

Guida

Gestione del cambiamento nella fase «Preparare l'attuazione» (Fase 2)

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 «Umsetzung vorbereiten»	6
3.1 Projektteam zusammenstellen und Zusammenarbeit regeln	6
3.2 Projektplanung verfeinern.....	7
3.3 Arbeitspakete umsetzen.....	8
3.4 Kompetenzen und Befähigung sicherstellen	9
3.5 Widerstände identifizieren und antizipieren.....	10
3.6 Kommunikation planen und umsetzen.....	10
3.7 Einführung planen und vorbereiten.....	11
4 Weiteres Vorgehen: Phase 3	12
5 Tools und Services für Leitungspersonen im Change	12
6 Glossar	12

Indice delle immagini

Abbildung 1: Phasenmodell mit Fokus auf Phase 2	5
---	---

Sommario

La presente Guida è dedicata alla seconda 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 seconda fase si **consigliano sette attività**:

1. Composizione del team di progetto e regolamento della collaborazione;
2. perfezionamento della pianificazione del progetto;
3. attuazione dei pacchetti di lavoro;
4. assicurazione delle competenze e relative abilitazioni;
5. identificazione e anticipazione delle resistenze;
6. pianificazione a attuazione della comunicazione;
7. pianificazione e preparazione del lancio.

Nella Guida sono illustrati ausili concreti per le varie attività, come ad es. la Bussola del cambiamento, l'analisi dei bisogni o Fit for Change. Inoltre, sono indicati diversi rimandi a informazioni già esistenti.

Grazie a questa Guida, la vostra organizzazione può iniziare la fase «Preparare l'attuazione» 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 2 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 servizi 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 progetti tecnici 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 2 «**Preparare l’attuazione**».

2 Modello di fase e tempistiche

2.1 Il modello di fase

Per strutturarlo 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 1 e 3 (cfr. [Guida Gestione del cambiamento Fase 1](#) e [Guida Gestione del cambiamento Fase 3](#)) sono descritte nel dettaglio in guide separate.

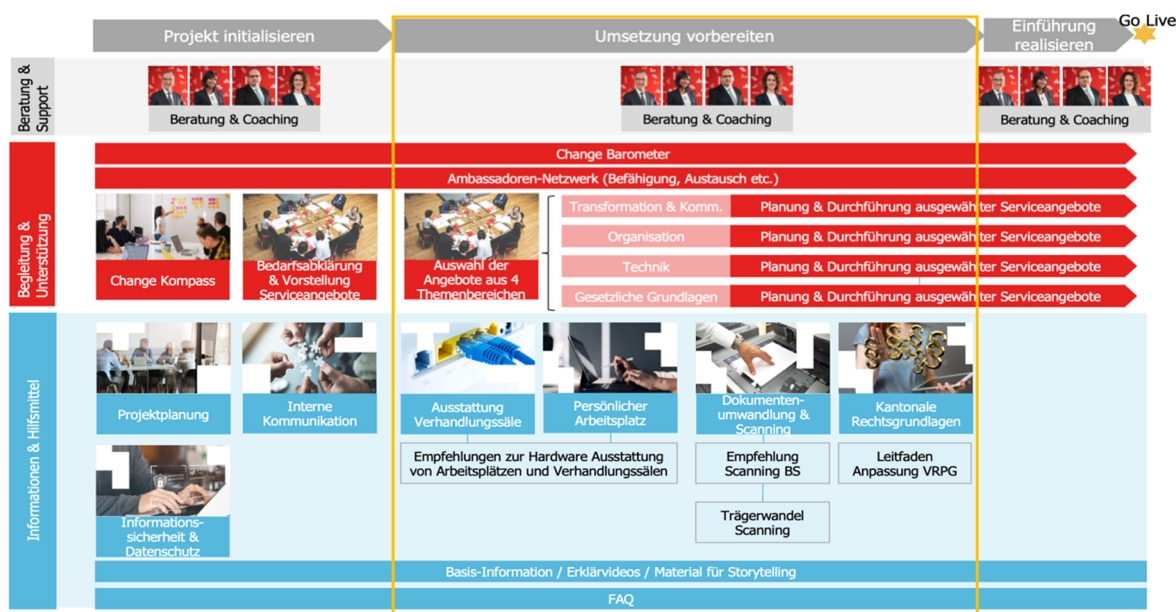


Figura 1: Modello di fase con focalizzazione sulla fase 2

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 tutte 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 fino al go-live**.

3 Attività consigliate nella fase «Preparare l'attuazione»

Nella fase «Preparare l'attuazione» si consiglia di attuare nella vostra organizzazione quanto segue:

- 1. Composizione del team di progetto e regolamento della collaborazione;**
- 2. perfezionamento della pianificazione del progetto;**
- 3. attuazione dei pacchetti di lavoro;**
- 4. assicurazione delle competenze e relative abilitazioni;**
- 5. identificazione e anticipazione delle resistenze;**
- 6. pianificazione a attuazione della comunicazione;**
- 7. pianificazione e preparazione del lancio.**

3.1 Composizione del team di progetto e regolamento della collaborazione

Per il successo del progetto è essenziale un'organizzazione del progetto con ruoli e responsabilità chiari e (cfr. [scheda informativa Pianificazione del progetto](#)).

In base alle riflessioni sui ruoli del progetto e sul coinvolgimento di varie prospettive «Chi deve partecipare?» secondo la [Guida Gestione del cambiamento Fase 1](#) (capitolo 3.5) potete ora assegnare i ruoli dell'organizzazione del progetto. L'obiettivo è creare un team motivato con i collaboratori del progetto che gestisca, guidi, attui e monitori il cambiamento.

I seguenti suggerimenti possono risultare utili nella **composizione di un team di progetto efficace**.

- Ricordate di coinvolgere gli Ambasciatori.
- La selezione dei membri del team è cruciale per creare, coinvolgendo contemporaneamente esperti, opinionisti, persone interessate e responsabili delle decisioni, un forte impatto leva.
- Al momento dell'assegnazione dei ruoli ai collaboratori considerate le loro abilità, esperienze, capacità e i loro interessi.
- Idealmente, i ruoli che non possono essere assegnati a collaboratori esistenti andrebbero assegnati a nuovi collaboratori o a risorse esterne.

Si consiglia, inoltre, di riflettere sui seguenti **aspetti della collaborazione** all'interno dell'organizzazione di progetto:

- Secondo quale metodologia si vuole sviluppare il progetto?
- Esistono modelli, liste di controllo ed esperienze pregresse da sfruttare?
- Come collaborano i diversi organi e ruoli del progetto?
- Come viene assicurato il flusso di informazioni all'interno dell'organizzazione del progetto e oltre? (A questo proposito, cfr. cap. 3.6 Comunicazione).

3.2 Perfezionamento della pianificazione del progetto

Partendo dalla pianificazione del progetto della fase 1 (cfr. [Guida Fase 1](#), cap. 3.4) si suggerisce di continuare a svilupparla, perfezionarla e aggiornarla.

- Insieme alla direzione del progetto ed eventuali altri membri del team di progetto (cfr. cap. 1) realizzare un'**analisi sistematica dei pacchetti di lavoro** che si prospettano fino al go-live.
- Nei pacchetti di lavoro ricordate di includere in particolare le prestazioni di servizio (cfr. [scheda informativa Contributi delle autorità giudiziarie](#) e i rimandi alle altre schede informative).
- **Strutturate i pacchetti di lavoro** riassumendoli o rappresentandoli in maniera più granulare laddove necessario.
- Collocate i pacchetti di lavoro su un **asse temporale** e stabilite i traguardi principali (tempistiche e contenuti).
- Discutete nel team **le dipendenze e le interfacce** dei pacchetti di lavoro e dei traguardi principali fra loro e tra gli altri processi che si svolgono in parallelo.
- Riflettete sulla **visualizzazione e la gestione continua del piano del progetto** e rappresentate il piano nella forma / con lo strumento scelto.

Nota: di solito, per illustrare il piano sono impiegati formati diversi (ad es. PPT, bacheca Kanban) rispetto ai lavori correnti e la gestione del piano (ad es. Excel, strumenti di project management come MS Project, Asana ecc.).

3.3 Attuazione dei pacchetti di lavoro

In questa fase, l'obiettivo è pianificare per quanto possibile concettualmente i pacchetti di lavoro (incl. le prestazioni di servizio) stabiliti nella fase di pianificazione del progetto di lavoro e attuarli entro parametri di tempo, budget e qualità definiti.

- Stabilite di quali **progetti** avete bisogno come solido riferimento per realizzare successivamente i pacchetti di lavoro. Per orientarvi usate la documentazione di Justitia 4.0 (ad es. progetto introduttivo, finale ecc.; attualmente ancora in elaborazione) e, laddove necessario, adattateli alla vostra organizzazione.
- Attuate i **pacchetti di lavoro, incluse le prestazioni di servizio**, secondo la pianificazione e i progetti, tenendo presenti le dipendenze e le interfacce.

I **pacchetti di lavoro importanti** consisteranno nel chiarire e raffigurare i processi auspicati e nel precisare i ruoli modificati o costituirne di nuovi. Inoltre, si consiglia di rivedere l'infrastruttura fisica (uffici, posizionamento della stampante ecc.). Le seguenti domande possono servire da orientamento:

Processi:

- Quali processi cambieranno con Justitia 4.0?
- Dove avverranno i cambiamenti?
- Determinati processi scompariranno e/o altri si aggiungeranno?
- Come è possibile modellizzare i processi auspicati?
- Gli ausili utilizzati finora, come elenchi di controllo ecc., possono continuare a essere utilizzati oppure devono essere modificati/sostituiti?

Struttura organizzativa e ruoli:

- La vostra struttura organizzativa è a prova di futuro in previsione dell'introduzione di Justitia 4.0?
- La vostra struttura organizzativa consente le nuove forme di collaborazione che comporta Justitia 4.0?
- Come devono essere strutturati la vostra organizzazione e i singoli ruoli affinché i processi auspicati possano procedere senza intoppi?
- Quali compiti, competenze e responsabilità faranno parte dei (nuovi) ruoli futuri?
- Quali collaboratori sono adatti a quali ruoli e viceversa?
- Su quali aspetti i collaboratori necessitano di formazione per poter svolgere bene i nuovi ruoli? Cfr. cap. 3.4.

Infrastruttura fisica:

- Gli spazi degli uffici e/o l'assegnazione degli uffici devono cambiare affinché i nuovi processi e la struttura organizzativa possano funzionare in modo efficace ed efficiente?
- Dove è utile posizionare i dispositivi come ad es. stampanti e scanner?

3.4 Assicurazione delle competenze e relative abilitazioni

Sulla base della propensione al cambiamento (cfr. [Guida Fase 1](#), cap. 3.1), per il successo della trasformazione è imperativo che i collaboratori dispongano delle competenze necessarie al cambiamento o le acquisiscano. Siano cioè in grado di gestire le novità e, soprattutto per i ruoli e i compiti nuovi, di vivere appieno le responsabilità, le competenze e i nuovi processi.

In questa ottica si consiglia quanto segue.

Analisi del gap tra competenze effettive e auspiccate

Un'analisi del gap può fornire preziose informazioni sulle lacune tra le competenze attualmente disponibili nell'organizzazione e quelle auspiccate. Potete farvi aiutare dalla Bussola del cambiamento modificata per questa situazione e/o dall'analisi dei bisogni stilata in collaborazione con il team di progetto Justitia 4.0. Ciò permette alle persone con responsabilità direttiva di creare per i collaboratori un contesto che consenta loro di analizzare eventuali lacune di competenza. Ecco possibili domande ai collaboratori:

- Quali sono le differenze tra il mio ruolo attuale e il mio eventuale ruolo futuro?
- Quali competenze devo migliorare o ampliare per colmarle?

Nota: l'esecuzione dell'analisi del gap è un processo continuo. È importante che ripetiate regolarmente questo processo così da assicurare che i vostri collaboratori possiedano le competenze necessarie per essere efficaci.

Sviluppare il piano d'azione

Le lacune di competenza non hanno tutte la stessa importanza. Valutate le differenze in base alla loro criticità per il successo del passaggio al lavoro digitale nella giustizia. Considerate anche quanto sarà eventualmente difficile colmare queste lacune.

Per ogni lacuna identificata va sviluppato un piano volto a ridurla o eliminarla. Di seguito forniamo un elenco esemplificativo di misure.

- **Creare contenitori di scambio:** le persone interessate possono apprendere l'una dall'altra, scambiare esperienze e chiedere o dare consigli ai colleghi.
- **Creare una panoramica dei contatti utili:** le persone interessate dispongono di interlocutori a cui rivolgersi in caso di necessità.
- **Elaborare formazioni, workshop ecc. e informare in merito:** trasmettere conoscenze sui nuovi strumenti e altre forme di collaborazione.

Nota: le formazioni sulla piattaforma e sull'ADG saranno messe a disposizione da Justitia 4.0 (cfr. Guida Fase 3).

Misure per superare il gap tra la situazione attuale e quella auspicata

Attuate il piano d'azione e monitoratene regolarmente l'andamento. Potete farlo p. es. discutendo con i collaboratori in merito al loro sviluppo oppure creando una panoramica attuale dello stato delle formazioni effettuate e sottoporla alla valutazione dei partecipanti. È importante restare flessibili e adeguare il piano in caso di necessità.

Nota: le formazioni per i nuovi sistemi informatici (piattaforma, ADG) saranno tematizzate nella fase 3 (cfr. Guida Fase 3, cap. 3.2).

3.5 Identificazione e anticipazione delle resistenze

Nel corso di tutto il progetto, le resistenze esistenti o potenziali delle persone interessate assumono grande importanza. Si consiglia di confrontarsi costantemente con la propensione al cambiamento, fare punto della situazione e avviare misure concrete.

Presa di coscienza della situazione di partenza, dell'obiettivo e dell'impegno

Create le occasioni necessarie affinché le persone interessate possano confrontarsi regolarmente con la situazione di partenza del progetto e con l'obiettivo comune di Justitia 4.0 (cfr. [Guida Fase 1](#), cap. 3.1).

Non ci stancheremo mai di sottolineare l'importanza della responsabilità collettiva e della motivazione delle persone con responsabilità direttiva per il successo del progetto. Pianificate misure concrete per le persone con responsabilità direttiva affinché possano misurare l'impegno e definire metodi per mantenerlo alto o aumentarlo. L'obiettivo è in particolare far sì che le persone con responsabilità direttiva siano orgogliosi «portabandiera» all'interno e all'esterno dell'organizzazione di Justitia 4.0.

Fare il punto delle resistenze

È utile fare regolarmente il punto della situazione nell'intera organizzazione o, quantomeno, in un gruppo campione eterogeneo. Serve a misurare le resistenze attuali verso i cambiamenti e, al contempo, ad anticipare resistenze future. Vi permette inoltre di affrontarle proattivamente e di non attendere che raggiungano il livello di escalation, ponendo così i presupposti per valutare e pilotare la propensione dell'organizzazione al cambiamento.

Le seguenti idee possono aiutarvi nel fare il punto della situazione sulle resistenze nella vostra organizzazione.

- Sondaggio tra i collaboratori:
 - Su una scala da 1 a 10, come valutate la vostra resistenza personale nei confronti dei cambiamenti apportati da Justitia 4.0?
 - Cosa dovrebbe succedere affinché la prossima volta possiate dare una risposta (ancora)più positiva?
- Utilizzate gli strumenti di supporto esistenti come la Bussola del cambiamento, la valutazione delle esigenze o Fit for Change

3.6 Pianificazione a attuazione della comunicazione

L'obiettivo è pianificare e attuare concretamente la comunicazione in base ai preparativi svolti nella fase 1 (cfr. Guida Fase 1, cap. 3.7).

Pianificare la comunicazione

Sulla base della strategia di comunicazione realizzate un piano di comunicazione. Riflettete come coinvolgere al meglio i collaboratori sulla strada del cambiamento.

Pianificare le prime fasi della comunicazione:

- studiare e utilizzare la [scheda informativa Comunicazione](#) di Justitia 4.0;
- eventualmente precisare il ruolo della comunicazione nell'ambito dell'organizzazione del progetto, inclusi compiti e competenze, limiti e interfacce (cfr. cap. 1)
- Creare il piano di comunicazione con i seguenti parametri:
 - obiettivi e scopi della comunicazione;
 - gruppi target (cfr. mappa dei portatori d'interesse secondo la Guida Fase 1, illustrazione 5);
 - messaggi chiave;
 - canali e strumenti di comunicazione;
 - tempistiche;
 - responsabilità;
 - budget.

Attuare le misure di comunicazione e assistere i portatori d'interesse

Sulla base del piano di comunicazione è ora possibile preparare e pubblicare i contenuti.

In questa fase vanno coinvolti i portatori d'interesse, collaboratori inclusi:

- i gruppi target identificati devono essere informati, coinvolti e sensibilizzati in base alla loro influenza e al loro grado di coinvolgimento in Justitia 4.0;
- è importante focalizzarsi sui collaboratori, coinvolgendoli sempre di più e in modo sempre più concreto con l'avanzare del progetto;
- sfruttate le conoscenze e le resistenze nell'organizzazione (cap. **Erreur ! Source du renvoi introuvable.**) per definire concretamente una comunicazione efficace;
- anche nelle misure di comunicazione pensate che le persone con responsabilità direttiva rivestono un ruolo centrale sia come mittenti che come destinatari dei messaggi;
- non dimenticate di comunicare e festeggiare consapevolmente i successi per motivare e spronare a proseguire.

3.7 Pianificazione e preparazione del lancio

La terza e ultima fase è «Realizzare il lancio». Il suo successo dipende da un'accurata preparazione.

Le seguenti domande possono servire da orientamento:

- Cosa dovete preparare per avviare al meglio la fase di lancio?
- Quali domande/misure dovete chiarire anticipatamente?
- Quali progetti di Justitia 4.0 forniscono indicazioni sulla preparazione della fase di lancio?
- Come stimolare e supportare i collaboratori ad affrontare la fase di lancio e ad avvicinarsi con curiosità e apertura mentale ai nuovi sistemi informatici (piattaforma e ADG)?

4 Fasi successive: Fase 3

La fase 3 «Realizzare il lancio» è illustrata nella relativa [Guida](#).

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.

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

6 Glossario

Termine	Significato
Asana	Software per la gestione di lavori, progetti e incarichi
ADG	Applicazione dossier giudiziario
Bacheca Kanban	Strumento agile di gestione progetti per la visualizzazione dei compiti
MS Project	Software di Microsoft per pianificare, gestire e monitorare i progetti
PPT	Acronimo di Power Point, un software di Microsoft per la presentazione di contenuti