

Guida **Gestione del cambiamento nella fase lancio (Fase 3)**

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	3
1 Einleitung	4
1.1 Systematische Einordnung	4
1.2 Inhaltliche Einordnung.....	4
2 Phasenmodell und Zeitbedarf	4
2.1 Das Phasenmodell.....	4
2.2 Die drei Phasen in Kürze.....	5
2.3 Zeitbedarf	5
3 Empfohlene Tätigkeiten in der Phase «Einführung realisieren»	6
3.1 Systeme umstellen und Betriebsorganisation aktivieren	6
3.2 Kompetenzen und Befähigung erweitern	6
3.3 Veränderung in der Einführung begleiten	7
3.4 Projekt abschliessen und Überführung in den Betrieb (vgl. Kap. 3.1)	8
3.5 Ausblick: Laufend optimieren und begleiten.....	8
4 Weiteres Vorgehen	9
5 Tools und Services für Leitungspersonen im Change	9
6 Glossar	9

Indice delle immagini

Abbildung 1: Phasenmodell mit Fokus auf Phase 3	5
Abbildung 2: Change Kurve der Emotionen inkl. mögliche Massnahmen (in rot).....	7
Abbildung 3: Quellen von Widerstand inkl. mögliche Massnahmen (in rot).....	8

Sommario

La presente Guida è dedicata alla terza 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 terza fase si **consigliano cinque attività**:

1. passaggio ai nuovi sistemi e attivazione dell'organizzazione operativa;
2. ampliamento delle competenze e relative abilitazioni;
3. accompagnamento del lancio;
4. chiusura del progetto;
5. previsione: ottimizzare e accompagnare costantemente.

Nella Guida sono illustrati ausili concreti per le varie attività, come ad es. la curva del cambiamento o una panoramica delle fonti di resistenza, 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 «Realizzare il lancio» con tutte le informazioni di cui ha bisogno.

1 Introduzione

1.1 Classificazione sistematica

In base alla classificazione sistematica dei documenti riportata nel capitolo «Panoramica delle guide», i capitoli 1.2 «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 3 al capitolo 3.

Rispetto a quelle sulla gestione del cambiamento delle fasi 1 e 2, la presente guida va meno in profondità. Ciò è da ricondurre al fatto che, al momento della sua stesura, vari parametri e piani da utilizzare in questa fase 3 sono ancora in elaborazione, come il piano di lancio. La presente guida viene aggiornata costantemente.

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 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 3 «**Realizzare il lancio**».

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 2 (cfr. [Guida Gestione del cambiamento Fase 1](#) e [Guida Gestione del cambiamento Fase 2](#)) sono descritte nel dettaglio in guide separate.

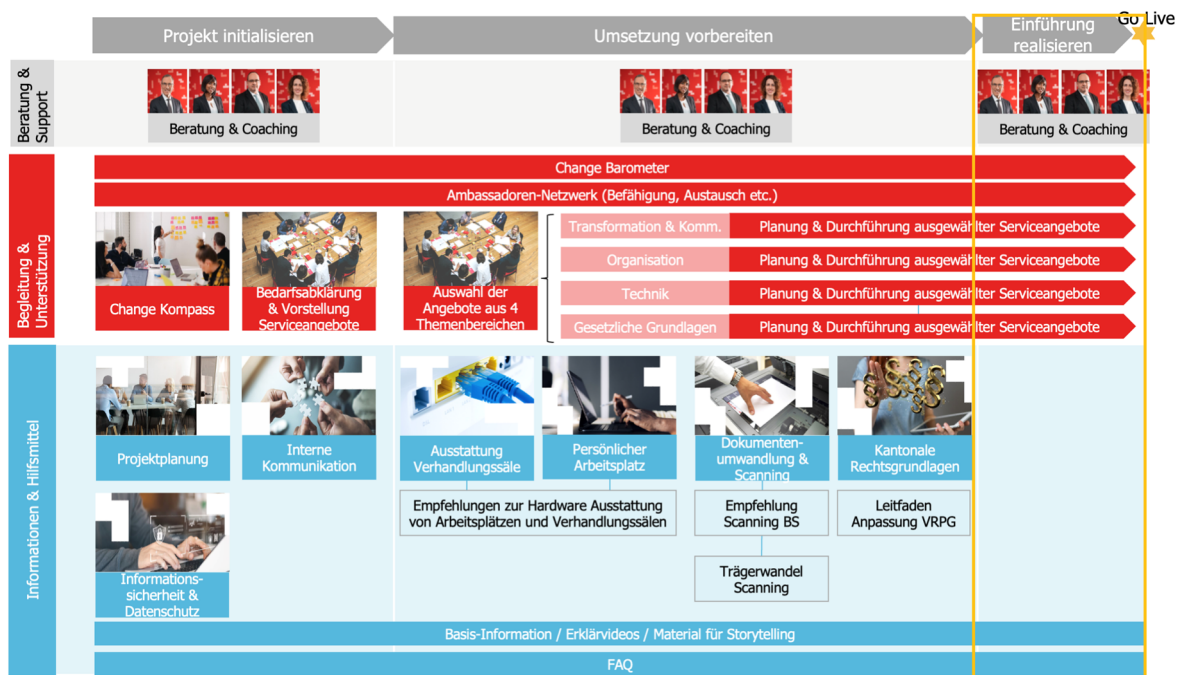


Figura 1: Modello di fase con focalizzazione sulla fase 3

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 e 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 sono 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 «Realizzare il lancio»

Nella fase «Realizzare il lancio» si consiglia di attuare nella vostra organizzazione quanto segue:

- 1. passaggio ai nuovi sistemi e attivazione dell'organizzazione operativa;**
- 2. ampliamento delle competenze e relative abilitazioni;**
- 3. accompagnamento del lancio;**
- 4. chiusura del progetto;**
- 5. previsione: ottimizzare e accompagnare costantemente.**

3.1 Passaggio ai nuovi sistemi e attivazione dell'organizzazione operativa

Sul piano tecnico l'obiettivo è preparare e attivare l'operatività dei nuovi sistemi informatici (piattaforma, ADG, interfacce applicazione specializzata ecc.), sul piano organizzativo attivare l'organizzazione operativa, che comprende i processi e la struttura organizzativa.

Si consiglia di riflettere in merito ai seguenti aspetti e sistemi dell'organizzazione operativa.

Sistemi:

- Come attua la vostra organizzazione il piano di lancio e gli altri piani?
- Come e quando avviene l'attivazione dei sistemi, incluse le interfacce?
- Come viene preparata l'integrazione del sistema?
- In che forma e quando viene svolto il test di funzionamento?
- Come viene effettuata la procedura di migrazione?
- Come viene realizzato il manuale operativo?
- Come sono formati gli utenti dei nuovi sistemi? Cfr. a questo proposito cap. 3.2.

Processi e struttura organizzativa:

- Come e quando introdurrete i nuovi processi?
- Come attiverete la nuova struttura organizzativa e i nuovi ruoli? Entro quando?
- Come e in che forma saranno comunicati i cambiamenti?
- In che misura è richiesta per i collaboratori una formazione e un'abilitazione ai nuovi ruoli? Cfr. cap. 3.2.

3.2 Ampliamento delle competenze e relative abilitazioni

Nell'ambito delle competenze e delle abilitazioni, la fase 2 prevede di analizzare il gap tra la situazione attuale e quella auspicata e attuare misure secondo il piano d'azione per ovviare al divario di competenza. Laddove necessario e utile, queste misure devono confluire nella terza fase. È necessario concentrarsi in particolare sulla preparazione dei collaboratori in vista dell'assunzione di ruoli nuovi o modificati e sulla capacità di assimilare approccio e modalità di lavoro nei nuovi processi.

Inoltre, in questa fase occorre formare i collaboratori e, di conseguenza, gli utenti dei nuovi sistemi (piattaforma, ADG e interazione tra altri sistemi interni alle autorità, come l'applicazione specializzata). I principi necessari sono forniti dal piano di formazione citato nella fase 2 (Guida fase 2, cap. 3.4). Fondamentali sono le formazioni tempestive e su misura per i gruppi di utenti sul lavoro digitale da parte delle autorità giudiziarie.

Per monitorare regolarmente lo stato attuale delle competenze all'interno dell'organizzazione, in particolare per quanto riguarda le abilità tecniche, si rimanda all'analisi del gap nella fase 2 (cfr. Guida fase 2, capitolo 3.5). È altresì possibile utilizzare una versione adattata della Bussola del cambiamento che integri domande specifiche in relazione alle competenze tecniche.

3.3 Accompagnamento del lancio

Per quanto riguarda il superamento delle resistenze e la gestione del cambiamento continua a essere valido quanto previsto nelle prime fasi (cfr. Guida fase 1 cap. 3.1 e Guida fase 2 cap. 3.6). Inoltre, alla luce dei prossimi cambiamenti e delle modifiche apportate dai nuovi sistemi e processi di lavoro, alle persone di responsabilità direttiva si consiglia di tenere presente quanto segue.

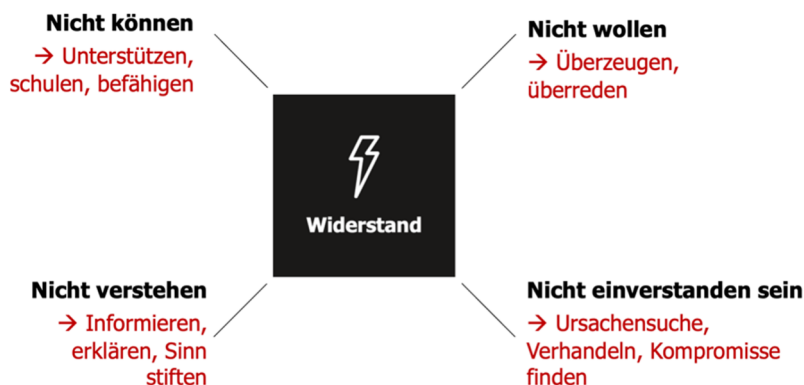
- **In questa fase date maggior prova di consapevolezza nei confronti delle emozioni di chi è interessato dal cambiamento.** In base all'esperienza, in un processo evolutivo le persone affrontano cambiamenti incisivi che scatenano una serie di emozioni diverse. Tali emozioni possono influire sulla capacità prestazionale. Il processo di elaborazione individuale delle emozioni scatenate da un cambiamento non può essere accorciato, bensì solo accompagnato nel modo più adatto.



Quelle: E. Kübler-Ross und Richard K. Streich

Figura 2: Curva del cambiamento delle emozioni, incl. possibili misure (in rosso)

- Siate curiosi e cercate di scoprire le **fonti di resistenza**. Dove c'è resistenza, c'è energia. Tendenzialmente sono state identificate le seguenti quattro fonti di resistenza:



Quelle: Reiss und Rosenstiel

Figura 3: Fonti di resistenza, incl. misure (in rosso)

- Continuate a fare **regolarmente il punto della situazione** con i vostri collaboratori sulla pensione al cambiamento e alle resistenze.
- **Favorite il dialogo** sia tra persone con responsabilità direttiva e collaboratori sia tra collaboratori. A questo scopo coinvolgete attivamente gli Ambasciatori e/o i responsabili di progetto e approfittate delle loro esperienze.

3.4 Chiudere il progetto e passare all'operatività (cfr. cap. 3.1)

Il passaggio dalla fase di lancio a quella operativa è un momento critico che va pianificato ed eseguito con attenzione affinché avvenga senza intoppi e con la soddisfazione degli utenti. Di seguito sono riportate alcune riflessioni che vi possono supportare.

- **Analizzate la chiusura del progetto valutandone il successo**, al fine di dedurre insegnamenti per progetti futuri.
- Sciogliete l'**organizzazione di progetto**.
- Raccogliete i **punti in sospeso** che confluiranno nell'organizzazione operativa.
- **Festeggiate e comunicate** il successo del progetto.

3.5 Previsione: ottimizzare e accompagnare costantemente

Con la fine del progetto, alcune tematiche (di natura tecnica, organizzativa e la gestione del cambiamento) non saranno concluse una volta per tutte, bensì richiederanno un'**ottimizzazione e un accompagnamento costanti**, che possono così concretizzarsi:

- risoluzione dei punti in sospeso legati al progetto (cfr. cap. **Erreur ! Source du renvoi introuvable.**);
- definizione di un supporto agli utenti presso le autorità giudiziarie: l'assistenza è fornita internamente o in outsourcing?;
- monitoraggio e manutenzione;
- valutazione delle prestazioni e feedback degli utenti, incl. la collaborazione con altri portatori d'interesse al di fuori della propria autorità giudiziaria;
- gestione della sicurezza;
- documentazione del sistema e rapporti sulle prestazioni;
- ottimizzazione e miglioramento di processi e funzionalità;
- formazioni continue e scambio di conoscenze;

- gestione attiva di emozioni e resistenze.

Oltre ad assicurare la longevità del sistema, un accompagnamento e un'ottimizzazione costanti massimizzano anche l'utilizzo e la soddisfazione degli utenti.

4 Ulteriore procedura

Come potete evincere alla voce Previsione del cap. 3.5, il go-live nella vostra organizzazione non concluderà in maniera definitiva il progetto Justitia 4.0. Dopo il go-live prenderà infatti il via una fase di assistenza e ottimizzazione nella quale saranno risolte le problematiche emerse ed effettuati adeguamenti per ottimizzare la performance del sistema nell'ottica di soddisfare meglio le necessità degli utenti.

Il cambiamento è una presenza costante. Ciò significa anche chela continua ottimizzazione consentirà di accompagnare attivamente il cambiamento tramite una gestione adeguata. Concentratevi sull'obiettivo e intraprendete questo percorso con spirito di curiosità! Auguri!

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
ADG	Applicazione dossier giudiziario