

**Abstract dell'intervento del dott. Pasquale Andria
Presidente del Tribunale per i Minorenni di Salerno
Napoli, 14 dicembre 2010**

1 – Dati dell'Organizzazione:

- **titolo della buona pratica:** Analisi e riorganizzazione per processi
- **Presidente:** Dr. Pasquale Andria
- **Direttore Amministrativo:** Dr. Raffaele Mea

2- Obiettivi del miglioramento

- Ottimizzare l'organizzazione per migliorare, in sintonia con le esigenze della società, l'efficienza e l'efficacia del servizio Giustizia.
- Migliorare la propria immagine avvicinando la popolazione e gli operatori istituzionali ed economici e favorendo un confronto costruttivo con tutti i portatori d'interesse.

3- Ruolo dell'autovalutazione effettuata adottando il modello CAF (Common Assessment Framework)

Ha rappresentato una guida per la conoscenza approfondita dell'organizzazione e per l'individuazione delle aree di miglioramento su cui operare.

Le nostre fonti d'ispirazione sono state essenzialmente:

- il documento di valutazione prodotto a seguito della visita on-site dei valutatori CAF in occasione della partecipazione al I Premio "Qualità Italia", che ha sottolineato l'opportunità di monitorare i processi già individuati, al fine di implementarne l'efficienza;
- lo studio di manuali di organizzazione aziendale e la frequenza dei corsi di formazione, che hanno consentito di approfondire le tematiche dell'organizzazione per processi e di conoscere i benefici delle relative applicazioni.

4– Il nostro background

La nostra situazione precedente comportava:

- Il problema della doppia dirigenza
- Scarsa autonomia amministrativa nella gestione
- Organizzazione per Funzioni
- Eccessiva frammentazione dei processi lavorativi
- Scarso coinvolgimento dei portatori d'interesse

5– Gli attori

Un gruppo di collaboratori, particolarmente sensibile alle tematiche organizzative, ha avuto il compito di intraprendere il percorso di miglioramento. Il suo coinvolgimento è stato ottenuto con una costante responsabilizzazione rispetto alle singole fasi ed una valorizzazione delle esperienze personali.

Attraverso riunioni periodiche (con cadenza bimestrale) con gli stakeholders (Consiglio dell'Ordine degli Avvocati – Piani di zona – Università – Regione Provincia Comune) nel corso delle quali sono state analizzate le problematiche ed individuati i possibili interventi di miglioramento.

Attraverso riunioni con il personale (con cadenza mensile) mediante le quali è stato illustrato e condiviso il percorso di miglioramento.

6– I processi lavorativi

Analisi delle attività svolte dall'organizzazione ed individuazione dei seguenti processi:

Richiesta di idoneità all'adozione internazionale;
Liquidazione compensi difensore e ausiliari del magistrato;
Istanza di riabilitazione speciale;
Ricorso per affidamento del figlio e disciplina delle visite;
Ricorso per decadenza della potestà parentale;
Ricorso per l'affidamento familiare - Adottabilità;
Ricorso di un genitore non sposato per affidamento del figlio e disciplina visite; Ricorso per l'adozione di provvedimenti civili nei confronti di un genitore;
Ricorso per l'autorizzazione al matrimonio prima dei diciotto anni;
Ricorso per assunzione di cognome; Ricorso per legittimazione di figlio naturale (ex art.284 del codice civile);
Richiesta di autorizzazione all'ingresso o alla permanenza di familiari per assistenza del minore straniero (art. 31 D.Lgs. 286/98);
Ricorso per dichiarazione giudiziale di paternità e maternità naturale (ex art. 269 e ss. del codice civile);
Processo dinanzi al Giudice per l'udienza preliminare;
Processo dinanzi al Tribunale in sede dibattimentale.

E' stato poi assicurato il monitoraggio dei processi e degli interventi di miglioramento da parte dei singoli responsabili di processo.

E' stata effettuata l'enucleazione dei portatori di interesse coinvolti nei singoli processi lavorativi e l'individuazione dei relativi bisogni attraverso riunioni periodiche e sistematiche. Solo la conoscenza degli interessi coinvolti nel servizio pubblico e le relative interazioni consentono una proficua riorganizzazione dei processi lavorativi.

La riorganizzazione è stata condotta senza ulteriori costi rispetto a quelli necessari per l'ordinaria attività istituzionale.

7 – La misura del successo

L'intervento di miglioramento ha preso in considerazione il tempo medio di erogazione dei servizi e la qualità percepita dagli utenti.

- Gli indicatori elaborati:

Riduzione dei tempi di erogazione dei servizi. Riduzione delle risorse impiegate.

Riduzione delle spese di giustizia.

Qualità percepita del servizio erogato rilevabile dalla diminuzione del numero e del tenore dei reclami.

E' stata effettuata un'analisi di customer satisfaction coinvolgendo sia i cittadini utenti sia gli altri portatori di interesse sistematicamente interpellati, attraverso la distribuzione di questionari di gradimento fruibili anche on line.

Il miglioramento organizzativo ha il carattere della continuità e pertanto si procederà ad una sistematica rilevazione dei bisogni degli utenti, con cadenza semestrale, che consentirà di verificare la reale corrispondenza della qualità percepita rispetto a quella attesa.

La nostra esperienza è stata scelta dall'Istituto Europeo per la Pubblica Amministrazione per rappresentare l'Italia al IV Evento Europeo per utenti CAF svoltosi in Romania.

Il Tribunale per i Minorenni di Salerno è stata l'unica pubblica amministrazione ad essere selezionata nell'ambito dell'iniziativa "Italia degli Innovatori" ed a rappresentare l'Italia all'EXPO internazionale di Shanghai.

8– Gli ostacoli principali

- Alcuni responsabili di processo non hanno subito compreso le opportunità offerte dalla riorganizzazione.
- Scarsa comprensione della necessità di superare la logica per funzioni a vantaggio di quella per processi.
- Difficoltà di coinvolgere alcuni portatori di interesse che avevano scarsa percezione delle attività dell'ufficio.

Gli ostacoli sono emersi dalla mancata partecipazione ad alcune riunioni e dal ritardo nell'attuazione delle linee guida concordate.

Le difficoltà sono state superate favorendo la condivisione degli obiettivi, facilitando la comprensione dei benefici derivanti dal percorso di miglioramento e rendendo noti gli effetti positivi riscontrati.

9– Lezioni apprese

La necessità di coinvolgere i portatori d'interesse per comprendere le azioni di miglioramento da intraprendere.

Adottare soluzioni organizzative suggerite dal personale responsabile del processo, dopo averne valutato l'efficacia.

Individuare i processi lavorativi in base alla chiara definizione delle competenze.

10 – Innovatività del progetto e adattabilità

- E' stata la prima autovalutazione adottando il modello CAF e la conseguente prima applicazione di un'impostazione per processi in un ufficio giudiziario italiano.
- La riorganizzazione è avvenuta a legislazione invariata e senza comportare costi aggiuntivi.
- Il completo coinvolgimento del personale e la corretta individuazione dei portatori d'interesse rappresentano la premessa indispensabile per un'azione volta a modificare in maniera strutturale i servizi erogati.
- Il progetto è sicuramente applicabile ad un'organizzazione di medie o piccole dimensioni, indipendentemente dal settore in cui opera.
- Altri uffici giudiziari si sono avvicinati ad una riorganizzazione per processi, utilizzando le opportunità offerte dal FSE.
- L'approccio utilizzato consente di individuare il margine di miglioramento del servizio erogato, razionalizzando le risorse assegnate ed agendo sul monitoraggio e sull'implementazione dei processi lavorativi.

11 – Il FSE ed il possibile ulteriore salto di qualità

La grande opportunità offerta dal Fondo Sociale Europeo consentirà di favorire l'implementazione delle attività già avviate, essendo pienamente coscienti del grandissimo impatto della giustizia minorile sulle tematiche attinenti la responsabilità sociale.

La sua grande attualità induce a ritenere imprescindibile l'opportunità di azioni volte a favorire la relativa evoluzione.