

Guida **Gestione del cambiamento nella fase «Inizializzare il progetto» (Fase 1)**

Un ausilio rivolto alle autorità giudiziarie del progetto Justitia 4.0 in supporto all'introduzione della comunicazione elettronica e alla gestione del cambiamento a essa legata.

Indice

Summary	4
1 Einleitung	5
1.1 Systematische Einordnung.....	5
1.2 Inhaltliche Einordnung.....	5
2 Phasenmodell und Zeitbedarf	5
2.1 Das Phasenmodell.....	5
2.2 Die drei Phasen in Kürze.....	6
2.3 Zeitbedarf.....	6
3 Empfohlene Tätigkeiten in der Phase «Projekt initialisieren»	6
3.1 Bereitschaft für den Wandel stärken.....	7
3.2 Veränderungsbedarf identifizieren.....	8
3.3 Projektumfeld analysieren.....	9
3.4 Projektplanung entwickeln.....	10
3.5 Projektorganisation skizzieren.....	11
3.6 Ressourcen beschaffen.....	11
3.7 Kommunikation initiieren.....	12
4 Weiteres Vorgehen: Phasen 2 und 3	12
5 Tools und Services für Leitungspersonen im Change	13

Indice delle immagini

Abbildung 1: Phasenmodell mit Fokus auf Phase 1.....	6
Abbildung 2: Change Formel als Basis für die Erhöhung der Veränderungsbereitschaft.....	8
Abbildung 3: Auswirkungen auf unsere Organisation.....	9
Abbildung 4: Stakeholder-Karte und Projektumfeld-Analyse.....	10
Abbildung 5: Wer muss ins Boot?.....	11

Sommario

La presente Guida è dedicata alla prima delle tre fasi del progetto, che si colloca prima del lancio e del go-live di Justitia 4.0 presso le autorità giudiziarie.

Il documento serve da ispirazione e orientamento su come affrontare questi cambiamenti al fine di assicurare un'esecuzione del progetto efficiente, moderna e integrata. In questa prima fase **si consigliano sette attività** che accompagnano il cambiamento e, al contempo, supportano la pianificazione.

1. Rafforzare la propensione al cambiamento
2. Identificare il bisogno di cambiamento
3. Analizzare l'ambiente del progetto
4. Sviluppare la pianificazione del progetto
5. Realizzare uno schizzo dell'organizzazione del progetto
6. Ottenere le risorse
7. Avviare la comunicazione

Nella Guida sono illustrati ausili concreti per le varie attività, come ad es. la Bussola del cambiamento o l'analisi dell'ambiente del progetto. Inoltre, sono indicati diversi rimandi a informazioni già esistenti.

Grazie a questa Guida, la vostra organizzazione può iniziare la fase «Inizializzare il progetto» con tutte le informazioni di cui ha bisogno. Il Team Justitia 4.0 vi augura buon lavoro ed è a vostra completa disposizione.

1 Introduzione

1.1 Classificazione sistematica

In base alla classificazione sistematica dei documenti riportata nel capitolo «Panoramica delle guide», i capitoli 1 «Introduzione – classificazione dei contenuti» e 2 «Modello di fase e tempistiche» sono identici in tutte e tre le guide. Se necessario, potete saltare questi capitoli e iniziare la lettura della fase 1 al capitolo 3.

1.2 Classificazione dei contenuti

La **trasformazione digitale** e, in questo contesto, il progetto Justitia 4.0, è un importante processo di cambiamento e quindi un **compito di gestione**. Il livello direttivo più elevato delle autorità giudiziarie deve quindi assumersi la **responsabilità** per un’attuazione efficace, ancora di più per il fatto che la gestione del cambiamento rappresenta una prestazione di servizio delle autorità (cfr. la [scheda informativa «Prestazioni di servizio per le autorità giudiziarie»](#)).

Come per molti dei progetti di trasformazione digitale, anche nel caso di Justitia 4.0 il ritmo è dettato dai sottoprogetti tecnici applicazione dossier giudiziario (ADG) e piattaforma. Con il loro lancio, il lato organizzativo del cambiamento assume un’importanza centrale. La presente Guida serve da ispirazione e **orientamento** su come **affrontare questi cambiamenti** e sugli aspetti importanti per la **direzione nell’ambito del cambiamento** della fase **«Inizializzare il progetto»** (fase 1 di 3).

2 Modello di fase e tempistiche

2.1 Il modello di fase

Per strutturarli meglio, il lavoro di trasformazione è stato suddiviso in tre fasi le quali, a seconda dell’organizzazione, possono durare più o meno a lungo e sono difficilmente distinguibili in modo netto. Tuttavia, permettono un orientamento approssimativo. La fasi 2 e 3 (cfr. Guida Gestione del cambiamento Fase 2 e Guida Gestione del cambiamento Fase 3) sono descritte nel dettaglio in guide separate.

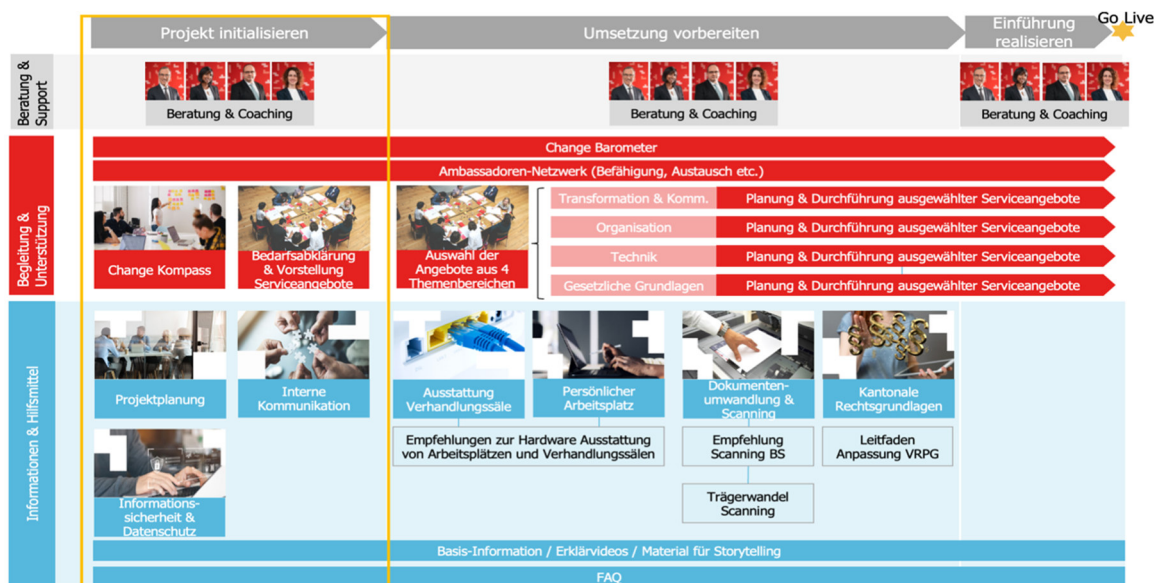


Figura 1: Modello di fase con focalizzazione sulla fase 1

2.2 Le tre fasi in breve

Prima fase: inizializzare il progetto

La fase «Inizializzare il progetto» costituisce un solido riferimento per le fasi successive. Include le tematiche importanti come la gestione del team e del cambiamento, inclusa la relativa comunicazione, in base alle quali preparare l'organizzazione al cambiamento. Vale la pena investire tempo e risorse in questa prima fase, nella quale sono chiariti e stabiliti i principi fondamentali, per garantire un positivo avvio del progetto.

Seconda fase: preparare l'attuazione

Nella fase «Preparare l'attuazione» si lavora al progetto sulle basi poste nella fase 1 in ambito organizzativo. Inoltre, si procede a sviluppare e concretizzare ulteriormente la gestione del cambiamento e la relativa comunicazione. In questa fase vengono attuati misure e pacchetti di lavoro selezionati e predisposti i preparativi per l'ultima fase.

Terza fase: realizzare il lancio

La terza e ultima fase «Realizzare il lancio», che avverrà prima del go-live di Justitia 4.0 nella vostra organizzazione, descrive i preparativi finali per la messa in funzione del sistema. Si concentra inoltre su formazione dei collaboratori, conclusione del progetto e tematiche della gestione del cambiamento. Include infine una previsione sulla successiva ottimizzazione e messa a punto a livello operativo.

2.3 Tempistiche

Il tempo che ogni fase può richiedere alla singola autorità giudiziaria dipende, tra gli altri, dalla situazione di partenza presso l'autorità stessa e dai suoi obiettivi e ambizioni. Sul [sito web](#) è riportata una classificazione delle tempistiche del progetto Justitia 4.0 per la programmazione annuale individuale presso le autorità. È tuttavia utile pianificare con **almeno due anni di anticipo fino alla conclusione del lancio o al go-live**.

3 Attività consigliate nella fase «Inizializzare il progetto»

Nella fase «Inizializzare il progetto» si consiglia di attuare nella vostra organizzazione quanto segue:

- 1. rafforzare la propensione al cambiamento;**
- 2. identificare il bisogno di cambiamento;**
- 3. analizzare l'ambiente del progetto;**
- 4. sviluppare la pianificazione del progetto;**
- 5. realizzare uno schizzo dell'organizzazione del progetto;**
- 6. ottenere le risorse;**
- 7. avviare la comunicazione.**

Nota: ricordate di pianificare con sufficiente anticipo le eventuali prestazioni che dovete fornire insieme alla vostra organizzazione (cfr. [scheda informativa Pianificazione del progetto](#)). Delle

prestazioni fanno parte, ad esempio, la valutazione delle basi legali necessarie a livello cantonale o la messa a budget per tempo dei costi d'investimento (cfr. le schede informative [Riferimenti normativi anche a livello cantonale](#) e [Contributi delle autorità giudiziarie](#))

3.1 Rafforzare la propensione al cambiamento

L'impegno comune delle persone con responsabilità direttiva è essenziale per l'attuazione di una trasformazione. Da qui la necessità di un'elevato grado di consapevolezza a livello emotivo e razionale nel team direttivo. Affrontare e sviluppare un punto di vista comune su progetto e obiettivi risulta pertanto di importanza centrale.

Comprendere la situazione di partenza e la tematica

Fatevi un'idea insieme con il team direttivo della vostra organizzazione di Justitia 4.0 e **informatevi**.

- Leggete gli obiettivi del [Progetto Justitia 4.0](#).
- Sfruttate i [video esplicativi](#).
- Leggete la presentazione di base (nella sezione dedicata agli [Ambasciatori sul sito web](#)) per meglio comprendere il progetto con l'aiuto della [storia di Justitia 4.0](#).

Condividete una visione comune all'interno del team direttivo. Le seguenti domande guida vi aiuteranno per la discussione nel team:

- Di cosa si occupa il progetto?
- Qual è la situazione di partenza? A che punto siamo e come siamo coinvolti?
- Perché abbiamo bisogno di Justitia 4.0 e dei cambiamenti che comporta?

Progettare l'obiettivo comune

Fate in modo che la visione nel team direttivo sia comune. Le seguenti domande guida vi aiuteranno per la discussione nel team:

- Qual è l'obiettivo del progetto?
- Cosa cambierà dopo l'attuazione di Justitia 4.0? Qual è il vantaggio generale e quale il vantaggio per la nostra organizzazione?
- Perché è utile?

Come supporto potete utilizzare le [proposte di valore di Justitia 4.0](#).

Definire le responsabilità comuni e rafforzare l'impegno delle persone con responsabilità direttiva

Nel team direttivo stabilite la responsabilità per Justitia 4.0. **Assicuratevi l'impegno nei confronti del progetto** ponendo al team le seguenti domande, che dovranno essere valutate su una scala da 1 a 10:

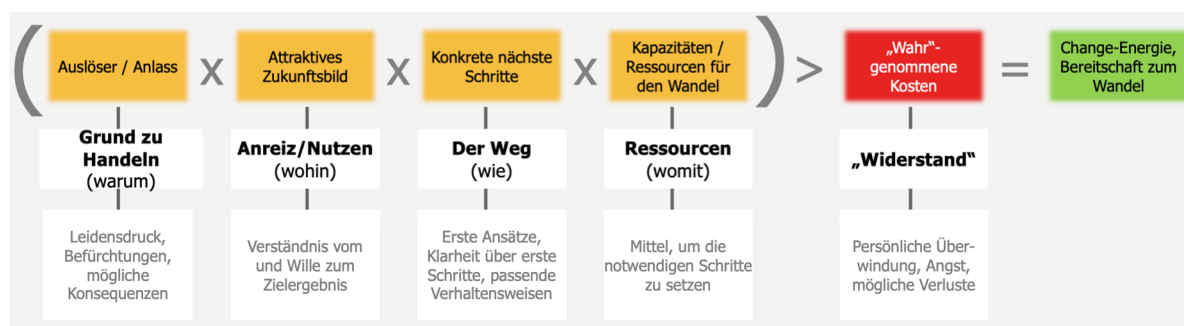
- Il progetto mi convince?

- Sono convinto che siamo noi e il nostro modo di lavorare nella giustizia a dover cambiare?
- Sono convinto dell'obiettivo e lo trovo interessante?
- Cosa deve cambiare per far sì chela prossima volta dia una valutazione migliore?
- Qual è il livello di impegno nei confronti del progetto nel mio Cantone? Possiamo stringere rapporti di collaborazione?

La **Bussola del cambiamento** di Justitia 4.0 è un ottimo strumento che consente al team direttivo di lavorare in modo coordinato alle domande/tematiche di cui sopra. La formula del cambiamento riportata sotto vi aiuta ad attuare i fattori necessari a garantire il successo del cambiamento in quanto organizzazione.

Saremo lieti di fornirvi il supporto necessario. Non esitate a contattarci: info@justitia.ch

Ziel: Bereitschaft für den Wandel ist bei allen Betroffenen möglichst gross



Wenn die vier Faktoren in der Klammer die wahrgenommenen Kosten nicht ausgleichen, ist die Wahrscheinlichkeit für einen erfolgreichen und nachhaltigen Wandel erheblich reduziert.

Quelle: Leif AG in Anlehnung an David Gleicher / Katie Dannemiller

Figura 2: Formula del cambiamento come presupposto per incrementare la propensione al cambiamento.

3.2 Identificare il bisogno di cambiamento

Al fine di comprendere a fondo il progetto vale la pena analizzare due tematiche:

- Nella vostra organizzazione quali aspetti subiranno modifiche con Justitia 4.0?
- Come valutate l'impatto dei cambiamenti?

Discutete queste domande sulla base della documentazione del progetto, della situazione di partenza e dell'ottica futura.

Per impostare la discussione potete utilizzare il **seguinte modello «Impatto sulla nostra organizzazione»**. Il modello mostra gli aspetti di un'organizzazione collegati tra loro e con l'esterno. Le loro caratteristiche rappresentano la cultura e i valori dell'organizzazione. Svilupparli ulteriormente permette di ampliare la cultura e la mentalità dei collaboratori. Ritroverete molte di queste caratteristiche nelle guide sulla gestione del cambiamento e nelle schede informative.

Figura 3: Impatto sulla nostra organizzazione

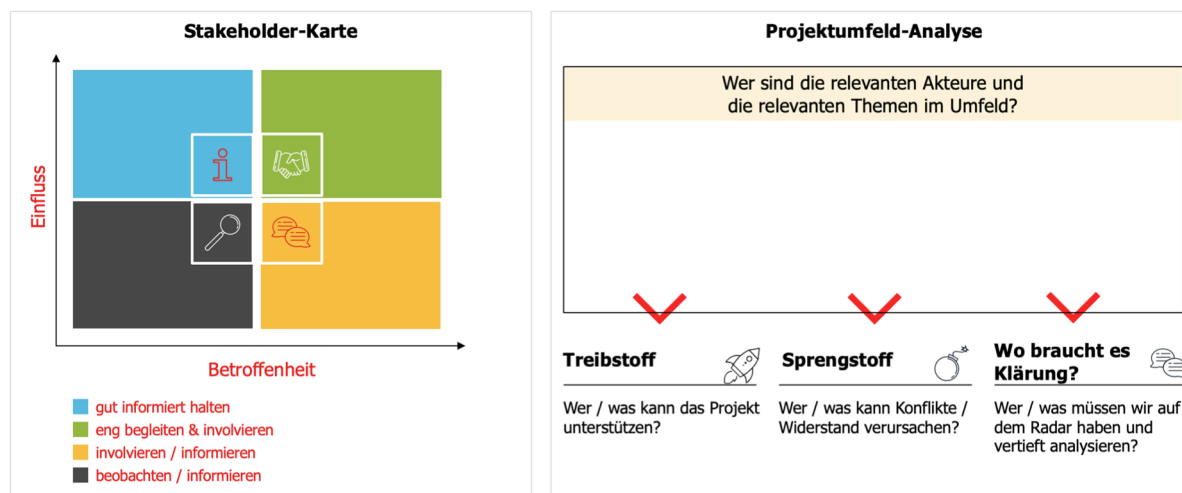
In welchen Aspekten unserer Organisation manifestieren sich die Veränderungen durch J40?



3.3 Analizzare l'ambiente del progetto

Analizzate quali persone sono interessate direttamente o indirettamente dai cambiamenti e/o quali persone hanno un interesse ai cambiamenti apportati da Justitia 4.0. Di seguito, queste persone saranno definite «portatori d'interesse».

- Discutete questa domanda sulla base della documentazione del progetto, della situazione di partenza e dell'ottica futura.
- Nel definire i portatori d'interesse rilevanti prendete in considerazione sia quelli interni, come i vostri collaboratori sia quelli esterni, come la clientela o gli avvocati, altre autorità giudiziarie, informatici interni al Cantone, fornitori dell'applicazione specializzata ecc.
- Per analizzare l'ambiente del progetto potete utilizzare la seguente mappa dei portatori d'interesse e le domande guida dedicate:



Quelle: Leif AG

Figura 4: Mappa dei portatori d'interesse e analisi dell'ambiente del progetto

L'analisi dei portatori d'interesse è uno strumento utile per ottenere chiarezza sulle caratteristiche dei portatori d'interesse e delle loro esigenze e avviare opportune misure. Il risultato dell'analisi può aiutare a rispondere alle seguenti domande esemplificative:

- Quali portatori d'interesse possono mettere a rischio il successo del progetto e come e quando dovremmo coinvolgerli?
- Quali portatori d'interesse sono invece ben disposti verso il progetto e come possono essere impiegati in veste di «moltiplicatori»?
- Quali portatori d'interesse vogliamo coinvolgere, come, quanto spesso e con quali specifici mezzi di comunicazione?
- Come si differenziano le misure per la gestione del cambiamento in base ai gruppi di portatori d'interesse?

3.4 Sviluppare la pianificazione del progetto

Per avviare i passaggi necessari in tempo utile e costruire le conoscenze richieste all'interno dell'organizzazione si consiglia di elaborare sin dall'inizio un'idea per pianificare il progetto.

- Sulla base dei passaggi riportati sopra allestite una **panoramica di massima dei possibili pacchetti di lavoro** in ordine di tempo, su cui poggerà l'impostazione del progetto.
- Da questa panoramica definite **pacchetti di lavoro concreti**.
- **Immaginate** come il progetto potrebbe svolgersi nella vostra organizzazione. Ricordatevi di includere anche il ruolo del vostro Cantone, chiarendo se coordinerà alcune tematiche relative a Justitia 4.0.
- In questo contesto riflettete anche in merito alle **prestazioni di servizio della vostra organizzazione** (cfr. [scheda informativa «Prestazioni di servizio per le autorità giudiziarie»](#)) e fateli confluire nella pianificazione del progetto.

Nota: l'esperienza dimostra che è consigliabile preferire un progetto globale, nel quale trasformazione e tecnologia vengano sviluppati in parallelo e in modo equivalente.

3.5 Realizzare uno schizzo dell'organizzazione del progetto

In qualità di persone con responsabilità direttiva dovrete pensare per tempo alla struttura e ai ruoli nell'organizzazione del progetto. Inoltre, vi consigliamo di riflettere su una possibile assegnazione dei ruoli ai collaboratori.

- **Nominate persone adatte a ricoprire le funzioni di responsabili di progetto e Ambasciatori per la trasformazione** (cfr. anche [Il programma «Ambasciatori» J40](#)).
- Stabilite la **struttura dell'organizzazione del progetto** e definite i possibili sottoprogetti. Se siete alla ricerca di spunti per l'organizzazione del progetto potete utilizzare ad esempio il metodo di project management HERMES a [questo link](#).
- **Definite i ruoli del progetto, inclusi compiti, competenze e responsabilità.** Idealmente, questi ruoli di progetto si completano a vicenda e contribuiscono a una chiara governance di progetto in termini di gestione, conduzione ed esecuzione.
- **Nella composizione del team di progetto fate in modo di coinvolgere diverse prospettive** (cfr. scheda informativa [Pianificazione del progetto](#)). La seguente illustrazione può servire da orientamento:

Ziel: Die digitale Transformation in der Organisation wirksam steuern und effizient und anschlussfähig vorantreiben



Quelle: Leif AG

Figura 5: Chi deve partecipare?

- **Riflettete fin d'ora sulla possibile assegnazione dei ruoli ai collaboratori** tenendo conto delle loro abilità, esperienze, capacità e dei loro interessi. Pensate nel contempo se esistono ruoli per i quali sia necessario reclutare nuovi collaboratori o assicurarsi un supporto esterno.

3.6 Ottenere le risorse

Preoccupatevi per tempo di disporre di sufficienti risorse finanziarie, di personale e tecnologiche per l'attuazione dei cambiamenti. Tenete conto delle disposizioni e delle tempistiche per le eventuali procedure di bando. Per il fabbisogno di risorse avete a disposizione varie schede informative come ad es. [Prestazioni di servizio per le autorità giudiziarie](#), [Costi per le autorità giudiziarie](#), [Dotazione per le sale d'udienze](#) e [Postazione di lavoro personale](#).

3.7 Avviare la comunicazione

Una strategia di comunicazione semplice, basata sull'attuale comprensione del progetto, aiuta a sviluppare un'idea di come e quando informare i collaboratori in modo adeguato e trasparente in merito ai cambiamenti. La scheda informativa [Comunicazione interna](#) può esservi di supporto.

Sviluppare una strategia di comunicazione semplice

Stabilite **principi semplici per la comunicazione** e pianificate le prime misure. Le seguenti domande guida possono darvi lo spunto:

- Chi vogliamo raggiungere con la comunicazione? Abbiate sotto mano anche la mappa dei portatori d'interesse e l'analisi dell'ambiente del progetto (cfr. Figura 5: Chi deve partecipare?).
- Cosa vogliamo ottenere da questi portatori d'interesse?
- Quali sono i nostri messaggi chiave e come possiamo esprimerli in base alla formula del cambiamento (cfr. Figura 2: Formula del cambiamento)?
- Quali sono i canali migliori per raggiungere questi gruppi target?
- Come manteniamo vivo il dialogo con i gruppi target?

I seguenti ausili possono aiutare voi e il vostro team: [video esplicativi](#), [scheda informativa Comunicazione interna sul progetto Justitia 4.0](#), materiale di base con presentazione di base (nella [sezione dedicata agli «Ambasciatori» sul sito web](#)).

Attuare le prime misure

Informate le persone coinvolte (in particolare i collaboratori) in modo trasparente e regolare in merito al **processo di cambiamento**.

- Nella fase iniziale comunicate soprattutto **il perché del cambiamento, l'obiettivo finale e i primi passaggi previsti** (creare sicurezza del processo).
- **Sensibilizzate i portatori d'interesse** ponendo l'accento sui prossimi cambiamenti e mostrate loro le possibilità di partecipazione.
- Offrite **spazio per il dialogo, i feedback e le idee**. Consigliamo di dare spazio anche a preoccupazioni o critiche e di affrontarle il prima possibile nel processo.
- Suggerimenti sull'avvio del processo vengono forniti anche dai Cantoni [Argovia](#) e [Ginevra](#).

4 Ulteriore procedura: fasi 2 e 3

Per quanto riguarda le fasi successive alla fase 1, ossia la fase 2 «Preparare l'attuazione» e la fase 3 «Realizzare il lancio» si rimanda alle [Guide per la fase 2 e la fase 3](#).

5 Strumenti e servizi per le persone con responsabilità direttiva che affrontano il cambiamento

Sul [sito web](#) trovate ulteriori strumenti che vi supportano nell'inizializzazione, nella pianificazione e nell'attuazione di Justitia 4.0.

Inoltre, la [Bussola del cambiamento](#) di Justitia 4.0 è ottima per effettuare un kick-off con il vostro team di direttivo e come strumento di supporto nell'effettuare il punto della situazione.

Siamo a vostra disposizione, per cui non esitate a contattarci all'indirizzo e-mail: info@justitia.ch.