in materia di lavoro, previdenza, assicurazione e disciplina infortunistica, assumendo a proprio carico tutti i relativi oneri. L'Impresa si obbliga altresì ad applicare, nei confronti dei propri dipendenti occupati nelle attività contrattuali, condizioni normative e retributive non inferiori a quelle risultanti dai contratti collettivi di lavoro applicabili, alla data di stipula del presente contratto, alla categoria e nelle località di svolgimento delle attività, nonché le condizioni risultanti da successive modifiche ed integrazioni. L'Impresa si impegna, altresì, a continuare ad applicare i citati contratti collettivi anche dopo la loro scadenza e fino alla loro sostituzione. Gli obblighi relativi ai contratti collettivi nazionali di lavoro di cui ai commi precedenti vincolano l'Impresa anche nel caso in cui questa non aderisca alle associazioni stipulanti o receda da esse, per tutto il periodo di validità del presente contratto.

Art. 9 – SOSPENSIONE DEL SERVIZIO E RECESSO

Eventuali sospensioni del contratto potranno essere disposte ai sensi di quanto previsto dall'art. 107 del D.Lgs. n. 50/2016.

È facoltà dell'Amministrazione Regionale recedere dal contratto di appalto nei casi e con le modalità indicate nel Capitolato descrittivo prestazionale, art. 20 o, ai sensi dell'art. 1671 del Codice Civile, anche se è già iniziata la prestazione del servizio; tale facoltà verrà esercitata per iscritto mediante invio all'appaltatore di apposita comunicazione. Ai sensi dell'art. 1, comma 13 del D.L. 95/2012, convertito in legge 135/2012, l'Amministrazione ha il diritto di recedere in qualsiasi tempo dal Contratto, previa formale comunicazione all'appaltatore con preavviso non inferiore a quindici giorni e previo pagamento delle prestazioni già eseguite oltre al decimo delle prestazioni non ancora eseguite, nel caso in cui, tenuto conto anche dell'importo dovuto per le prestazioni non ancora eseguite, i parametri delle convenzioni stipulate da Consip S.p.A. ai sensi dell'articolo 26, comma 1, della legge 23 dicembre 1999, n. 488 successivamente alla stipula del predetto Contratto siano migliorativi rispetto a quelli del Contratto stipulato e l'appaltatore non acconsenta ad una modifica delle condizioni economiche tale da rispettare il limite di cui all'articolo 26, comma 3, della legge 23 dicembre 1999, n. 488.

Art. 10 – REVISIONE PREZZI

Non è prevista alcuna revisione dei prezzi contrattuali, che rimarranno fissi ed invariati per tutta la durata del contratto.

Art. 11 – SUBAPPALTO

(Nel caso di assenza di subappalti: L'impresa dichiara che non intende far ricorso al subappalto.)

(Nel caso di previsione di subappalti: L'affidamento in subappalto è consentito, previa autorizzazione della Stazione Appaltante, nella misura e per i servizi o quote di servizi indicati all'atto dell'offerta, purché:

- l'affidatario non abbia partecipato alla procedura per l'affidamento dell'appalto;
- il subappaltatore sia qualificato nella relativa categoria;
- all'atto dell'offerta siano stati indicati la terna di subappaltatori, per ciascuna categoria di servizi, e le parti di servizi che si intendono subappaltare, fermo restando che la quota percentuale subappaltabile deve essere contenuta entro il limite massimo del 30% dell'importo contrattuale;
- il concorrente dimostri l'assenza in capo ai subappaltatori dei motivi di esclusione di cui all'articolo 80).

L'affidamento in subappalto è integralmente disciplinato dall'art. 105 del Codice.

La Stazione Appaltante verificherà che nei contratti sottoscritti con i subappaltatori sia inserita, a pena di nullità, un'apposita clausola con la quale essi assumono gli obblighi di tracciabilità dei flussi finanziari di cui alla Legge n. 136/2010.

I servizi o le parti di servizio affidati in subappalto non possono essere oggetto di ulteriore subappalto.

L'appaltatore resta in ogni caso responsabile nei confronti della Stazione Appaltante per l'esecuzione dei servizi oggetto di subappalto.

Nel caso di pagamento tramite l'appaltatore, il medesimo si obbliga a trasmettere alla Stazione Appaltante, entro 20 giorni dalla data di ciascun pagamento effettuato a proprio favore, copia delle fatture quietanzate relative ai pagamenti da esso corrisposti ai subappaltatori.

Nel caso non venisse fornita copia delle fatture di cui al punto precedente entro il predetto termine la Stazione Appaltante procederà a sospendere i successivi pagamenti a favore dell'appaltatore.

Art. 12 – OBBLIGO DI RISERVATEZZA E TRATTAMENTO DATI PERSONALI

L'impresa, ai sensi e per gli effetti del Decreto Legislativo n. 196/03, dà il proprio assenso alla trattazione dei dati con i sistemi elettronici o manuali in modo da garantirne comunque la sicurezza e la riservatezza.

E' fatto assoluto divieto all'impresa di divulgare a terzi informazioni, dati, notizie o documenti di cui venisse a conoscenza o in possesso durante l'esecuzione del servizio, o comunque in relazione ad esso. L'impresa si obbliga altresì al rispetto degli ulteriori adempimenti previsti in tema di riservatezza dagli articoli 18 e 24 Capitolato.

Art. 13 – RESPONSABILITÀ

L'impresa solleva la Regione da ogni eventuale responsabilità civile verso terzi comunque connessa alla realizzazione ed all'esercizio delle attività di servizio affidate. Nessun ulteriore onere potrà dunque derivare a carico della Regione, oltre il pagamento del corrispettivo contrattuale.

Art. 14 – CONTROVERSIE

Non è ammesso dalle parti il ricorso all'arbitrato. Eventuali controversie che dovessero insorgere durante lo svolgimento del servizio tra l'impresa e la Regione saranno demandate al giudice ordinario. Il foro competente è quello di Venezia.

Art. 15 – RESPONSABILE UNICO DEL PROCEDIMENTO E DIRETTORE DELL'ESECUZIONE DEL CONTRATTO

Per l'esecuzione del servizio di cui al presente contratto sono individuati quale Responsabile Unico del Procedimento il Direttore della Direzione Formazione e Istruzione dott. Massimo Marzano Bernardi e quale Direttore dell'Esecuzione il dott. Fabio Menin, responsabile dell'Ufficio programmazione FSE della Direzione Formazione e Istruzione.

Art. 16 – OBBLIGHI RELATIVI ALLA TRACCIABILITÀ DEI FLUSSI FINANZIARI

L'impresa dichiara di conoscere e di assumersi tutti gli obblighi in tema di tracciabilità dei flussi finanziari di cui all'art. 3 della legge 13 agosto 2010, n. 136, e sue modifiche ed integrazioni, e si impegna a:

- comunicare il numero di conto corrente dedicato e le generalità ed il codice fiscale delle persone delegate ad operare, nonché le eventuali modifiche;
- ad inserire apposita clausola in tema di obblighi di tracciabilità finanziaria nei contratti con i propri

contraenti, di cui, su richiesta, fornirà copia alla stazione appaltante;

- apporre, negli strumenti finanziari utilizzati per le transazioni, il Codice Identificativo Gara (CIG) ed il Codice Unico di Progetto (CUP)

(in caso di Raggruppamento Temporaneo di Imprese: L'Impresa mandataria si impegna a rispettare le norme sulla tracciabilità anche nei pagamenti effettuati a favore delle imprese mandanti.)

L'Impresa si impegna a dare immediata comunicazione alla Stazione appaltante ed alla Prefettura-Ufficio del Governo territorialmente competente della notizia dell'inadempimento della propria controparte agli obblighi di tracciabilità finanziaria.

Con riferimento a quanto disposto dall'articolo 3, comma 9 bis della Legge 136/2010, rimane stabilito che tutti i pagamenti saranno accreditati (e quindi i flussi finanziari relativi al presente contratto rintracciabili) presso Banca _____, sul conto corrente Codice IBAN _____, il cui mancato utilizzo determinerà la risoluzione di diritto del presente contratto.

Art. 17 – SPESE CONTRATTUALI

Tutti gli oneri fiscali riguardanti il servizio oggetto del presente contratto rimangono a carico dell'impresa, così pure le spese inerenti imposte di bollo e di registrazione del presente atto. Le Parti dichiarano che il presente contratto è assoggettato a IVA, per cui chiedono la registrazione con applicazione dell'imposta in misura fissa, ai sensi dell'articolo 40 del DPR n. 131 del 1986.

Art. 18 – DOCUMENTO UNICO DI VALUTAZIONE DEI RISCHI PER LE INTERFERENZE (D.U.V.R.I.) E DICHIARAZIONE DI CONFORMITÀ EX ART. 26, COMMA 3 BIS, DELLA LEGGE 23 DICEMBRE 1999, N. 488.

Relativamente a quanto previsto dall'art. 26, comma 3 del D.Lgs. del 09.04.2008, n. 81 in materia di tutela della salute e della sicurezza dei luoghi di lavoro, circa l'obbligo del datore di lavoro committente di elaborare un documento unico di valutazione dei rischi da interferenze (DUVRI), si precisa che non sussiste tale obbligo, poiché trattasi di servizi intellettuali, esclusi da detto obbligo ai sensi dell'art. 26, comma 3 bis del medesimo D.Lgs. n. 81/2008, conseguentemente i costi della sicurezza per i rischi da interferenze sono pari a 0,00.

Il dott. Massimo Marzano Bernardi dichiara, nel rispetto di quanto previsto dall'art. 47 e seguenti del DPR 28 dicembre 2000, n. 445, che la Regione del Veneto, nella procedura di aggiudicazione di questo appalto, ha rispettato tutte le prescrizioni previste dall'art. 26, comma 3 e 3 bis della legge 23 dicembre 1999, n. 488 e che il servizio oggetto del presente contratto non è presente nelle convenzioni Consip attive.

Art. 19 – PROTOCOLLO DI LEGALITÀ E CODICE DI COMPORTAMENTO DEI DIPENDENTI PUBBLICI

L'Aggiudicatario si impegna a rispettare tutte le clausole pattizie di cui al Protocollo di legalità ai fini della

prevenzione dei tentativi di infiltrazione della criminalità organizzata nel settore dei contratti pubblici di lavoro servizi e forniture approvato con Deliberazione della Giunta Regionale n. 1036 del 4 agosto 2015 e ad accettarne incondizionatamente contenuto ed effetti.

L'impresa si impegna ad osservare ed a far osservare al proprio personale dipendente ed ai propri collaboratori le norme contenute nel Codice di comportamento per la tutela della dignità delle lavoratrici e dei lavoratori della Regione del Veneto approvato con DGR. n. 1266 del 3 luglio 2012.

[*se ricorre il caso*: Il presente Contratto è sottoposto a condizione risolutiva, ai sensi e per gli effetti dell'art. 91 e ss. del D. Lgs. 159/2011, in quanto stipulato in pendenza del ricevimento delle informazioni di cui all'articolo 92, comma 3, del citato decreto.]

Il presente contratto è risolto immediatamente e automaticamente ai sensi dell'art. 92 del D. Lgs. 159/2011, qualora dovessero essere comunicate dalla Prefettura, successivamente alla stipula del contratto, informazioni antimafia interdittive di cui al D. Lgs. 159/2011. In tal caso, sarà applicata a carico dell'impresa, oggetto dell'informativa antimafia interdittiva successiva, anche una penale nella misura del 10% del valore del contratto, salvo il maggior danno. Ove possibile, le penali saranno applicate mediante automatica detrazione, da parte della stazione appaltante, del relativo importo dalle somme dovute in relazione alla prima erogazione utile. L'appaltatore si impegna ad inserire nel contratto di subappalto o in altro subcontratto una clausola risolutiva espressa che preveda la risoluzione immediata ed automatica del contratto stesso, qualora dovessero essere comunicate dalla Prefettura, successivamente alla sottoscrizione del subappalto o del subcontratto, informazioni interdittive di cui all'art. 91 e ss. del D. Lgs. 159/2011. L'appaltatore si obbliga altresì ad inserire nel contratto di subappalto o nel subcontratto una clausola che preveda l'applicazione a carico dell'impresa oggetto dell'informativa interdittiva successiva, anche di una penale nella misura del 10% del valore del subappalto o del subcontratto, salvo il maggior danno, specificando che le somme provenienti dall'applicazione delle penali saranno affidate in custodia all'appaltatore e destinate all'attuazione di misure incrementali della sicurezza dell'intervento, secondo le indicazioni che saranno impartite dalla Prefettura.

La stazione appaltante si riserva di valutare le c.d. informative supplementari atipiche – di cui all'art. 1 septies del Decreto Legge 6 settembre 1982, n. 629, convertito nella Legge 12 ottobre 1982, n. 726, e successive integrazioni – al fine del gradimento dell'impresa sub affidataria, per gli effetti di cui all'art. 91 e ss. del D. Lgs. 159/2011.

La stazione appaltante non autorizzerà subappalti a favore di imprese che hanno partecipato alle operazioni di selezione e non risultate aggiudicatarie.

Art. 20 – DICHIARAZIONE SUI CONFLITTI DI INTERESSE

Il signor _____, in qualità di legale rappresentante dell'Impresa, dichiara di non aver concluso contratti di lavoro subordinato o autonomo e di non aver attribuito incarichi ad ex dipendenti della Stazione Appaltante che hanno esercitato poteri autorizzativi o negoziali per conto della stessa, nell'ultimo triennio.

Art. 22 – NORME DI RINVIO

Per tutto quanto non previsto o disciplinato dal presente atto, si rimanda alla normativa comunitaria, nazionale e regionale vigente in materia di appalti pubblici di servizi.

Il presente contratto è stato letto, approvato specificatamente articolo per articolo con le premesse e sottoscritto dalle parti.

Per la Regione del Veneto

Per l'aggiudicatario
