

**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**

**ANALISI DELLE FONTI DI INERZIA/RESISTENZA ORGANIZZATIVA  
COLLEGATE ALL’IMPLEMENTAZIONE DEL MODELLO**

## ***INDICE***

---

<b><i>Premessa</i></b>	<b><i>1</i></b>
<b><i>1 - La S.W.O.T. Analysis</i></b>	<b><i>3</i></b>
<b><i>2 - Gli ostacoli al cambiamento organizzativo</i></b>	<b><i>9</i></b>
<b><i>3 - La Stakeholder Analysis</i></b>	<b><i>12</i></b>
<b><i>4 - I fattori di inerzia/resistenza organizzativa</i></b>	<b><i>16</i></b>
<b><i>Allegato - Linee guida delle interviste per la stakeholder analysis</i></b>	<b><i>24</i></b>

## ***Premessa***

Il presente report si inserisce nell'ambito dell'Azione 2.3, finalizzata alla “Identificazione delle possibili fonti di inerzia/resistenza organizzativa collegate all’implementazione del modello”, corrispondente alla Linea di Intervento 2, il cui obiettivo è la “*Individuazione di modelli per la gestione dei flussi in ingresso e degli arretrati presso gli Uffici Giudiziari*”.

Nelle precedenti fasi di lavoro, dopo l’analisi delle strutture organizzative dei Tribunali di Nola e Potenza e dei modelli organizzativi degli Uffici per il Processo (UPP) da queste adottati, sono stati definiti e proposti dei possibili modelli di UPP orientati alla ricerca di una maggiore efficienza nella gestione dei processi operativi e, conseguentemente, nella riduzione dei tempi dei procedimenti giudiziari, tra gli obiettivi chiave della interventi di riforma del sistema giustizia nell’ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

A questa attività è seguita una fase di confronto con i responsabili dei due UUGG (sia della componente magistratuale che di quella amministrativa), finalizzata alla verifica della possibile implementazione dei suddetti modelli ed alla comprensione degli eventuali ostacoli che a questa possono presentarsi.

Qualsiasi iniziativa di cambiamento deve, infatti, solitamente confrontarsi con diversi tipi di ostacoli, tra cui una connaturata tendenza di qualsiasi organizzazione a mantenere lo *status quo*, definita inerzia organizzativa.<sup>1</sup>

Atteggiamenti difensivi e attitudini conservative sono i principali ostacoli che si presentano durante l’attuazione di progetti di cambiamento organizzativo. Soprattutto quando l’iniziativa arriva alla fase operativa, dove vengono coinvolti tutti gli attori del cambiamento, incontrare resistenza costituisce un fattore ordinario e non un’anomalia.

In questa fase del lavoro progettuale ci si è pertanto proposti di identificare le principali fonti di inerzia/resistenza organizzativa all’implementazione di possibili nuovi modelli di UPP definiti nella fase precedente.

---

<sup>1</sup> Minelli, E., & Rebora, G. (2007). L’inerzia organizzativa: comprenderne le ragioni per gestire il cambiamento. In *VIII Workshop dei docenti e ricercatori di Organizzazione aziendale, Università Carlo Cattaneo*.

A tal fine si è, in primo luogo, condotta una *SWOT Analysis* che ha consentito di identificare quali siano le principali minacce ed opportunità per il possibile processo di cambiamento organizzativo connesso alla piena implementazione dell'Ufficio per il Processo ed ai modelli proposti.

La fase successiva è stata finalizzata alla rilevazione delle reali fonti di inerzia e/o resistenza organizzativa che potrebbero frapporsi al conseguimento del processo di cambiamento in atto.

In tal senso, oltre ad una nuova valutazione di una serie di fattori critici, che costituiscono resistenze al cambiamento di natura sistemica, si è inteso ascoltare il punto di vista dei principali portatori di interesse nel processo di cambiamento in atto, sia quelli interni (in via prevalente), che quelli esterni, in particolare i rappresentanti di categorie professionali che per le attività svolte (avvocati e commercialisti) interagiscono in via diretta con le Sedi Giudiziarie e le cui attività potrebbero essere influenzate significativamente dal processo di cambiamento in atto.

La *Stakeholder Analysis* condotta in questa fase del lavoro è stata realizzata attraverso la conduzione di interviste semi-strutturate, ossia con linee guida di intervista (allegate a questo documento) con domande aperte, al fine di consentire una maggiore libertà di espressione degli intervistati, sia in relazione alle tematiche che in riferimento a spunti e considerazioni di carattere generale, che un questionario strutturato con domande chiuse non avrebbe permesso.

In questo quadro di intervento, considerato che l'efficacia del cambiamento organizzativo innescato dall'innovazione del modello organizzativo (in uno o più punti della struttura), dipende fortemente dal livello di engagement delle persone, dalle loro reazioni al cambiamento e dal contributo allo sviluppo del progetto, le attività di analisi prima indicate sono state affiancate anche dalla capacità di sviluppare un *bundle* coerente e integrato di interventi di riprogettazione a più livelli organizzativi e, più in generale, dalla strategia e dall'approccio scelto per l'implementazione del cambiamento,.

## ***1 - La SWOT Analysis***

L'avvio di un processo di *Change Management* implica la consapevolezza di doversi confrontare con una serie di difficoltà che sono reazioni ordinarie alla modifica dello status quo in qualsiasi contesto organizzativo, ancora di più in un ambito, come quello degli UUGG in cui alla rigidità della struttura organizzativa e delle procedure (largamente governate dalle norme contenute nei Codici di Procedura Civile e Penale) si affianca un approccio culturale poco propenso al cambiamento.

Al fine di favorire il processo, risulta opportuno condurre in via preliminare una analisi SWOT.

L'analisi SWOT può infatti aiutare le organizzazioni a riconoscere le opportunità di miglioramento e crescita ed i propri punti di forza, per sviluppare strategie dirette a capitalizzare queste leve favorevoli e sfruttarle per raggiungere i propri obiettivi.

Al tempo stesso, consente di identificare le minacce e le debolezze che ne possono decretare il fallimento, favorendo la definizione di strategie e scelte operative dirette alla loro eliminazione o quanto meno alla mitigazione del loro impatto. Infine, l'analisi SWOT permette di avere una visione completa dei fattori, interni ed esterni, che possono influire sulla gestione del cambiamento, contribuendo alla consapevolezza del contesto “ambientale” in cui si muove una struttura organizzativa ed all'assunzione di decisioni sul percorso di cambiamento.

Si è ritenuto opportuno condurre l'analisi, piuttosto che sulla struttura organizzativa degli UUGG nel loro complesso, sull'Ufficio per il Processo, quale nucleo centrale di processo di cambiamento organizzativo volto alla ricerca dell'efficienza.

L'analisi è stata condotta attraverso i seguenti step:

### **1. Confronto con gli Stakeholders e con il team di ricerca**

Per condurre l'analisi SWOT e comprendere a fondo tutti gli aspetti dell'iniziativa di cambiamento si è considerato indispensabile il coinvolgimento di tutte le parti interessate, in prima istanza gli stakeholders degli uffici giudiziari in esame, ma anche i componenti delle diverse aree disciplinari del gruppo di ricerca che, ciascuno dal proprio specifico angolo di osservazione, hanno contribuito a ricostruire un quadro esaustivo dei fattori interni ed esterni.

### **2. Definizione dell'obiettivo**

Qualsiasi *Swot Analysis* deve basarsi su un obiettivo ben preciso, ciò aiuta a garantire che l'analisi sia focalizzata e mirata verso uno scopo specifico evitando di arrivare a strategie poco chiare o inefficaci. Per questi motivi è stato definito quale obiettivo primario a cui informare l'analisi l'attuazione dell'UPP ed il possibile conseguimento degli obiettivi di efficienza fissati quale goal da conseguire nella complessa iniziativa posta in essere nell'ambito del PNRR.

### **3. Analisi del contesto**

Questa attività preliminare di analisi si è sostanziata nella ricognizione e nella verifica delle caratteristiche specifiche delle Sedi Giudiziarie analizzate, derivata dalle analisi condotte nelle prime fasi di lavoro e dall'acquisizione progressiva di informazioni in merito alle sedi, alle modalità organizzative adottate, all'orientamento in merito ai processi di cambiamento ed alle scelte di implementazione dell'Ufficio per il Processo.

### **4. Identificazione dei punti di forza (*Strenghts*)**

Sono stati identificati i fattori interni che danno all'UPP di ciascuna Sede Giudiziaria un presumibile vantaggio e che lo distinguono dagli altri. L'approccio adottato è stato orientato alla comprensione ed alla valutazione di una serie di fattori, quali: le competenze chiave all'interno dell'UPP (o dei diversi UPP attivati), il numero e la tipologia di risorse impiegate, il modello adottato, lo stadio di implementazione, ecc..

### **5. Identificazione dei punti deboli (*Weakness*)**

Successivamente, sono stati identificati i fattori interni che mettono le unità esistenti dell'UPP in una posizione di svantaggio o impediscono di raggiungere il pieno potenziale, valutando fattori quali la disponibilità di risorse umane, il loro livello di qualificazione, il grado di efficienza dei processi, ecc..

### **6. Identificazione delle opportunità (*Opportunities*)**

Si è poi proceduto ad individuare i fattori esterni sui quali la nuova unità organizzativa può contare quale supporto per il conseguimento della piena implementazione e la riduzione delle resistenze al cambiamento, valutando le tendenze emergenti negli altri UUGG, i processi di innovazione tecnologica, la diffusione di una nuova cultura organizzativa orientata al cambiamento, ecc..

### **7. Identificazione delle minacce (*Threats*)**

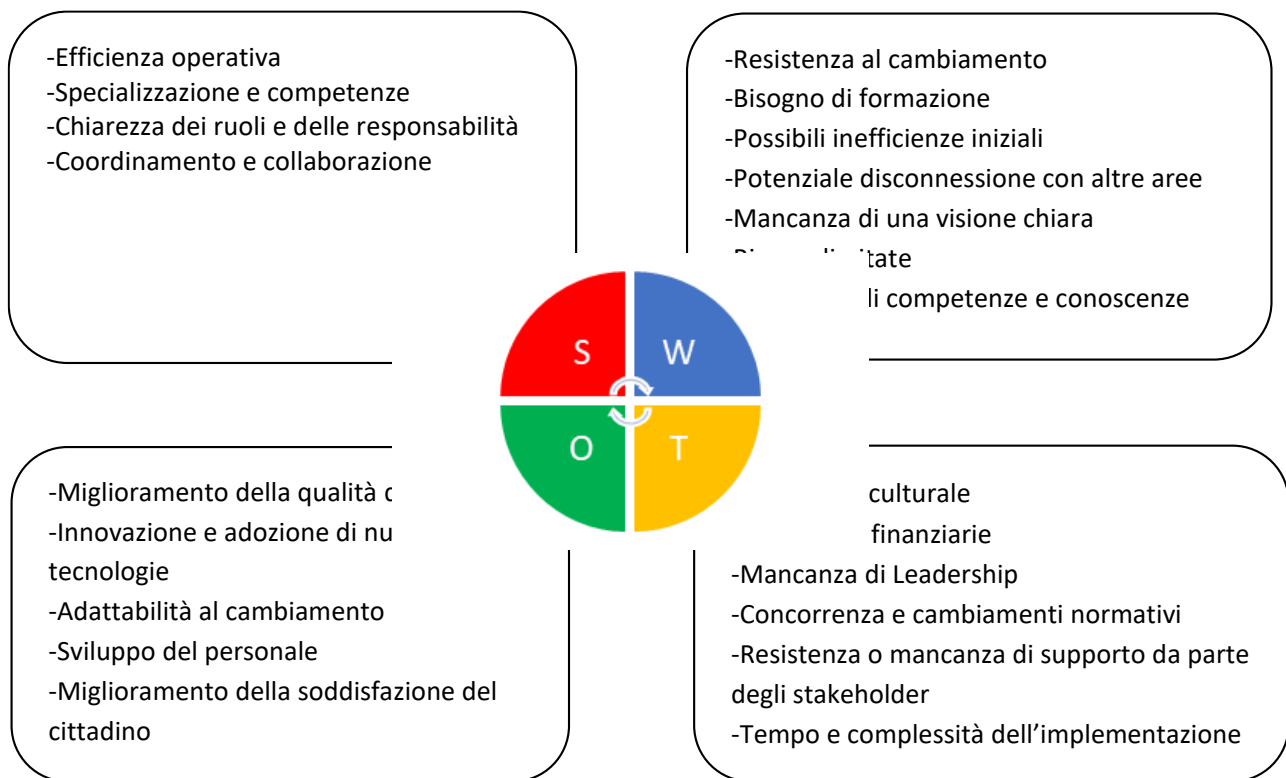
Sono stati, infine, identificati i fattori esterni che potrebbero avere un impatto negativo sulla piena implementazione e sui risultati dell'UPP, valutando quali potrebbero essere i principali rischi in cui può incorrere la nuova struttura o, piuttosto, le modifiche normative che potrebbero avere impatti negativi.

### **8. Sviluppo di una strategia**

A seguito di una analisi critica dei fattori individuati, si è successivamente provato a definire delle possibili linee di intervento per l'efficientamento del processo di trasformazione organizzativa. Questa fase si è concentrata su come i punti di forza possono essere utilizzati per superare le aree deboli, quali nuove opportunità devono essere prese di mira e come mitigare le minacce per raggiungere gli obiettivi di cambiamento.

Di seguito, la matrice S.W.O.T. illustra i principali fattori individuati e valutati:

**Figura 1 – Matrice SWOT.**



## STRENGTHS (Punti di Forza)

- Efficienza operativa

Pur con le difficoltà connesse alla sua piena implementazione, l'UPP è ispirato ad un principio generale di efficienza operativa. Questa caratteristica ne costituisce una dei principali punti di forza, ma solo se la sperimentazione dei diversi modelli ipotizzati non solo venga attuata pienamente, ma sia seguita da un processo di verifica e di fine tuning che ne consenta il progressivo miglioramento. Il conseguimento di risultati oggettivi rappresenta una delle chiavi di volta dell'affermazione del nuovo UPP quale unità organizzativa essenziale per il miglioramento dell'efficacia nella gestione delle procedure connesse ai procedimenti giudiziari.

- Specializzazione e competenze

L'orientamento che emerge (anche da quanto rilevato nel corso della *stakeholder analysis*) è quello di favorire, a partire dai processi di reclutamento, la specializzazione degli addetti agli UPP, allocando le risorse in base alle competenze detenute e rafforzandole, al fine di migliorare complessivamente il livello di qualità delle prestazioni svolte. Anche in questo caso, l'impatto della sperimentazione sarà determinante per far sì che questo potenziale punto di forza si trasformi in una vera e propria leva per la piena attuazione dell'UPP

- Chiarezza dei ruoli e delle responsabilità

Se correttamente sperimentato e implementato il nuovo modello organizzativo consentirà una più chiara definizione dei ruoli e delle responsabilità dei componenti degli UPP, evitando sovrapposizioni o ambiguità nella distribuzione del lavoro.

- Coordinamento e collaborazione

Il nuovo UPP favorisce l'adozione di una cultura organizzativa volta ai principi della collaborazione e del coordinamento, sia al suo interno che tra le diverse componenti dell'organizzazione (favorendo lo scambio di informazioni, l'allocazione delle risorse e la soluzione collettiva dei problemi) potendo favorire l'avvio di un processo di cambiamento dell'approccio culturale delle attuali organizzazioni degli UUGG, che determina conflittualità tra aree funzionali e gruppi.

## **WEAKNESSES (Punti di Debolezza)**

- Resistenza al cambiamento

L'implementazione del nuovo modello organizzativo, di cui l'UPP rappresenta il fulcro, è particolarmente sensibile a possibili (quasi certe) azioni di resistenza organizzativa (attiva o passiva) derivanti dalla percezione di minaccia e/o insicurezza che le risorse umane già operanti all'interno degli UUGG hanno rispetto ai cambiamenti nella struttura e nei processi di lavoro.

- Bisogno di formazione

La piena attuazione del nuovo modello richiede attività di formazione e addestramento degli addetti diverse rispetto a quelle del primo reclutamento. L'acquisizione di competenze specifiche e capacità operative più adeguate alle esigenze degli UGG è un punto di forte debolezza, che incide sul tempo di lavoro delle strutture organizzative esistenti e causa conflitto e resistenza.

- Possibili inefficienze iniziali



Durante la fase di transizione, potrebbero verificarsi inefficienze temporanee a causa dell'adattamento al nuovo modello organizzativo e della necessità di affinare i processi e le procedure, che potrebbero rappresentare la causa di resistenze alla sua piena implementazione derivanti da una valutazione di inefficacia.

- Potenziale disconnessione con altre aree

Se il modello organizzativo non tiene conto della collaborazione e dell'allineamento con altre aree o uffici dell'organizzazione, potrebbe sorgere una disconnessione o una mancanza di coordinamento tra i diversi team o dipartimenti. Un errato inserimento della struttura nei processi di collaborazione/coordinamento genera inefficienze nella gestione complessiva dei processi gestiti e la indebolisce. Anche la generazione di inerzie di tipo passivo, ossia dirette in forma non esplicita a ridurre il livello di integrazione dei flussi genera un impatto negativo.

- Mancanza di una visione chiara

L'ufficio per il processo potrebbe non avere una visione chiara o una strategia ben definita per il cambiamento, rendendo difficile l'allineamento e la guida del personale. Questa rappresenta una delle debolezze più rilevanti per l'inserimento di una nuova unità organizzativa, che in genere ne decreta l'insuccesso.

- Limitazioni delle risorse

Il nuovo modello organizzativo potrebbe affrontare limitazioni in termini di risorse umane (AUpP) disponibili per sostenere il cambiamento desiderato. La corretta definizione dei fabbisogni, quantitativi e qualitativi, di risorse umane da destinare all'UPP è parte integrante di quel necessario processo di programmazione e di strategia di accompagnamento alla transizione organizzativa. Il numero ridotto di risorse o il possesso da parte delle stesse di competenze inadeguate, come indicato nel successivo punto, rende meno efficace l'azione dell'UPP.

- Mancanza di competenze o conoscenze

Il personale potrebbe presentare una carenza di competenze o conoscenze necessarie per implementare con successo il cambiamento, richiedendo formazione o reclutamento di nuove risorse.

## **OPPORTUNITIES (Opportunità)**

- Supporto per il miglioramento della qualità del servizio erogato

L'implementazione del modello organizzativo dell'UPP può consentire un miglioramento complessivo della qualità del servizio offerto dal sistema giudiziario (in particolare quello civile), attraverso l'ottimizzazione dei processi, la specializzazione del personale e una maggiore efficienza operativa; in questa ottica, il supporto di carattere generale che il legislatore sta fornendo, attraverso l'impiego di importanti risorse, rappresenta un'opportunità per la concreta attuazione.

- Innovazione e adozione di nuove tecnologie:

Il cambiamento offre l'opportunità di adottare nuove tecnologie e soluzioni innovative che possono semplificare i processi, automatizzare le attività e migliorare la qualità dei servizi offerti. La crescente disponibilità di nuove tecnologie, incluse quelle connesse all'impiego dell'intelligenza artificiale per la gestione documentale e per automazione di processi ricorrenti, costituisce un significativo vantaggio per l'implementazione dell'UPP.

- Adattabilità al cambiamento:

La definizione, in corso nell'ambito dei diversi progetti che interessano i numerosi *cluster* di analisi a livello, di modelli organizzativi ben strutturati (ferma restando la loro sperimentazione operativa) ed orientati all'accrescimento delle competenze e del *turnover* delle mansioni, può fornire una maggiore capacità di adattamento ai cambiamenti, interni ed esterni, consentendo una risposta rapida e flessibile alle nuove esigenze o alle sfide emergenti.

- Sviluppo del personale:

L'implementazione del nuovo modello organizzativo sembra porre le basi per lo sviluppo professionale del personale degli UPP, ma anche di quello già operante negli UUGG, attraverso la formazione continua, l'acquisizione di nuove competenze e la progressione nella carriera.

- Miglioramento della soddisfazione del cliente (il cittadino):

Il cambiamento può portare a un miglioramento della soddisfazione dei cittadini grazie a servizi, per la risoluzione di controversie, più efficienti, tempestivi e di qualità superiore.

## **THREATS (Minacce)**

- Resistenza culturale:

La cultura organizzativa preesistente rappresenta una seria minaccia per l'implementazione del nuovo modello organizzativo.

- Limitazioni finanziarie:

La disponibilità di adeguate risorse finanziarie a supporto della completa implementazione potrebbe rappresentare una minaccia, in quanto per il pieno raggiungimento degli obiettivi potrebbero essere necessari ulteriori ed elevati investimenti in formazione, tecnologie o altre risorse.

- Mancanza di leadership e sostegno:

La mancanza di un adeguato sostegno e di una *leadership* impegnata potrebbe compromettere l'implementazione del nuovo modello organizzativo, causando incertezza o scarsa motivazione tra il personale.

- Resistenza o mancanza di supporto da parte degli stakeholder:

L'ufficio per il processo potrebbe affrontare resistenze o mancanza di supporto da parte di determinati *stakeholder*, che possono ostacolare o rallentare l'implementazione del cambiamento.

- Tempo e complessità dell'implementazione:

L'implementazione del cambiamento può richiedere tempo e sforzi significativi da parte dell'ufficio per il processo, con la possibilità di incorrere in complicazioni o ritardi che potrebbero minare il successo del processo di cambiamento.

## ***2 - Gli ostacoli al cambiamento organizzativo***

Una delle fasi più delicate nella progettazione ed attuazione di un cambiamento organizzativo è certamente la gestione del coinvolgimento delle risorse umane - ai diversi livelli della struttura - e delle resistenze che possono opporre.

Un'organizzazione non cambia facilmente, tuttavia, la lentezza del processo di cambiamento, in alcuni casi (soprattutto quelli in cui la rottura dell'equilibrio è più difficile) può rappresentare un fattore in grado di favorire le dinamiche di apprendimento (Thomas e Bennis, 1972; Hultman, 1979) e che va quindi affrontato e gestito in modo costruttivo (Zaltman e Duncan, 1977).

In qualsiasi processo di cambiamento, incontrare ostacoli e resistenze non costituisce un'anomalia, ma un normale dato di fatto. La propensione verso la stabilità e la continuità caratterizza, infatti, ogni genere di sistema organizzato e tende a contrastare i processi di cambiamento, per mantenere abitudini e linee di azione confacenti allo *status quo* (Ansoff, 1988; Minelli & Rebora, 2007).

Nella letteratura organizzativa, la nozione di resistenza è stata variamente interpretata e assume tendenzialmente un'accezione negativa (Rowe & Boise, 1973; Milton *et al.*, 1984; Schein, 1988). In termini generali, la resistenza è la reazione al cambiamento, che viene spesso percepito come pericoloso, soprattutto quando la spinta al cambiamento proviene dall'esterno (dal contesto ambientale, dal mercato o, ancora, da soggetti sovraordinati, come).

Mentre le pressioni al cambiamento possono provenire da ambienti esterni<sup>2</sup> e interni all'organizzazione, le cause dei fallimenti organizzativi sono quasi sempre da ricercare all'interno dell'organizzazione stessa (Giannini, 2020) ed è quindi all'interno dell'organizzazione che vanno ricercate le cause possibili di resistenza e le modalità con le quali affrontarle.

L'inerzia rappresenta la tendenza delle forme e funzioni organizzative esistenti a permanere, anche quando inefficienti e non funzionali rispetto agli scopi ufficiali (Rumelt, 1995). In altre parole, l'inerzia organizzativa indica la difficoltà che un'organizzazione ha nel modificare le sue pratiche, processi, strutture o culture esistenti, anche quando è chiaro che il cambiamento è necessario o vantaggioso.

L'inerzia è un carattere fisiologico di ogni contesto organizzativo, che può essere alimentato sia da fattori di natura comportamentale, riconducibili ai singoli individui o ai gruppi, ma anche da fattori sistemici, che sono il frutto di complesse relazioni di interdipendenza tra individui, ruoli organizzativi, risorse, ecc..

L'inerzia di tipo comportamentale è riconducibile al modo in cui individui e gruppi orientano le loro azioni all'interno di un'organizzazione. Nella dimensione individuale, l'inerzia può essere di tipo:

- cognitivo: derivante dagli schemi e dagli orientamenti cognitivi connessi alla formazione (scolastica e/o *on the job* sul campo) dei soggetti ed alla loro socializzazione organizzativa di tali schemi ed orientamenti (Neisser, 1976). In questo caso, l'opposizione al cambiamento avviene perché si teme l'incertezza, la perdita di controllo o di competenze, o altri fattori di preoccupazione, generati dalla scarsa conoscenza del processo di cambiamento e dei suoi reali obiettivi;
- organizzativa: scaturente dalle scelte che si determinano in relazione alle soluzioni organizzative, che possono comprendere modifiche delle linee gerarchiche e di responsabilità, diversi criteri di divisione dei compiti o meccanismi operativi (Crozier & Friedberg, 1977). Ad esempio, una forte interdipendenza gerarchica può determinare forte avversione al rischio di accettare le incertezze

---

<sup>2</sup> Le spinte esterne, derivanti da grandi correnti di trasformazione culturale, sociale ed economica, non sono in grado di per sé di alimentare un percorso evolutivo, ma spesso costituiscono i principali vettori che danno la spinta al cambiamento. Sul punto di vista Pavitt; 1984, Dosi, 1993; Borodzicz, 2005; Giarini, Liedk, 2006.

derivanti dal cambiamento, poiché il processo decisionale potrebbe essere troppo lento o burocratico;

- relazionale: risultato delle logiche e modalità di relazione interpersonale predominanti all'interno dell'organizzazione (Judson, 1966, Lawrence, 1969; Goleman, 1995). Ciascuna organizzazione sviluppano proprie routine e questi schemi consolidati possono diventare difficili da cambiare, poiché le persone sono abituate a seguirli e potrebbero resistere al cambiamento;
- politica: emergente dagli interessi in gioco e dal perseguimento da parte dei vari soggetti di propri obiettivi, condizionati anche dall'interazione "politica" fra forze e gruppi organizzati all'interno e all'esterno della struttura organizzativa (Blau, 1970; Friedberg, 1993);
- valoriale: che attiene al complesso di valori, consuetudini, norme individuali e collettive che caratterizzano la cultura di un'organizzazione e riflette il diverso significato di fondo che i vari attori attribuiscono a determinati fenomeni della vita organizzativa (Schein, 1985). Se l'organizzazione ha una cultura che enfatizza la stabilità, la conformità e la tradizione, può essere difficile introdurre cambiamenti significativi senza trovare resistenze.

A differenza delle forme di inerzia derivanti dai comportamenti individuali e/o di gruppo, l'inerzia di tipo sistemico (o strutturale) si manifesta quando l'organizzazione non è capace di adattarsi alle nuove logiche per ragioni strutturali, come tali non riconducibili esclusivamente alla resistenza dei vari attori coinvolti. L'inerzia sistemica generalmente deriva da un'errata o superficiale pianificazione del processo di cambiamento (Ansoff, 1984, pp. 403-404) che può portare a:

- *sovraccarico strategico*: quando il processo di cambiamento organizzativo sfocia in ritardi, crescita incontrollata dei costi, parziali fallimenti e altre disfunzioni;
- *soffocamento della strategia da parte della routine operativa*: fenomeno che si presenta quando, dando priorità alla continuità della gestione operativa, non vengono attivati gli strumenti corretti per danno invece priorità all'approccio strategico; provocando, così, fallimenti operativi.
- *divario tra risorse e capacità richieste dal cambiamento e quelle effettivamente disponibili*: quando si implementano strategie di cambiamento può insorgere un divario tra le competenze tecniche e manageriali abilitate e le competenze richieste per il cambiamento. Questo gap può avere dimensioni sia qualitative che quantitative.

La gestione dell'inerzia sistemica richiede una comprensione approfondita del sistema, delle sue dinamiche e delle sue relazioni interne. Può essere necessario applicare approcci strategici per superare le resistenze, coinvolgere gli attori chiave, generare consenso e creare incentivi per il cambiamento. Spesso, è importante considerare il cambiamento come un processo graduale e guidato che tiene conto delle complessità del sistema coinvolto.

Per affrontare l'inerzia organizzativa, è necessario adottare un approccio olistico, che coinvolga la leadership, i dipendenti e le diverse parti coinvolte nel processo di cambiamento. Affinché quest'ultimo sia accettato come parte naturale dell'evoluzione dell'organizzazione, è importante coinvolgere le persone sin dall'inizio, creare una visione condivisa, fornire spiegazioni convincenti sui motivi del cambiamento e i benefici attesi, offrire opportunità di formazione e supporto, e considerare le preoccupazioni e le prospettive dei diversi membri dell'organizzazione.

### ***3 - La Stakeholder Analysis***

L'analisi degli *stakeholder* è un processo utilizzato per identificare, comprendere e valutare quali siano le persone, i gruppi o le organizzazioni che possono influenzare o essere influenzati (ed in che misura) da un progetto, un'iniziativa o un cambiamento.

Nell'ambito degli studi di *Project Management*, questa analisi è fondamentale per sviluppare strategie di coinvolgimento, gestione delle relazioni e comunicazione efficaci con tutte le parti interessate e coinvolte (Pirozzi, 2015).

I progetti, infatti, si basano sulla collaborazione di più persone ed il loro successo è in gran parte legato alle modalità di gestione delle relazioni. Inoltre, possono essere valutati da una molteplicità di persone, che possono avere aspettative e percezioni estremamente diversificate.

Gli *stakeholder*, dunque, includono sia coloro che esercitano una influenza sul processo in corso sia tutti i soggetti che possono avere, a vario titolo, interessi legati alla sua esecuzione o andamento.

Gli *stakeholder* possono svolgere un ruolo positivo, operando in modo costruttivo e propositivo per il successo dell'iniziativa, oppure agire in direzione contraria, adottando comportamenti che ostacolano la conduzione delle attività. È evidente che gli *stakeholder* "negativi" sono quelli da valutare e gestire con maggiore attenzione, in quanto, se non adeguatamente coinvolti/convinti a collaborare, possono determinare il fallimento del processo/progetto.

Alla luce del fatto che l'implementazione del nuovo Ufficio per il Processo può, di fatto, essere considerato un vero e proprio progetto di cambiamento organizzativo, la *stakeholder analysis* è stata utilizzata in un'ottica di *project management*, al fine di identificare le fonti di inerzia/resistenza organizzativa che incidono sul funzionamento delle strutture UPP nei due UUGG di riferimento.

L'analisi è stata realizzata secondo gli step di seguito brevemente descritti:

- identificazione degli *stakeholder*: in una prima fase, si è proceduto ad elencare tutti i gruppi, le parti e le persone interessate, coinvolte, direttamente o indirettamente, nelle attività di definizione ed implementazione dell'Ufficio per il Processo;
- classificazione degli *stakeholder*: si è proceduto a classificare gli *stakeholder* individuati nella fase precedente, in base al loro livello di coinvolgimento nell'UPP e alla loro capacità di influenzare il cambiamento attraverso azioni e/o comportamenti di resistenza o inerzia organizzativa;
- raccolta di informazioni: I soggetti, individuati come più rilevanti in termini di influenza e interesse sul processo, sono stati contattati telefonicamente o via mail e, sulla base delle disponibilità ricevute, si è proceduto a fissare una serie di incontri in presenza o da remoto tramite l'utilizzo della piattaforma Microsoft Teams;
- valutazione dell'influenza e dell'interesse: sulla base delle informazioni raccolte attraverso le interviste, si è valutato il livello di influenza di ciascun *stakeholder* (o gruppo) sull'UPP, il loro coinvolgimento ed il loro effettivo interesse nei confronti delle attività e dei cambiamenti in atto;
- analisi delle fonti di inerzia organizzativa: le informazioni raccolte sono state infine sistematizzate per identificare le fonti di inerzia organizzativa.

Nello specifico, l'analisi svolta ha interessato i seguenti interlocutori:

- *stakeholder* interni: Presidenza del Tribunale, magistrati, cancellieri, addetti UPP;
- *stakeholder* esterni: Presidenti degli Ordini degli avvocati e commercialisti, competenti per il territorio di riferimento.

Al fine di recepire la loro visione, le loro aspettative, interessi, preoccupazioni e punti di vista personali sulle attività delle strutture UPP, tali soggetti sono stati intervistati individualmente o in gruppo<sup>3</sup> in considerazione della loro posizione formale e, dunque, della diversa capacità di incidere sulle attività operative svolte da questa nuova unità organizzativa.

Per la realizzazione degli incontri si è preliminarmente provveduto alla predisposizione di una linea guida di discussione (Merton, 1987), in modo da poter raccogliere spunti di riflessione e opinioni su tematiche mirate, sia di carattere generale che specifico, lasciando comunque un ampio grado di libertà agli intervistati nella discussione di ulteriori elementi e/o questioni inizialmente non considerate.

---

<sup>3</sup> L'intervista di gruppo o *focus group* è "una tecnica di rilevazione per la ricerca sociale basata sulla discussione tra un piccolo gruppo di persone, alla presenza di uno o più moderatori, focalizzata su un argomento che si vuole indagare in profondità" (Corrao, 2005, p. 25).

La guida all'intervista è stata strutturata diversamente in funzione della categoria, interna o esterna, di *stakeholder* coinvolta.

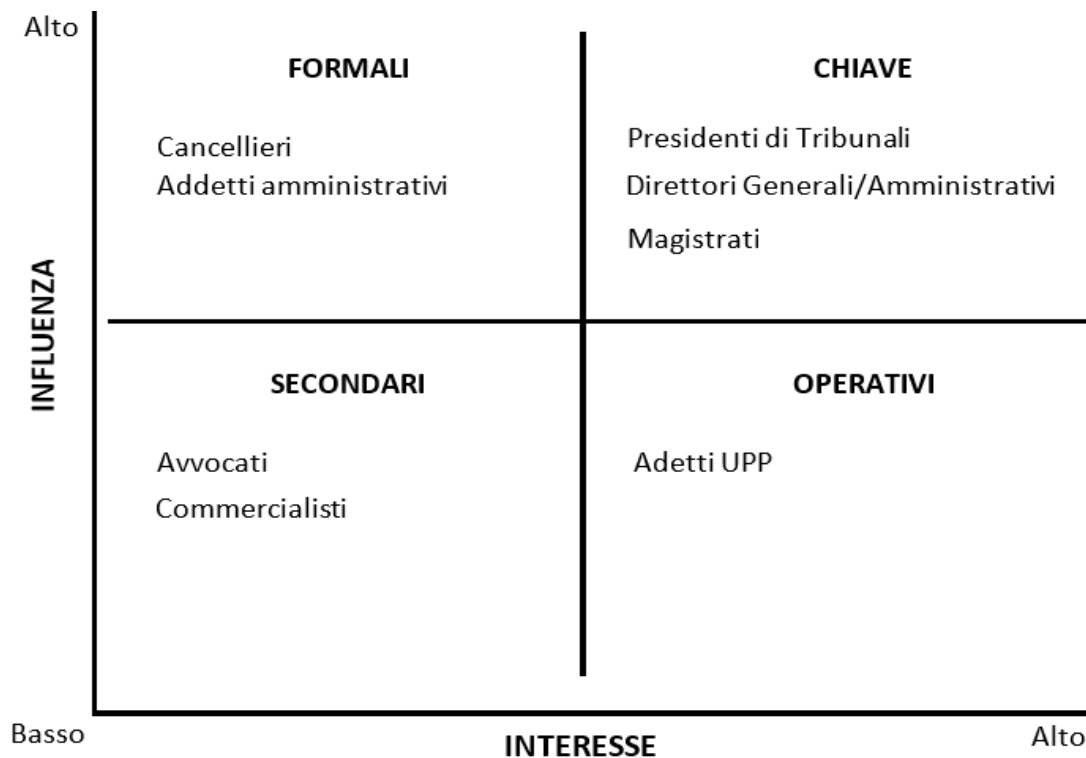
I responsabili dei diversi ambiti funzionali dei Tribunali di Nola e di Potenza (Presidenti del Tribunale, Presidenti di sezione, Dirigenti amministrativi) e i Magistrati sono stati ascoltati individualmente in qualità di “testimoni privilegiati” delle dinamiche del processo di cambiamento organizzativo. Data la numerosità delle figure UPP, gli addetti sono stati, invece, invitati a partecipare, in forma volontaria, a *focus group*, realizzati in due incontri e della durata media di 45 minuti. Infine, il processo di cambiamento organizzativo è stato investigato attraverso la conduzione di interviste semi strutturate con i Presidenti degli Ordini degli Avvocati e dei Commercialisti, in rappresentanza delle rispettive figure professionali.

Nel loro complesso, le attività di rilevazione condotte hanno consentito di esplorare molteplici punti di vista, evidenziando come la percezione delle problematiche legate all'implementazione delle strutture UPP risulti, in parte difforme, tra i soggetti coinvolti.

La matrice degli *stakeholder*, di seguito riportata, fornisce un quadro di sintesi dei soggetti coinvolti, in funzione del rispettivo impatto in termini di interesse ed influenza al processo di cambiamento in corso.



Fig. 2 - La matrice degli *stakeholder*.



Nel quadrante degli “*stakeholder* chiave” si ritrovano i soggetti che hanno la diretta responsabilità della struttura organizzativa dell’Ufficio Giudiziario e del personale a questo afferente, inclusi gli addetti all’UPP. Quali organi di governo, i Presidenti dei Tribunali e i Direttori Generali e/o Amministrativi presiedono al processo di monitoraggio e valutazione della performance delle strutture UPP, svolgendo più marcatamente funzioni di indirizzo e programmazione. I Magistrati, invece, sono direttamente coinvolti nel funzionamento delle strutture UPP, occupandosi dell’assegnazione delle mansioni agli addetti UPP e svolgendo un’attività di supervisione diretta.

È evidente che questi soggetti non solo sono fortemente interessati al processo di cambiamento in atto, ma sono anche in grado di esercitare una rilevante influenza sullo stesso, potendolo favorire o potendone decretare, se non il fallimento, una ridotta efficacia

Nel quadrante, degli “*stakeholders* formali” rientrano gli addetti di cancelleria (e più in generale gli addetti amministrativi), soggetti che, pur dimostrando un livello di interesse basso al cambiamento in corso (approccio che in realtà già potrebbe essere inteso quale comportamento di inerzia organizzativa), sono potenzialmente in grado di esercitare una significativa influenza sul funzionamento della struttura UPP. Si tratta, infatti, di personale che opera in posizioni organizzative e svolge funzioni con l’UPP ed i suoi addetti hanno spesso forti interdipendenze.

Dall'operato di tali figure può dipendere l'efficacia del lavoro degli addetti UPP (e di conseguenza dell'UPP), essendo parte di un flusso di attività che deve rispettare tempistiche e regole burocratiche precise e stringenti, che incidono in maniera significativa sui tempi dei procedimenti giudiziari.

Gli addetti all'UPP sono stati considerati “*stakeholder* operativi”. Pur avendo un forte interesse al processo di implementazione dell'Ufficio per il Processo, come logica conseguenza della loro posizione lavorativa, possono esercitare una bassa influenza sulle scelte effettive. Tuttavia, attraverso la loro azione possono generare significative resistenze (di natura prevalentemente “passiva”, data la loro posizione di subordinazione gerarchica), in grado di incidere sull'efficacia delle scelte organizzative e procedurali che potrebbero essere adottate per l'implementazione dell'UPP.

Va sottolineato che nei due UUGG analizzati (Nola e Potenza) il grado di coinvolgimento degli addetti all'UPP nel funzionamento delle procedure alle quali partecipano è apparso molto eterogeneo. Alcuni (sia in ragione del possesso di consolidate esperienze pregresse, ma anche, in certi casi, grazie alle logiche organizzative adottate dal singolo magistrato) sono considerati dai magistrati affidatari un ingranaggio indispensabile per le fasi del processo organizzativo in cui sono stati coinvolti. Altri, all'estremo opposto (anche in virtù di scelte di posizionamento nella struttura organizzativa della Sede Giudiziaria) appaiono avere un ruolo assolutamente marginale.

Infine, gli “*stakeholders* secondari” sono soggetti esterni al Tribunale, che, in virtù del ruolo svolto all'interno dei procedimenti, interagiscono con i magistrati ed anche, come emerso nel corso delle interviste, con gli addetti assegnati all'UPP, a seconda delle mansioni a questi affidate. Sebbene risulti difficile immaginare che questa categoria di *stakeholders* possa nel tempo modificare il proprio livello di interesse per il progetto, è evidente che, laddove ve ne fossero le condizioni, tali soggetti potrebbero esercitare una maggiore influenza sul funzionamento dell'UPP, collaborando con gli addetti UPP e con gli UUGG per la definizione di procedure e modalità operative più efficienti.

#### ***4 - Analisi delle fonti di inerzia e/o di resistenza organizzativa nell'implementazione della struttura UPP***

Nel corso delle attività di analisi condotte si è ritenuto opportuno non estendere la *stakeholder analysis* anche a soggetti che, seppur in grado di incidere in modo significativo sul processo generale di istituzione ed attuazione dell'UPP, non sono in grado di generare all'interno della singola Sede Giudiziaria inerzie e/o resistenze organizzative. Si pensi, ad esempio, agli organi a cui è affidato il potere legislativo, al Ministero della Giustizia o, piuttosto, al Consiglio Superiore della Magistratura, che

certamente hanno poteri di indirizzo e/o controllo e determinano scelte di natura rilevante e strategica, che tuttavia costituiscono la cornice all'interno della quale poi si muovono le scelte di implementazione degli UPP effettuate dalle singole Sedi Giudiziarie.

In tal senso l'attenzione, nell'ottica di un intervento che avesse una forte valenza operativa, si è concentrato nell'ambito delle strutture organizzative dei due UUGG e sui relativi *stakeholder* interni, ossia coloro che sono in grado di influenzare maggiormente il processo di cambiamento organizzativo, sia sostenendolo, che contrastandolo.

La rilevazione, come accennato, è stata condotta attraverso interviste semi-strutturate con gli *stakeholder* individuati che, grazie alla maggiore libertà "tematica", hanno permesso di rilevare e cogliere anche spunti ed indicazioni che molto probabilmente interviste più "chiuse" non avrebbero permesso di registrare.

Di seguito, in forma aggregata, si riportano le principali considerazioni emergenti dai confronti effettuati, che evidenziano fattori che, di volta in volta, possono rappresentare leve per il sostegno al processo di cambiamento o, piuttosto, cause di possibili inerzie e resistenze.

Una prima considerazione va fatta sulla valutazione che il personale magistratuale ed amministrativo, ha espresso in relazione all'impatto dell'UPP sugli obiettivi di smaltimento dell'arretrato. La percezione degli intervistati è che gli effetti dell'introduzione del nuovo UPP, alla data, siano più tangibili dal punto di vista qualitativo che quantitativo, manifestandosi più nel miglioramento nella qualità dei provvedimenti, piuttosto che sullo smaltimento degli stessi.

A questo proposito, va comunque evidenziato che la piena operatività degli UPP si può considerare sia avvenuta solo all'inizio del 2023 e si è dovuta confrontare con la fuoriuscita di un numero significativo di addetti che hanno optato per altre opportunità lavorative, circostanza che ha richiesto rapide ricollocazioni e, in molti casi, il riavvio della formazione su campo, a causa della modifica di posizione e/o di affidamento a magistrati diversi da quelli iniziali.

In ogni caso, gli UPP, secondo gli intervistati, hanno innescato un processo di progressiva normalizzazione nell'operato dei giudici, permettendo loro di lavorare in modo più efficace grazie a carichi di lavoro più ridotti.

Questa considerazione sull'impatto, in un'ottica di valutazione delle possibili leve di supporto o resistenze organizzative al processo di cambiamento, delinea un quadro in chiaro/scuro.

Ossia, se da un lato la percezione dell'utilità degli UPP quale fattore di ottimizzazione del tempo di lavoro dei magistrati, e della loro concentrazione sulle fasi più rilevanti dei procedimenti, può rappresentare una leva di supporto al cambiamento, dall'altro lato, la valutazione di ridotto impatto quantitativo (almeno in questa fase ed auspicando l'avvio di un processo di accelerazione) può determinare una valutazione di scarsa utilità della nuova unità organizzativa che, in qualche modo, non le attribuisce la capacità di produrre valore nel perseguimento degli obiettivi primari e quindi può renderne più difficile la piena implementazione.

Diversa, in questo ambito specifico, la visione degli addetti agli UPP, che ritengono, superata la fase di avvio, di aver contribuito ad aumentare almeno del 50% il numero delle sentenze prodotte dal singolo magistrato di riferimento.

Un altro tema rilevante è stato quello delle modalità e dei criteri di reclutamento degli addetti all'Ufficio per il Processo, sui quali sono stati evidenziati alcune indicazioni fattori rilevanti. I criteri di selezione sono stati valutati come troppo "generalisti" ed è stata suggerita la necessità di introdurre nelle prove scritte quesiti sul diritto procedurale civile e penale, oltre a prove pratiche, che possano consentire di valutare la capacità di approccio operativo dei soggetti selezionati. Un ulteriore spunto ha riguardato l'opportunità di differenziare le candidature, e quindi anche il processo selettivo, in base a profili specifici ed aree di competenza, nonché di definire criteri di valutazione che possano valorizzare maggiormente le esperienze pregresse dei candidati.

In riferimento alla fase di entrata in servizio degli addetti, quasi tutti gli intervistati hanno sottolineato la necessità di definire un percorso formativo propedeutico maggiormente strutturato ed in grado di ridurre l'impegno diretto del personale degli UUGG per la formazione su campo. In questo percorso dovrebbe, inoltre, avere ampio spazio l'addestramento all'uso delle piattaforme ministeriali, che rappresentano strumenti di lavoro quotidiano.

Lo stesso vale per gli aspetti legati alle attività marcatamente operative, legate alla gestione dei procedimenti.

Tutti fattori che, almeno in questa prima fase, che può essere definita sperimentale, hanno messo in luce la limitata capacità dei nuovi addetti (fatti salvi alcuni casi) di soddisfare le reali necessità della struttura e dei magistrati affidatari.

Queste fasi propedeutiche (selezione e formazione preliminare, anche di natura operativa) se adeguatamente affrontate possono rappresentare una importante leva per sostenere il cambiamento. Una fase selettiva più stringente e mirata a specifiche posizioni (che tuttavia presuppone una più chiara visione

preventiva delle singole Sedi Giudiziarie in relazione ai fabbisogni di nuovi addetti agli UPP), nonché un percorso formativo più strutturato, permettendo l'ingresso nelle singole posizioni di figure professionali più idonee allo svolgimento dei compiti che sono chiamate a svolgere, può certamente contribuire all'efficacia degli UPP ed una più rapida operatività, contribuendo a favorire una valutazione più positiva dell'istituto che non può che sostenere l'intero processo.

Una criticità più volte rimarcata è stata anche quella relativa alle questioni logistiche e strumentali, evidenziando carenze di spazi adeguati, materiali e dispositivi. Anche questo fattore da gestire preliminarmente, o da migliorare rispetto al quadro attuale, per sostenere il cambiamento.

Nel processo di cambiamento si rileva una differente visione tra la componente amministrativa e quella magistratuale in merito all'impiegabilità degli addetti nelle attività di carattere amministrativo, piuttosto che esclusivamente giurisdizionale. Se da un lato la componente amministrativa sarebbe propensa ad un affiancamento, anche per oggettive carenze di organico, la componente magistratuale ritiene che per la riduzione dell'arretrato si debba porre maggiore impegno diretto sui fascicoli procedurali, piuttosto che al supporto amministrativo. Contestualmente, si rileva una certa ritrosia da parte degli addetti all'UPP allo svolgimento di compiti che non siano di natura giurisdizionale, in parte perché già sovraccaricati dai compiti loro affidati dai magistrati, in parte perché, oggettivamente, le mansioni definite dalla norma di istituzione del nuovo UPP non prevedono compiti amministrativi.

Da queste considerazioni sembrerebbe emergere un classico esempio di conflitto tra gruppi, ciascuno orientato a valutare le proprie funzioni come prevalenti o piuttosto a limitare l'ambito di intervento a quello strettamente definito dalla cornice di un mansionario, piuttosto che orientarsi alla ricerca di una soluzione di sintesi che, nel rispetto delle esigenze e delle visioni dei diversi soggetti coinvolti, possa contribuire meglio agli obiettivi di carattere generale.

In tal senso, un maggiore approfondimento sui fabbisogni delle strutture organizzative esistenti, unitamente ad una parziale modifica del mansionario (se ritenuto realizzabile) ed alla conseguente selezione di figure professionali differenziate, potrebbe rappresentare un ulteriore fattore di supporto, se gestito in quell'ottica di coinvolgimento, confronto e condivisione degli obiettivi e delle scelte conseguenti tra tutti i soggetti coinvolti.

Altro spunto interessante, in linea con le considerazioni appena esposte, è quello dell'opportunità - espressa sia dalla componente amministrativa che da quella magistratuale - di costituire una o più unità trasversali specializzate in attività informatiche e statistiche (sempre con l'esigenza di definire

processi selettivi ad hoc per la valutazione delle competenze necessarie) attività di cui si lamenta la mancanza, ma che, al tempo stesso, vengono considerate marginali rispetto all'obiettivo principale dell'abbattimento dell'arretrato.

Per quanto riguarda i possibili modelli organizzativi degli UPP a supporto diretto dei magistrati, è interessante mettere in evidenza le opinioni divergenti espresse dagli stessi in merito all'alternativa tra il modello “*mini-pool*” e quello “*one-to-one*”.

Alcuni intervistati sostengono che la costituzione di gruppi di lavoro focalizzati su specifiche materie e a supporto di più magistrati, potrebbe aumentare la qualità e la quantità delle decisioni; altri vedono la frammentazione degli addetti come controproducente. Altri, ancora, considerano più efficiente l'assegnazione di più addetti ad un singolo magistrato, che permetterebbe (sulla base di logiche correlate agli effettivi carichi di lavoro, per magistrato, tematica o sezione) un approccio più efficace.

Altrettanto divergenti sono le opinioni espresse in merito da parte degli addetti all'UPP. Molti hanno dichiarato di preferire il modello “*one-to-one*”, ritenendolo il più vantaggioso per la specializzazione e il confronto diretto con il giudice. Alcuni, invece, ritengono che il modello “*mini-pool*” potrebbe effettivamente contribuire ad accrescere la capacità di smaltimento dei procedimenti.

Ulteriori proposte di impatto sulla riduzione dell'arretrato e di incremento di efficienza degli UPP, da parte dei magistrati intervistati, sono state sia l'aumento del numero complessivo dei magistrati (con ovvi riflessi sul numero di procedimenti gestibili a parità di tempo), sia, nuovamente, processi formativi per gli addetti specifici sullo studio dei fascicoli e nella redazione di bozze.

Anche sulla costituzione di un'unità composta da più addetti per attività “paragiurisdizionali” di primo livello, le opinioni sono discordanti.

Gli addetti all'UPP ritengono, in larga parte, che la suddivisione delle fasi processuali tra più addetti può essere poco efficiente, affermando che deve essere un'unica persona a dover seguire l'intero iter per poterne valutarne l'insieme ed avere il pieno controllo su tutte le fasi. Questa visione è probabilmente da attribuire alla mancata percezione della previsione, nel modello, di una figura di coordinamento tra l'UPP “paragiurisdizionale” ed il magistrato, che pur non seguendo nel dettaglio tutte le singole fasi ne avrebbe comunque la visione di insieme, per poterla poi riportare al magistrato affidatario.

Diversa la visione dei magistrati, che invece vedono in questa possibile opzione di attuazione dell'UPP un'ipotesi sperimentabile e sulla quale si è avviato un percorso di approfondimento, volto a definire

con puntualità le funzioni assegnabili. Ipotesi la cui sperimentazione, tuttavia, al momento si scontra con la ridotta disponibilità di addetti, ma che potrebbe essere efficacemente verificata nella prossima fase di ingresso dei nuovi addetti, a seguito del nuovo reclutamento già in atto.

Da quanto rilevato appare evidente che l'eventuale implementazione del nuovo modello organizzativo si trova di fronte a sfide significative, che si trovano però di fronte a visioni e posizioni, in taluni casi, anche assolutamente conflittuali sulle scelte da operare.

Uno dei principali fattori di resistenza è certamente rappresentato dalla difficoltà (o, se vogliamo da quella naturale tendenza al mantenimento dello status quo, anche operativo) all'adozione di nuovi modelli di lavoro.

A ciò si affianca una ridotta cultura e propensione al cambiamento, in un contesto in cui le procedure operative ed il coordinamento sono determinati dalle posizioni organizzative e dalle stringenti norme dei codici di procedura.

Si percepisce, inoltre, la sussistenza di una visione poco chiara e l'assenza di una strategia ben definita per il cambiamento; circostanze che possono facilmente determinare una mancanza di allineamento e guida per il personale coinvolto, attivando un processo di transizione complesso e poco incisivo.

Superare queste sfide richiederà un impegno concertato e un piano di azione ben strutturato, per garantire che il processo di cambiamento possa essere gestito in modo efficace e che i benefici attesi possano essere raggiunti.

L'avvio della sperimentazione, anche parziale, di uno o più dei modelli prospettati, può costituire la chiave di volta per avviare e rafforzare il processo di cambiamento.

L'attuazione dei possibili nuovi modelli di UPP, la verifica del loro funzionamento e la definizione di possibili interventi correttivi potrebbero infatti determinare il conseguimento di risultati positivi, che contribuirebbero a far valutare, a tutti i livelli organizzativi coinvolti, la validità del processo di cambiamento e a favorirne la progressiva implementazione.

## Bibliografia

- Ansoff, H. I. (1988). *The New Corporate Strategy*, John Wiley & Sons, New York.
- Ansoff, H.I. (1984). *Implanting Strategic Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Blau, P. M. (1970). A formal theory of differentiation in organizations. *American sociological review*, 201-218.
- Borodzicz, E. P. (2005). *Risk, Crisis & Security Management*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Corrao, S. (2005). *Il focus group*, FrancoAngeli, Milano.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Parigi.
- Dosi, G. (1993). Technological paradigms and technological trajectories: A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change, *Research Policy*, 22(2), 102-103.
- Friedberg, E. (1993). *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Edition Du Deuil, Parigi.
- Giannini, M. (2020). La gestione delle resistenze nei processi di cambiamento organizzativo, in "Dinamiche nelle strutture organizzative : riflessioni sullo sviluppo e sulla tecnologia a supporto. - (Saggi e studi) - Pisa : Pisa University Press, pp. 129-149.
- Giarini, O., & Liedke P. (2006), Abstracts from the Employment Dylemma and the Future of Work, in *Quaderni Europei sul nuovo Welfare – Ageing and counter-ageing*, n. 6, 98-124.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*, Bantam Books, New York.
- Hultman, K. E. (1979). *The Path of Least Resistance*. Preparing Employees for Change.
- Merton R.K. (1987). The focussed interview and focus groups: continuities and discontinuities, in «Public Opinion Quarterly», LI, pp. 550-566.
- Milton, C., Entekin, L. & Stening, B. (1984). *Organisational Behaviour in Australia*, Prentice Hall, Sydney.



- Minelli, E., & Rebora, G. (2007). L'inerzia organizzativa: comprenderne le ragioni per gestire il cambiamento. In *VIII Workshop dei docenti e ricercatori di Organizzazione aziendale, Università Carlo Cattaneo*.
- Neisser, U. (1976). *Cognition and Reality. Principles and Implications of Cognitive Psychology*, Freeman and Co., S. Francisco.
- Pavitt K. (1984), "Sectoral Patterns of Technical Change: Towards a Taxonomy and a Theory", *Research Policy*, 13, pp.343-73.
- Pirozzi, M. (2015). La prospettiva degli stakeholder. *La prospettiva degli stakeholder*, Franco Angeli, Milano.
- Rowe, L. A., & Boise, W. B. (1974). Organizational innovation: Current research and evolving concepts. *Public Administration Review*, 34(3), 284-293.
- Rumelt, R.P. (1995). Inertia and Transformation. In: Montgomery, C.A. (eds) *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*. Springer, Boston, MA. [https://doi.org/10.1007/978-1-4615-2201-0\\_5](https://doi.org/10.1007/978-1-4615-2201-0_5).
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Thomas, J. M., & Bennis, W. G. (1972). management of change and conflict: selected readings.
- Zaltman, G., & Duncan, R. (1977). Strategies for planned change. Wiley.

### ***Destinatari: Stakeholder esterni (individuale)***

- *Breve presentazione*
- *Lei ha certamente seguito, in modo più o meno approfondito, l'iniziativa che, con l'ausilio dei fondi del PNRR, ha sostenuto l'attivazione del nuovo UPP. Può darci una sua impressione generale?*
- *Se dovesse dare una valutazione di estrema sintesi, quale ritiene sia l'impatto che l'attività svolta dalla categoria da lei rappresentata ha sulla piena realizzazione e l'efficienza dell'UPP?*
- *Sempre in modo estremamente sintetico, quale ritiene sia l'influenza che la categoria da lei rappresentata ha o potrebbe avere sulla piena realizzazione e l'efficienza dell'UPP?*
- *Ritiene comunque importante l'istituzione dell'UPP all'interno delle sedi giudiziarie?*
- *Quale ritiene può essere(o già sia stato) l'impatto, positivo o negativo, del nuovo UPP sulle attività svolte dagli appartenenti all'Ordine da lei rappresentato?*
- *Ci sono stati, o ritiene ci debbano essere, dei momenti di confronto tra gli UG e l'Ordine in merito alle attività ed al funzionamento dell'UPP?*
- *Se sì, in merito a quali aspetti?*
- *Se no, perché non lo ritiene importante o per altri motivi?*
- *Sempre in relazione alle attività ed al funzionamento dell'UPP, ci sono stati, invece, momenti di confronto con i rappresentanti di altre categorie professionali?*
- *Se sì, in merito a quali aspetti?*
- *Se no, perché non lo ritiene importante o per altri motivi?*
- *Se dovesse dare un giudizio personale (ovviamente quale rappresentante delle sua categoria professionale) quali ritiene potrebbero essere gli interventi utili a migliorare il livello di efficienza degli UPP?*
- *Ritiene che i profili di competenze degli AUPP, qualora abbia avuto modo di conoscerli, siano idonei a sostenere l'obiettivo dell'incremento dell'efficienza dei procedimenti giudiziari?*

- *Se no, perché e quali suggerimenti potrebbe dare?*

***Destinatari: Stakeholder interni - Addetti agli Uffici per il Processo UPP (plenaria)***

- *Breve presentazione*
- *In via generale, quanto ritenete importante e quale pensate potrà essere il reale impatto del nuovo UPP per il conseguimento degli obiettivi di smaltimento dell'arretrato?*
- *Ritenete che le modalità e i criteri di reclutamento degli addetti siano stati coerenti e funzionali con gli obiettivi di istituzione del nuovo UPP?*
- *Se no perché?*
- *Nella fase di entrata in servizio, quali sono state (se ci sono state), le principali problematiche che avete dovuto affrontare o che avete riscontrato (perché semmai connesse alla struttura)?*
- *Ritenete che il percorso di formazione svolto sia sufficiente per consentire l'immediata entrata in servizio?*
- *Se no, quali suggerimenti potreste dare in merito?*
- *Ritenete che il quadro delle competenze professionali dell'AUPP, dopo la fase formativa iniziale, sia coerente con le concrete esigenze della struttura?*
- *Se no, cosa suggerite per accrescere il livello di conoscenze e competenze?*
- *Attualmente, operate in UPP composti da più addetti?*
- *C'è qualcuno che svolge anche (se non in via esclusiva, ma prevalente) attività di natura strettamente amministrativa?*
- *Ritenete che la costituzione di un UPP che si occupi, a supporto dell'intero UG, di informatica e statistica possa essere funzionale alla crescita di efficienza della struttura nel suo complesso?*
- *Se no, perché?*
- *Se sì, quali potrebbero essere delle possibili attività, oltre a quelle di rilevazione dei flussi e di supporto nell'uso e nella diffusione degli applicativi informatici, che potrebbe svolgere il suddetto UPP in collaborazione con gli altri, volte a favorire la crescita di efficienza nella*

*gestione dei procedimenti? (es. analisi sistematiche cause di allungamento, o piuttosto delle motivazioni delle opposizioni, ecc.)*

- *Siete tutti “assegnati” ad un singolo magistrato o esistono UPP composti da più addetti che svolgono attività a supporto di più magistrati?*
- *Conoscete il modello dell’UPP “mini-pool”?*
- *Ritenete che possa costituire una possibile alternativa al modello one-to-one?*
- *Se sì, esplicitatene i motivi. Se no, perché?*
- *Ritenete possibile che alcune attività paragiurisdizionali che hanno carattere routinario e standardizzato potrebbero essere trattate da un UPP composto da più addetti, che svolge la sua attività a supporto di una intera sezione o settore?*
- *Se sì, quali ritenete ne potrebbero essere i vantaggi?*
- *Se no, perché?*
- *Ad oggi, considerato che la piena operatività degli UPP si avuta a partire dalla fine del 2022, ritenete che il nuovo UPP stia effettivamente contribuendo allo smaltimento dell’arretrato?*
- *Se sì, in che misura?*
- *Se no, perché?*
- *Cosa suggerireste per aumentare l’efficienza degli UPP?*
- *Quali sono a vostro parere i principali fattori che potrebbero impedire o comunque contrastare l’adozione di logiche organizzative diverse da quelle attuali?*
- *Ritenete che la prossima integrazione degli organici degli AUPP possa rappresentare una opportunità per eventuali cambiamento nelle logiche e nell’assetto organizzativo degli UPP?*
- *Se sì o se no perché?*

***Destinatari: Stakeholder interni - Magistrati e/o amministrativi (individuale)***

- *Breve presentazione*
- *In via generale, quanto ritiene importante e quale pensa potrà essere il reale impatto del nuovo UPP per il conseguimento degli obiettivi di smaltimento dell’arretrato?*

- *Ritiene che le modalità e i criteri di reclutamento degli addetti siano stati coerenti e funzionali con gli obiettivi di istituzione del nuovo UPP?*
- *Se no perché?*
- *Nella fase di entrata in servizio degli AUPP, quali sono state (se ci sono state), le principali problematiche che avete dovuto affrontare o che avete riscontrato (perché semmai connesse alla struttura)?*
- *Ritiene che il percorso di formazione svolto sia sufficiente per consentire l'immediata entrata in servizio?*
- *Se no, quali suggerimenti potreste dare in merito?*
- *Ritiene che il quadro delle competenze professionali degli AUPP, dopo la fase formativa iniziale, sia coerente con le concrete esigenze della struttura?*
- *Se no, cosa suggerite per accrescere il livello di conoscenze e competenze?*
- *Attualmente, esistono UPP composti da più addetti?*
- *Ci sono addetti che svolgono anche (se non in via esclusiva, ma prevalente) attività di natura strettamente amministrativa?*
- *Ritiene che la costituzione di un UPP che si occupi, a supporto dell'intero UG, di informatica e statistica possa essere funzionale alla crescita di efficienza della struttura nel suo complesso?*
- *Se no, perché?*
- *Se sì, quali potrebbero essere delle possibili attività, oltre a quelle di rilevazione dei flussi e di supporto nell'uso e nella diffusione degli applicativi informatici, che potrebbe svolgere il suddetto UPP in collaborazione con gli altri, volte a favorire la crescita di efficienza nella gestione dei procedimenti? (es. analisi sistematiche cause di allungamento, o piuttosto delle motivazioni delle opposizioni, ecc.)*
- *Conosce il modello dell'UPP "mini-pool"?*
- *Ritiene che possa costituire una possibile alternativa al modello one-to-one?*
- *Se sì, ne espliciti i motivi. Se no, perché?*
- *Ritiene possibile che alcune attività paragiurisdizionali che hanno carattere routinario e standardizzato potrebbero essere trattate da un UPP composto da più addetti, che svolge la sua attività a supporto di una intera sezione o settore?*

- *Se sì, quali ritenete ne potrebbero essere i vantaggi?*
- *Se no, perché?*
- *Ad oggi, considerato che la piena operatività degli UPP si avuta a partire dalla fine del 2022, ritenete che il nuovo UPP stia effettivamente contribuendo allo smaltimento dell'arretrato?*
- *Se sì, in che misura?*
- *Se no, perché?*
- *Cosa suggerirebbe per aumentare l'efficienza degli UPP?*
- *Quali sono a suo parere i principali fattori che potrebbero impedire o comunque contrastare l'adozione di logiche organizzative diverse da quelle attuali?*
- *Ritiene che la prossima integrazione degli organici degli AUPP possa rappresentare una opportunità per eventuali cambiamenti nelle logiche e nell'assetto organizzativo degli UPP?*
- *Se sì o se no perché?*
- *Ritiene che vi siano stakeholder esterni che potrebbero favorire o contrastare la piena efficienza degli UPP?*
- *Se sì, quali categorie e perché?*
- *Ritiene utile la conduzione di attività di confronto sistematico con gli stakeholder esterni al fine di individuare spunti e soluzioni atti a favorire l'efficienza degli UPP?*
- *Se sì, con quali categorie e perché?*
- *Ci sono altre considerazioni che ritiene importante trasferirci?*