

PON Governance 2014-2020 - Asse 1, Obiettivo Specifico 1.4, Azione 1.4.1

Decreto del Ministero della Giustizia del 05 agosto 2021 e successiva rettifica del 09 agosto 2021 Progetto “Modelli Organizzativi e Innovazione Digitale. Il Nuovo Ufficio per il Processo per l’Efficienza del Sistema-Giustizia” – MOD-UPP - CUP E75F21001650007 – CLP PON_MDG_1.4.1_17



“Università degli Studi di Napoli “Parthenope”

Linea di intervento 2 - Azione 2.3

**SCHEDE DI ANALISI DEI FATTORI
DI RESISTENZA ORGANIZZATIVA**

INDICE

<i>Premessa</i>	<i>1</i>
<i>Schede di analisi dei fattori di resistenza organizzativa</i>	<i>2</i>

Premessa

La realizzazione di interventi di cambiamento organizzativo determina, per sua natura, in qualsiasi organizzazione, l'insorgere di diversi ostacoli derivanti da una radicata tendenza di qualsiasi organizzazione a mantenere lo *status quo*, che vengono definiti inerzie o resistenze organizzative.

Atteggiamenti difensivi e attitudini conservative si verificano soprattutto quando un progetto di cambiamento organizzativo arriva alla fase operativa, come nel caso in esame.

L'identificazione e la valutazione preliminare dei fattori che determinano inerzie e resistenze organizzative costituiscono una fase estremamente importante nell'ambito della programmazione ed attuazione di un processo di cambiamento organizzativo, consentendo, grazie alla conoscenza dei possibili ostacoli al conseguimento degli obiettivi prefissati, di adottare una serie di misure e mettere in campo azioni volte a contrastare o, quanto meno, a mitigare tali resistenze.

A tal fine, nel corso delle attività di ricerca, definiti e proposti i possibili modelli organizzativi del nuovo Ufficio per il Processo volti alla crescita di efficienza nella gestione dei procedimenti, in particolare di quelli che causano arretrato, ci si è pertanto proposti di identificare le principali fonti di inerzia/resistenza organizzativa all'implementazione.

Si è, pertanto, prima realizzata una *SWOT Analysis*, che ha permesso di identificare quali possono essere le principali minacce ed opportunità per il processo di cambiamento, accompagnata da una nuova valutazione di alcuni dei fattori critici, che rappresentano delle possibili cause di resistenza di natura sistemica.

Si è poi raccolto il punto di vista dei principali portatori di interesse (interni ed esterni) nel processo di cambiamento in atto, attraverso la realizzazione di interviste semi-strutturate agli *stakeholder* più significativi delle due Sedi Giudiziarie oggetto di indagine, dalle quali dedurre ulteriori possibili fattori di resistenza, di natura culturale, comportamentale o, anche, organizzativa (ossia connessa alle dinamiche interne alla struttura esistente).

I più significativi fattori di possibile inerzia/resistenza organizzativa sono stati ad una analisi critica che, in alcuni casi, ha consentito di individuare possibili azioni di mitigazione e, successivamente, per fornire agli attuatori del processo di cambiamento una visione sintetica e strutturata degli stessi, sono stati sistematizzati in schede di analisi, di seguito riportate, che rappresentano veri e propri strumenti di supporto all'implementazione dell'UPP nei due Uffici Giudiziari.

Schede di analisi dei fattori di resistenza organizzativa

Fattore di resistenza organizzativa	Mancanza di risorse
Fonte di rilevazione	Swot Analysis Stakeholder Analysis
Stakeholder che hanno espresso valutazioni (solo se rilevato durante la Stakeholder Analysis)	AUPP, personale amministrativo e giuridico
Valutazioni espresse	Il numero di giudici impegnati nelle cause è scarso e sono presenti oggettive carenze di organico sia in cancelleria che tra gli AUPP, i quali diminuiscono nel tempo per la rinuncia all'incarico
Livello di impatto	Alto
Possibili effetti	<ul style="list-style-type: none"> - Ritardo nell'attuazione del cambiamento - Difficoltà nell'implementazione delle nuove competenze - Aumento del turnover - Rischio di burnout
Eventuali modalità di intervento	<ul style="list-style-type: none"> - Ridefinire le priorità organizzative in modo da concentrarsi sulle aree più cruciali per il cambiamento - Flessibilità nell'allocazione delle risorse. - Reclutare risorse in base alle competenze necessarie per il cambiamento

Fattore di resistenza organizzativa	Mancanza di definizione dei ruoli operativi
Fonte di rilevazione	Stakeholder Analysis
Stakeholder che hanno espresso valutazioni (solo se rilevato durante la Stakeholder Analysis)	AUPP

Valutazioni espresse	Gli addetti assumono diversi compiti a seconda delle esigenze giornaliere, soprattutto riguardo alle attività amministrative e di supporto alla cancelleria
Livello di impatto	Alto
Possibili effetti	<ul style="list-style-type: none"> - Allineamento insufficiente tra le attività quotidiane e gli obiettivi strategici - Scarso coordinamento - Ridotta responsabilità - Sovrapposizione di compiti
Eventuali modalità di intervento	<ul style="list-style-type: none"> - Creazione di descrizioni di lavoro dettagliate (mansionario) - Comunicazione chiara delle responsabilità e delle aspettative - Implementazione di processi di delega - Monitoraggio delle prestazioni

Fattore di resistenza organizzativa	Ridotta propensione al coordinamento
Fonte di rilevazione	Swot Analysis
Stakeholder che hanno espresso valutazioni (solo se rilevato durante la Stakeholder Analysis)	
Valutazioni espresse	
Livello di impatto	Medio
Possibili effetti	<ul style="list-style-type: none"> - Scarsa qualità delle decisioni - Uso inefficiente delle risorse - Ritardi nell'attuazione del cambiamento - Inefficienze nella gestione complessiva dei processi gestiti

Eventuali modalità di intervento	<ul style="list-style-type: none"> - Promuovere una cultura di comunicazione aperta e di collaborazione - Leadership forte - Pianificazione e monitoraggio condiviso
---	---

Fattore di resistenza organizzativa	Ridotta disponibilità alla formazione
Fonte di rilevazione	Swot Analysis Stakeholder Analysis
Stakeholder che hanno espresso valutazioni (solo se rilevato durante la Stakeholder Analysis)	Personale amministrativo e giuridico
Valutazioni espresse	La formazione è percepita come un costo in termini di tempo
Livello di impatto	Alto
Possibili effetti	<ul style="list-style-type: none"> - Mancanza di competenze necessarie - Perdita di produttività - Ritardi nei procedimenti giudiziari - Riduzione dell'efficienza del tribunale
Eventuali modalità di intervento	<ul style="list-style-type: none"> - Programmi preliminari di formazione specifici. - Organizzazione di sessioni di apprendimento - Fornitura di risorse di apprendimento online - Ingaggio di formatori esterni

5° Fattore di resistenza organizzativa	Resistenza culturale
Fonte di rilevazione	Swot Analysis Stakeholder Analysis

Stakeholder che hanno espresso valutazioni (solo se rilevato durante la Stakeholder Analysis)	AUPP
Valutazioni espresse	Gli AUPP tendono a preferire l'attuale modalità di lavoro e mostrano diffidenza verso i modelli alternativi di gestione dell'UPP.
Livello di impatto	Medio
Possibili effetti	<ul style="list-style-type: none"> - Rallentamento o fallimento del cambiamento - Tensioni e conflitti tra il personale
Eventuali modalità di intervento	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicazione chiara e trasparente - Adattare la strategia di cambio - Diffusione di best practices

Fattore di resistenza organizzativa	Mancanza di un piano strutturato
Fonte di rilevazione	Swot Analysis
Stakeholder che hanno espresso valutazioni (solo se rilevato durante la Stakeholder Analysis)	
Valutazioni espresse	
Livello di impatto	Alto
Possibili effetti	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiguità nei ruoli e nelle responsabilità - Ritardi nell'implementazione - Impatto negativo sulla cultura organizzativa - Scetticismo
Eventuali modalità di intervento	<ul style="list-style-type: none"> - Sviluppo di un piano dettagliato - Adottare un approccio sistematico e ben pianificato

7° Fattore di resistenza organizzativa	Conflittualità con le nuove figure professionali
Fonte di rilevazione	Stakeholders Analysis

Stakeholder che hanno espresso valutazioni (solo se rilevato durante la Stakeholder Analysis)	AUPP
Valutazioni espresse	Iniziale diffidenza e sfiducia da parte del personale nei confronti degli addetti.
Livello di impatto	Basso
Possibili effetti	<ul style="list-style-type: none"> - Clima organizzativo negativo - Difficoltà di leadership - Riduzione della produttività
Eventuali modalità di intervento	<ul style="list-style-type: none"> - Attuare strategie di gestione dei conflitti - Promozione della comunicazione aperta - Coinvolgimento di un mediatore neutrale - Creazione di un codice di condotta o di regole di risoluzione dei conflitti - Formazione dei dipendenti sulle competenze di comunicazione e di gestione dei conflitti

Fattore di resistenza organizzativa	Temporaneità del ruolo e questione formazione
Fonte di rilevazione	Swot Analysis Stakeholders Analysis
Stakeholder che hanno espresso valutazioni (solo se rilevato durante la Stakeholder Analysis)	AUPP, personale amministrativo e giuridico
Valutazioni espresse	<ul style="list-style-type: none"> - Gli AUPP preferiscono rinunciare all'incarico per occupazioni a tempo indeterminato - Il personale amministrativo e giuridico valuta la formazione come uno spreco di tempo per risorse che andranno via
Livello di impatto	Alto
Possibili effetti	<ul style="list-style-type: none"> - Difficoltà nella costruzione di team - Costi di formazione

	<ul style="list-style-type: none"> - Mancanza di continuità nel lavoro e nella cultura aziendale
Eventuali modalità di intervento	<ul style="list-style-type: none"> - Riconoscimento e gratificazioni - Modifica delle condizioni contrattuali

Fattore di resistenza organizzativa	Non condivisione del modello alternativo cd. mini-pool
Fonte di rilevazione	Stakeholders Analysis
Stakeholder che hanno espresso valutazioni (solo se rilevato durante la Stakeholder Analysis)	AUPP, personale amministrativo e giuridico
Valutazioni espresse	La maggior parte degli addetti ha espresso pareri contrastanti sul nuovo modello proposto, considerandolo controproducente.
Livello di impatto	Alto
Possibili effetti	<ul style="list-style-type: none"> - Rallentamento del processo di cambiamento organizzativo - Diminuzione della fiducia degli stakeholder - Perdita di tempo e risorse
Eventuali modalità di intervento	<ul style="list-style-type: none"> - Condividere informazioni rilevanti sul cambiamento, compresi obiettivi, progressi, sfide e successi. - Gestione del cambiamento incrementale - Riformulazione degli obiettivi