

**Intervento a regia in attuazione del Progetto unitario per  
la diffusione dell'Ufficio per il Processo e  
l'implementazione di modelli operativi innovativi negli  
Uffici giudiziari per lo smaltimento dell'arretrato  
– UPP TF**

Titolo del Progetto: *Modelli Organizzativi e Innovazione Digitale: Il nuovo Ufficio  
per il Processo per l'Efficienza del Sistema Giustizia/MOD UPP*

Programma: PON Governance e Capacità Istituzionale 2014-2020

Asse: I

Obiettivo Specifico: 1.4

Azione: 1.4.1

Cup: E75F21001650007

Codice Locale: PON\_MDG\_1.4.1\_17

Beneficiario: UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DEL SANNIO

**Analisi delle fonti di inerzia/resistenza  
organizzativa collegata all'implementazione del  
modello**

## Indice

Indice.....	2
Indice delle Figure .....	3
Premessa.....	4
1. Scheda di analisi dei fattori di resistenza organizzativa .....	7
1.1. Scheda di analisi relativa ai giudici e ai direttori amministrativi e all'organizzazione nel suo complesso .....	8
1.2. Scheda di analisi relativa agli AUPP.....	9
2. Report di analisi delle fonti di inerzia/resistenza organizzativa collegata all'implementazione del modello .....	11
2.1. Gli esiti della <i>survey</i> : i fattori di resistenza organizzativa ed individuale dei Magistrati e dei Direttori/Responsabili Amministrativi .....	11
2.1.1. <i>Il campione</i> .....	11
2.1.2. Le resistenze individuali.....	14
2.1.3. <i>Le resistenze organizzative</i> .....	17
2.1.4. La gestione del cambiamento e le principali criticità.....	19
2.2. Gli esiti del <i>focus group</i> : i fattori di resistenza individuale negli Addetti all'Ufficio per il Processo.....	22
3. Considerazioni conclusive .....	23

## Indice delle Figure

Figura 1. Schede di analisi dei fattori di resistenza.....	7
Figura 2. Scheda di analisi sulle resistenze individuali degli AUPP .....	10
Figura 3. Campione suddiviso per fasce d'età .....	12
Figura 4. Campione suddiviso per ambito di appartenenza.....	12
Figura 5. Campione suddiviso per area di appartenenza .....	13
Figura 6. Percentuale di rispondenti in relazione al tempo di permanenza all'interno del proprio Ufficio Giudiziario .....	13
Figura 7. "Sono stato/a preoccupato/a per il cambiamento che stavo per affrontare" .....	15
Figura 8. "Ho avuto una sensazione negativa del cambiamento proposto" .....	15
Figura 9. "Credevo di poter beneficiare da un punto di vista professionale di questo provvedimento" .....	16
Figura 10. "Ho rifiutato l'assegnazione di AUPP o limitato la collaborazione con essi" .....	17
Figura 11. "La mia organizzazione risponde lentamente ai cambiamenti esterni" .....	18
Figura 12. "La riforma sull'introduzione degli AUPP e i cambiamenti ad essa connessi non sono coerenti con i valori della mia organizzazione" .....	18
Figura 13. "Le informazioni che ho ricevuto su tempi e modalità di attuazione del cambiamento sono state tempestive" .....	19
Figura 14. In generale, pensa che il ricorso a UPP contribuirà a migliorare le prestazioni del sistema giudiziario italiano? .....	20
Figura 15. Principali criticità riscontrate nell'implementazione dell'Ufficio per il Processo .....	20
Figura 16. Caratteristiche maggiormente apprezzate in un AUPP .....	21

## Premessa

Le attività di studio e ricerca inerenti all'Azione 2.3 hanno avuto la finalità di identificare le (eventuali) fonti di inerzia e/o resistenza collegate all'implementazione del nuovo modello organizzativo.

L'introduzione dell'Ufficio per il Processo e il conseguente intervento dell'istituzione universitaria, nell'ambito del Progetto PON-GOVERNANCE, volto (anche) alla individuazione di un modello che potesse accogliere questa nuova *struttura organizzativa* (così come definita dall'art. 50 del D.L. n.90/2014 e in molteplici successivi interventi normativi, tra cui il D.L. 80/2021), ovvero l'Ufficio per il Processo, devono necessariamente considerarsi dei processi di cambiamento organizzativo e come tali dovrebbero essere gestiti<sup>1</sup>.

Nell'analizzare il concetto di *"change management"* – definito come *"the process of continually renewing an organization's direction, structure, and capabilities to serve the ever-changing needs of external and internal customers [il processo di rinnovamento continuo della direzione, della struttura e delle capacità di un'organizzazione per soddisfare le esigenze in continua evoluzione dei clienti interni ed esterni]"*<sup>2</sup> - nella pubblica amministrazione, la letteratura in materia ha evidenziato come le riforme debbano interpretarsi come cambiamenti deliberati ed intenzionali, che possono agire a diversi livelli (locale vs centrale, singola amministrazione o insieme di amministrazioni), ed essere più o meno incrementali o radicali, in base al grado di innovazione rispetto alla condizione di partenza<sup>3</sup>.

Il cambiamento organizzativo dovrebbe svolgersi attraverso tre fasi, strettamente interconnesse: *scongelamento (unfreeze)*, *cambiamento (change)* e *ricongelamento (refreeze)*<sup>4</sup>. La fase di scongelamento consiste nella progressiva disgregazione dello stato esistente, tramite un processo volto a creare all'interno dell'organizzazione la consapevolezza della necessità di cambiare. Nella seconda fase avviene l'effettiva attuazione del cambiamento, accompagnato dall'apprendimento

---

<sup>1</sup> Martinez, M., & Pezzillo Iacono, M., (2021). Disruption, Engagement e Change management per la digitalizzazione della Suprema Corte di Cassazione. *Prospettive in Organizzazione*, <https://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/disruption-engagement-e-change-management-per-la-digitalizzazione-della-suprema-corte-di-cassazione-martinez-pezzillo-iacono/>

<sup>2</sup> Moran, J. W., & Brightman, B. K., (2001). Leading organizational change. *Career Development International*, 6(2), p. 111

<sup>3</sup> Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2014). The management of change in public organizations: A literature review. *Public administration*, 92(1), 1-20.

<sup>4</sup> Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human relations*, 1(1), 5-41.

nuove pratiche organizzative. La terza e ultima fase, il ricongelamento, ha la finalità di stabilizzare il nuovo stato quo, rendendo “definitivo”<sup>5</sup> il cambiamento.

La buona riuscita di tale processo dipende anche dalla capacità di individuare e superare le resistenze al cambiamento, o viceversa, il fallimento o la cattiva riuscita di un processo di cambiamento organizzativo è spesso attribuito alla presenza di tali forze.

In termini piuttosto ampi, per resistenza al cambiamento si intende il risultato delle forze interne ad un’organizzazione che agiscono in opposizione ad esso al fine di mantenere lo *status quo*.<sup>6</sup> Se inizialmente, per l’individuazione di tali forze, gli studi scientifici si sono focalizzati prevalentemente sui livelli di analisi organizzativa e sistemica (ad esempio, procedure e struttura organizzativa), nelle ultime decadi maggiore attenzione è stata data ai comportamenti, ai bisogni, ai valori e alla motivazione individuale, riconoscendo che la resistenza al cambiamento è un fenomeno multidimensionale e complesso<sup>7</sup>.

Da quanto detto, emerge come l’azione oggetto di rendicontazione sia un passaggio fondamentale per il *fine tuning* del modello: le resistenze, organizzative e/o individuali, possono, difatti, rallentare il processo, aumentarne il costo (in termini di dispendio di tempo ed energia), fino, addirittura ad ostacolarlo del tutto. Dunque, identificare quali siano tali resistenze e quali le motivazioni alla base è la *conditio sine qua non* per trovare soluzioni idonee a superarle e conseguire una effettiva ed efficace implementazione e gestione del cambiamento, in un’ottica di collaborazione e coinvolgimento. A tal proposito, occorre sottolineare che le forze resistenti non devono necessariamente essere considerate come un problema da estirpare a prescindere, piuttosto da comprendere a fondo, per

---

<sup>5</sup> La letteratura ha evidenziato come in contesti ad elevata variabilità, quali quelli attuali, questo modello potrebbe essere anacronistico perché eccessivamente rigido, laddove vengono richiesti flessibilità e adattamento continui, tuttavia, pur in presenza dei necessari adattamenti al contesto, si deve ritenere esso mantenga la sua generale validità. Ciò a maggior ragione nel caso di cambiamenti radicali o di cambiamenti in organizzazioni altamente burocratiche, quali la pubblica amministrazione. Si vedano Child, J. (2015). *Organization: contemporary principles and practice*. John Wiley & Sons; Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123-127.

<sup>6</sup> Reginato, E., Fadda, I., & Paglietti, P. (2016). The influence of resistance to change on public-sector reform implementation: the case of Italian municipalities' internal control system. *International Journal of Public Administration*, 39(12), 989-999.

<sup>7</sup> Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *The Academy of Management Review*, 25(4), 783-794; Erwin, D. G., & Garman, A. N. (2010). Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 39-56; Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European journal of work and organizational psychology*, 15(1), 73-101; Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of management*, 18(3), 523-545.

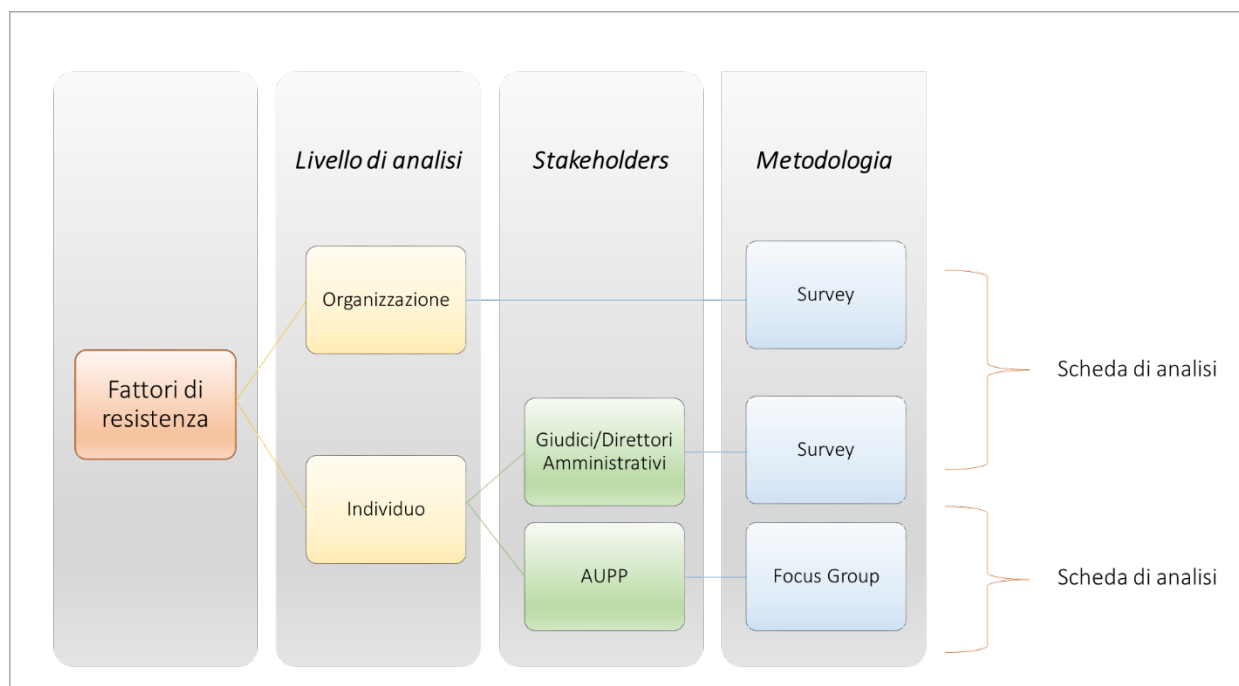
verificare se proprio tali reazioni possano apportare spunti di miglioramento alla qualità delle decisioni e quindi al processo di cambiamento in sé.

Il prosieguo del documento è strutturato come segue: la prima sezione descrive le schede di analisi adottata per identificare i fattori di resistenza/inerzia nei Tribunali di Avellino e Benevento, nonché la metodologia utilizzata per svilupparle. La seconda sezione contiene le risultanze dell'indagine effettuata.

## 1. Scheda di analisi dei fattori di resistenza organizzativa

L'identificazione dei fattori di inerzia/resistenza organizzativa è avvenuta tenendo conto di diversi livelli di analisi e diversi stakeholder (Figura 1).

Figura 1. Schede di analisi dei fattori di resistenza



Innanzitutto, in accordo alla letteratura scientifica in materia, l'analisi ha tenuto conto del fatto che la resistenza al cambiamento è un fenomeno multidimensionale, le cui spinte, cioè, possono derivare sia dall'organizzazione nel suo complesso (es. cultura organizzativa, rigidità, stile di leadership) che dalle singole persone che ne fanno parte. Di conseguenza, sono stati presi in esame due livelli di analisi: organizzativo ed individuale.

Inoltre, per quanto concerne quest'ultimo, poiché i fattori di resistenza possono variare anche in base ai diversi ruoli svolti nel processo di cambiamento, si è ritenuto opportuno costruire due distinte schede di analisi: una per identificare i fattori di resistenza al cambiamento nei giudici e nei direttori/responsabili amministrativi (nella medesima è presente una sezione *ad-hoc* per indagare il livello organizzativo); una per gli Addetti all'Ufficio per il Processo (AUPP).

Due sono state le metodologie di ricerca utilizzate: la *survey* e il *focus group*.

### 1.1. Scheda di analisi relativa ai giudici e ai direttori amministrativi e all'organizzazione nel suo complesso

I fattori di resistenza/inerzia relativi all'organizzazione, nonché ai giudici e ai direttori/responsabili amministrativi sono stati investigati tramite una *survey*.

Il questionario è stato sviluppato a partire dalla letteratura di riferimento<sup>8</sup>, dunque, da scale precedentemente validate in studi scientifici. Successivamente, è stato raffinato e adattato allo specifico contesto, tenendo conto sia dell'esperienza sul campo dei ricercatori che delle interviste svolte con gli attori coinvolti in fase di ricognizione ed affiancamento<sup>8</sup>. Esso è strutturato in sette sezioni, per un totale di 50 domande, di cui 49 a risposta multipla (46 con scala Likert a 7 punti e 3 con specifiche opzioni di risposta) e 1 aperta. Nello specifico:

- La *prima sezione* contiene domande di carattere generale, quali età, genere, anni di servizio, area di appartenenza (giurisdizionale/amministrativa e penale/civile);
- La *seconda sezione* è volta ad indagare i fattori di resistenza al cambiamento a livello individuale, avendo riguardo alla dimensione comportamentale, cognitiva ed affettiva (ad esempio, ciò che si pensa del cambiamento e quali azioni o intenzione di agire in risposta al cambiamento si sono avute);
- La *terza sezione* misura la resistenza al cambiamento a livello organizzativo, considerando quali variabili chiave la cultura e la rigidità organizzativa;
- La *quarta sezione* include domande inerenti al supporto manageriale ricevuto/percepito e alla qualità delle informazioni che hanno accompagnato il cambiamento. Pur non essendo fattori di resistenza in senso proprio, tali variabili ne costituiscono potenziali determinanti. Difatti entrambe sono essenziali nella fase di *unfreezing* e *moving*, per generare la consapevolezza della necessità e dei benefici del cambiamento e dunque accompagnare efficacemente l'organizzazione verso la sua effettiva implementazione. La mancanza dell'uno o dell'altro può, quindi, creare o acuire la resistenza individuale.

Inoltre, al fine di ottenere una panoramica maggiormente completa sullo stato attuale del processo di cambiamento, il team di ricerca ha deciso di estendere l'analisi e considerare:

---

<sup>8</sup> Si rinvia agli Allegati delle Azioni precedenti per i dettagli.



- il grado di implementazione (*sezione quinta*);
- gli outcome individuali e organizzativi (*sezione sesta*).

L'ultima sezione è stata dedicata all'esame delle criticità riscontrate nell'implementazione, alle caratteristiche che maggiormente sono state apprezzate o che sarebbero apprezzate negli AUPP, nonché ad accogliere una più ampia e personale opinione sulla riforma ed eventuali suggerimenti al modello proposto. Tale sezione, seppur non strettamente inerente ai fattori di resistenza, è stata ritenuta utile per il *fine tuning* del modello organizzativo, permettendo un ulteriore coinvolgimento dei portatori di interesse.

Il questionario, inserito nella piattaforma SurveyMonkey, è stato somministrato tramite e-mail a tutti i giudici e ai direttori/responsabili dei settori amministrativi dei due Tribunali oggetto di indagine e compilato in maniera totalmente anonima. Il link è stato reso accessibile dal 1° al 20 luglio.

Si ritiene doveroso precisare che non è stata inserita alcuna domanda finalizzata ad identificare l'appartenenza al Tribunale di Avellino o di Benevento, al fine di minimizzare il rischio di identificazione dei soggetti rispondenti.

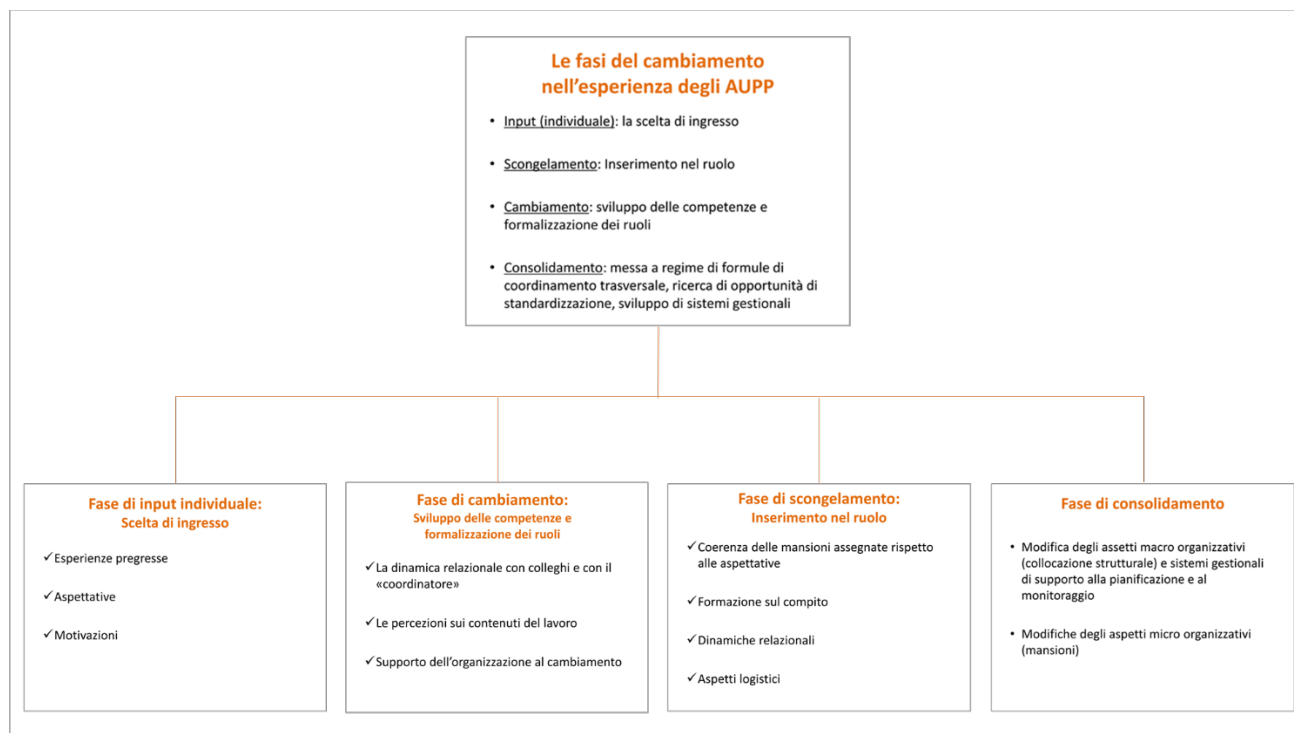
## 1.2. Scheda di analisi relativa agli AUPP

I fattori di resistenza degli AUPP sono stati indagati nell'ambito di un *focus group*, a cui sono stati invitati a prendere parte tutti gli addetti all'epoca in servizio presso i due Tribunali (47 presso il Tribunale di Avellino e 39 presso il Tribunale di Benevento) ed avente la più generale finalità di raccogliere un complessivo punto di vista degli AUPP sul cambiamento organizzativo di cui sono essi stessi portatori. Al fine di agevolare una più ampia partecipazione, sono stati preferiti la modalità *in distance* (Piattaforma Webex) e un orario pomeridiano. Il *focus group*, svoltosi nel mese di luglio, ha avuto una durata di circa 2,5 ore.

La scheda di analisi predisposta per guidare il *focus group* si compone di quattro punti cardine (si veda la Figura 2), che corrispondono alle tre fasi tramite le quali si realizza il cambiamento, quindi *a) scongelamento* (resistenze e criticità che si sono sperimentate nella fase di ingresso); *b) cambiamento* (es. formazione, percezioni e feedback sul ruolo e le routine che si sono venute a creare, risultati raggiunti); *c) consolidamento* (opinioni sulle ulteriori modifiche da apportare prima di giungere al

consolidamento del modello organizzativo), con l'integrazione di una fase zero, ovvero *gli input organizzativi e individuali* (ovvero esperienze pregresse, motivazioni che hanno spinto gli addetti a partecipare al concorso).

*Figura 2. Scheda di analisi sulle resistenze individuali degli AUPP*



Pur lasciando ai funzionari un adeguato grado di libertà e spontaneità negli interventi, i coordinatori, membri del team di ricerca, hanno indirizzato la discussione in modo da ricevere risposta sugli elementi oggetto di indagine, ponendo domande o chiedendo delucidazioni qualora ritenuto utile ai fini dell'analisi.

Inoltre, così come avvenuto nell'analisi svolta su giudici e direttori/responsabili amministrativi, per aumentare il livello di coinvolgimento nell'intero processo di cambiamento, si sono raccolte anche opinioni sulle criticità riscontrate in fase di inserimento nel ruolo ed implementazione del cambiamento, eventuali suggerimenti al modello proposto e, più in generale, sulla riforma nel suo complesso.

## 2. Report di analisi delle fonti di inerzia/resistenza organizzativa collegata all'implementazione del modello

### 2.1. Gli esiti della *survey*: i fattori di resistenza organizzativa ed individuale dei Magistrati e dei Direttori/Responsabili Amministrativi

Lo scopo generale dell'indagine condotta presso le sedi dei Tribunali di Avellino e Benevento è stato quello di analizzare le resistenze sia a livello individuale che organizzativo, nonché di esaminare i fattori che hanno favorito o ostacolato l'introduzione degli addetti UPP. Questo tipo di analisi ha fornito informazioni fondamentali per comprendere l'atteggiamento del personale verso il cambiamento e identificare le sfide e le opportunità che possono sorgere durante il processo di implementazione.

#### 2.1.1. *Il campione*

A chiusura della finestra per la somministrazione e compilazione del questionario, sono state ricevute 55 risposte, di cui 7 totalmente o prevalentemente vuote e quindi non incluse nell'analisi. A seguito della pulizia del database delle risposte, 48 sono, quindi, le risposte considerate valide.

Il campione, statisticamente rappresentativo, è costituito per il 2% da persone che hanno meno di 30 anni, il 15% nella fascia di età compresa tra i 30-40 anni, il 37% nella fascia di età compresa tra i 41-50 anni, il 29% nella fascia di età compresa tra i 51-60 e il restante 17% da persone che hanno oltre i 60 anni di età. Dunque, l'83% della popolazione ha un'età superiore ai 41 anni (Figura 3). Questo dato suggerisce che la popolazione ha una struttura demografica con una proporzione significativa di persone di età più avanzata (*older workers*<sup>9</sup>).

Riguardo al genere, il campione dei partecipanti è composto dal 35% da individui di genere maschile e dal 65% da individui di genere femminile. L'83% dei rispondenti è laureato ed il 13% ha conseguito un dottorato di ricerca mentre il restante 2% è in possesso di un diploma di istruzione di scuola superiore. L'85% del campione è costituito da Magistrati, mentre solo il 15% da Direttori/Responsabili amministrativi (Figura 4). Tuttavia, tale percentuale rispecchia la proporzionalità rispetto al totale della popolazione che è caratterizzata da un numero maggiore di giudici rispetto ai direttori e dirigenti

---

<sup>9</sup> Con tale termine si fa riferimento ad una ampia parte di lavoratori che oscilla dai 40 anni fino ai 75. In molti paesi economicamente sviluppati vi è un aumento costante di lavoratori di età pari o superiore ai 60 anni, che sono definiti dalla letteratura scientifica *older workers*. Ciò è dovuto al progressivo aumento di un fenomeno demografico noto come l'invecchiamento della popolazione, che colpisce soprattutto i moderni paesi industrializzati. Si veda Pescatore I., Esposito V., Antonelli G. (2021). Age diversity: motivazione e competenze degli older workers. *Prospettive in Organizzazione*, 15, ISSN: 2465- 1753.

amministrativi. Per quanto concerne l'area di affari, il 73% si occupa di giustizia civile e il 27% di penale (Figura 5).

Figura 3. Campione suddiviso per fasce d'età

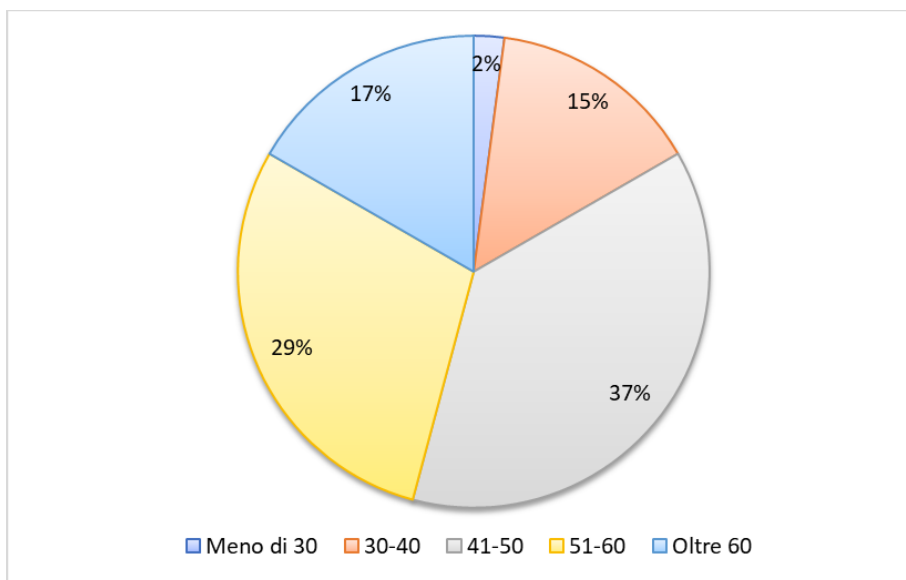


Figura 4. Campione suddiviso per ambito di appartenenza

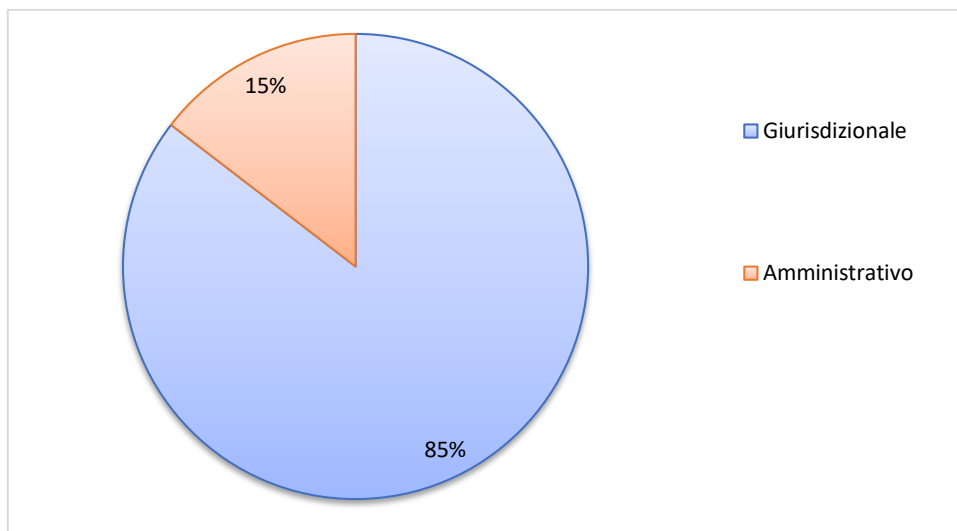
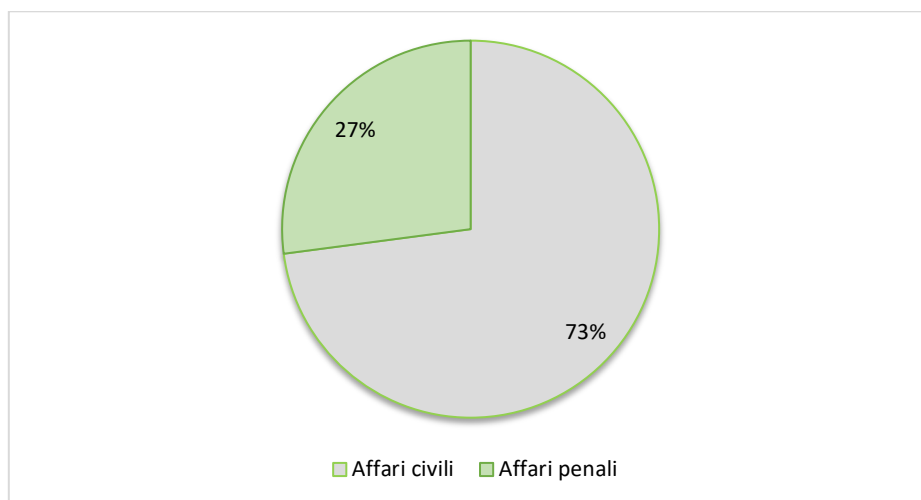
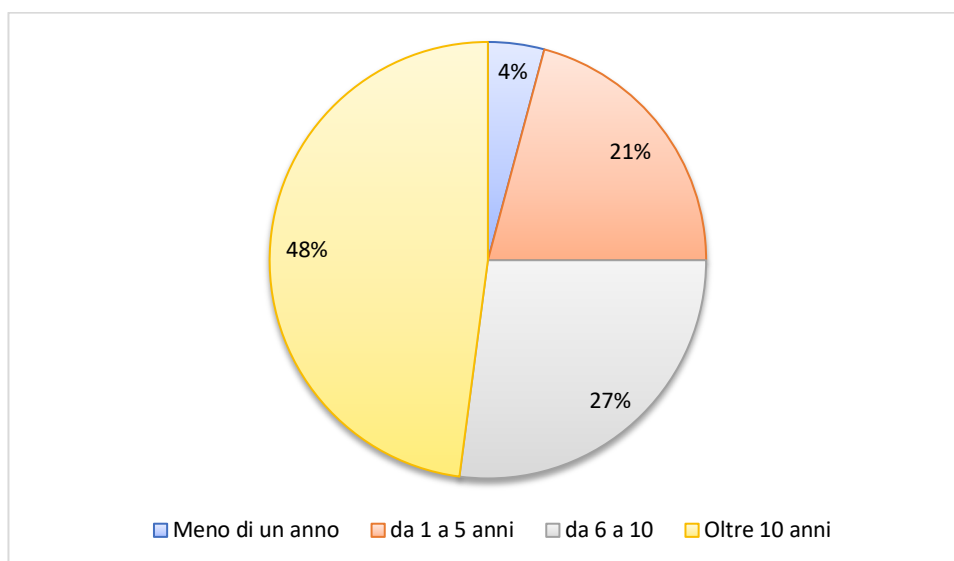


Figura 5. Campione suddiviso per area di appartenenza



In relazione alla durata della loro permanenza all'interno dell'Ufficio Giudiziario, il 48% dei partecipanti vi ha lavorato per oltre dieci anni, mentre solo il 4% ha un'esperienza inferiore a un anno (Figura 6). Questi dati evidenziano che all'interno dell'organizzazione è presente un tasso di rotazione del personale piuttosto basso, una caratteristica comune nel contesto della Pubblica Amministrazione (PA). Tale condizione può avere un impatto rilevante sulle abitudini e le procedure consolidate nei Tribunali oggetto d'indagine, influenzando la loro dinamica organizzativa. Questo dato fornisce maggiore significatività al campione oggetto dell'analisi in quanto, solitamente, sono i dipendenti con maggiore anzianità di servizio a dimostrare una maggiore resistenza al cambiamento.

Figura 6. Percentuale di rispondenti in relazione al tempo di permanenza all'interno del proprio Ufficio Giudiziario



Riguardo all'attuale posizione lavorativa, il 17% dichiara di aver accumulato meno di un anno di esperienza, il 35% ha lavorato nella posizione attuale da 1 a 5 anni, mentre il 17% ha un'esperienza lavorativa di 6 a 10 anni; infine, il restante 31% ha trascorso oltre 10 anni nella medesima posizione. È, quindi, evidente una certa stabilità nelle posizioni lavorative, che da un lato garantisce una profonda conoscenza delle competenze specifiche, indicando una specializzazione orizzontale delle mansioni; d'altro lato, tuttavia, questa staticità può comportare una limitata flessibilità nel cambiare ruolo e potenzialmente generare una visione miope in relazione all'intero processo di lavoro.

### 2.1.2. Le resistenze individuali

Come dettagliato nel paragrafo 1.1., la prima sezione del questionario ha inteso analizzare le resistenze individuali al cambiamento in seguito all'introduzione degli addetti UPP. I risultati hanno fornito importanti spunti di riflessione riguardanti le percezioni dei Magistrati e dei Responsabili Amministrativi di fronte al cambiamento in atto. L'analisi mostra che in media il 17% dei rispondenti (quindi circa 8 su 48) ha avuto una qualche forma di resistenza al cambiamento posto in essere, prevalentemente legata a fattori di natura emotiva (ad esempio, preoccupazione e stress), sebbene non manchi l'indicazione anche di fattori comportamentali (quali rifiutare l'assegnazione dell'AUPP o lamentarsi con i colleghi) e cognitivi (ad esempio, il convincimento che il cambiamento non avrebbe giovato al Tribunale o avrebbe comportato un aggravio di lavoro). Incrociando le risultanze dei fattori di resistenza individuale con le caratteristiche del campione, è possibile evidenziare un'area di resistenza caratterizzata prevalentemente da magistrati appartenenti all'area degli affari civili. Tuttavia, occorre ribadire che il dato è fortemente influenzato dalle caratteristiche preponderanti presenti nell'intera popolazione di riferimento, nonché da quelle dei rispondenti.

Dati significativi sono emersi riguardo a forme di apprensione/inquietudine verso il cambiamento. Infatti, il 44% del campione ha dichiarato di essersi sentito preoccupato (Figura 7) e il 27% di aver sperimentato una sensazione negativa in relazione alla proposta di cambiamento (Figura 8). Nonostante possa sembrare una percentuale relativamente contenuta, è opportuno non sottovalutarne l'importanza.

Figura 7. "Sono stato/a preoccupato/a per il cambiamento che stavo per affrontare"

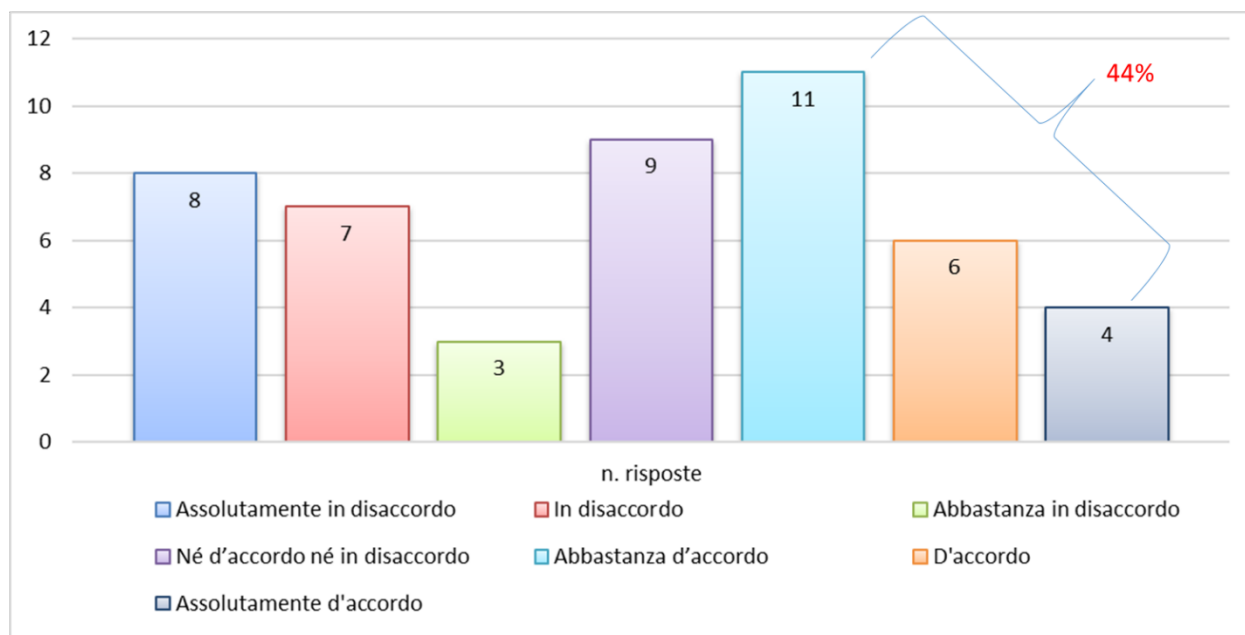
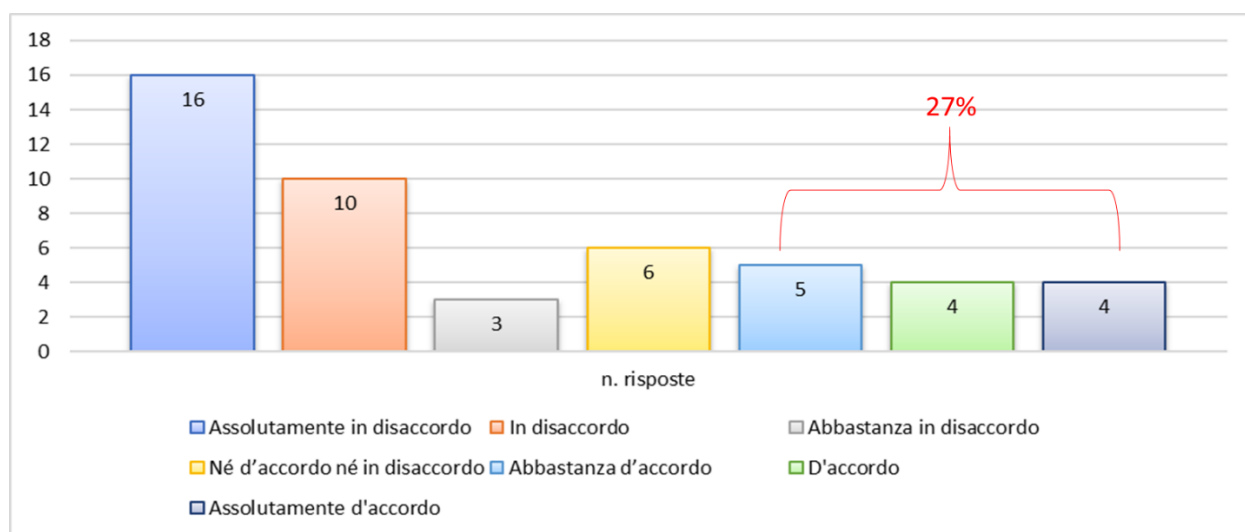


Figura 8. "Ho avuto una sensazione negativa del cambiamento proposto"



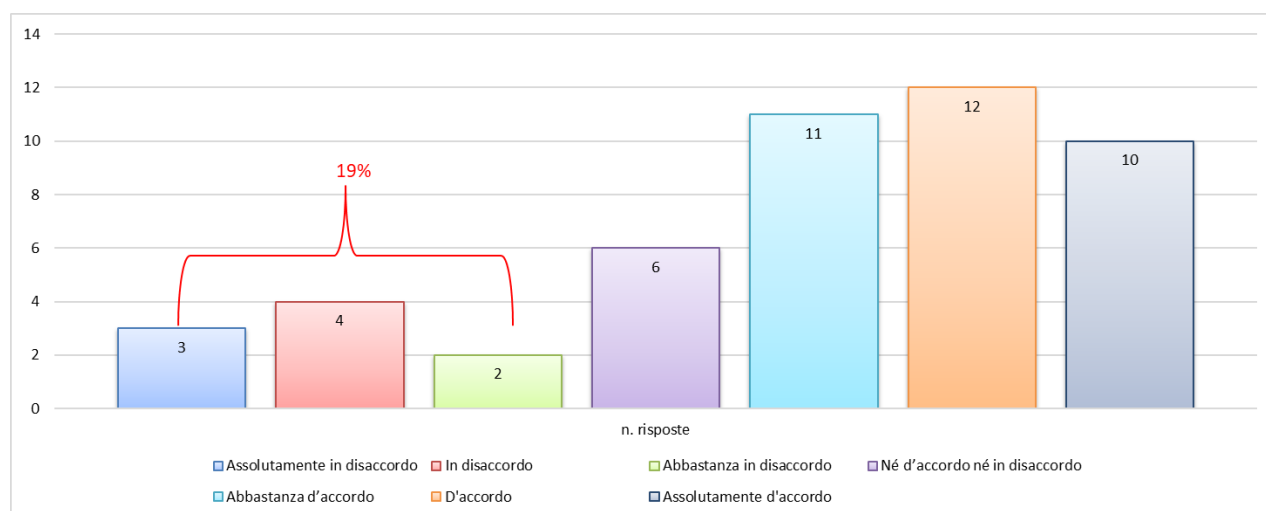
Tuttavia, è incoraggiante notare che tali percezioni sono solo in minima parte sfociate in un sentimento di disorientamento (13%) o stress (15%). Al contrario, la metà (52%) dei Magistrati e dei Responsabili/Dirigenti Amministrativi ha affermato di essersi sentito addirittura entusiasta.

Per quanto concerne le resistenze di tipo cognitivo, una percentuale variabile tra il 17% e il 19% ha manifestato di aver avuto la convinzione che tale cambiamento non avrebbe generato impatti positivi sul proprio lavoro o sull'organizzazione nel suo complesso. Al contrario la maggioranza si è dichiarata

fermamente convinta che il cambiamento posto in essere avrebbe avuto un impatto minimo, se non positivo, sull'attuale condizione lavorativa.

Nello specifico, il 19% si è dichiarato convinto di non poter beneficiare dell'ingresso degli AUPP da un punto di vista professionale, laddove il 69%, quindi oltre i due terzi, ha espresso un'opinione positiva (Figura 9). Percentuali simili si sono ottenute in risposta a domande quali "Credevo che il cambiamento avrebbe giovato all'organizzazione" o "Credevo che il cambiamento avrebbe reso il mio lavoro più difficile o gravoso". Solo il 12% del campione ha manifestato timori riguardo a possibili danni causati dal cambiamento per quanto concerne le modalità operative e le routine organizzative. L'analisi suggerisce, quindi, che la maggior parte del personale ha percepito l'introduzione degli AUPP come un'opportunità di velocizzare e migliorare le attività dell'organizzazione e le proprie, piuttosto che come una minaccia.

Figura 9. "Credevo di poter beneficiare da un punto di vista professionale di questo provvedimento"



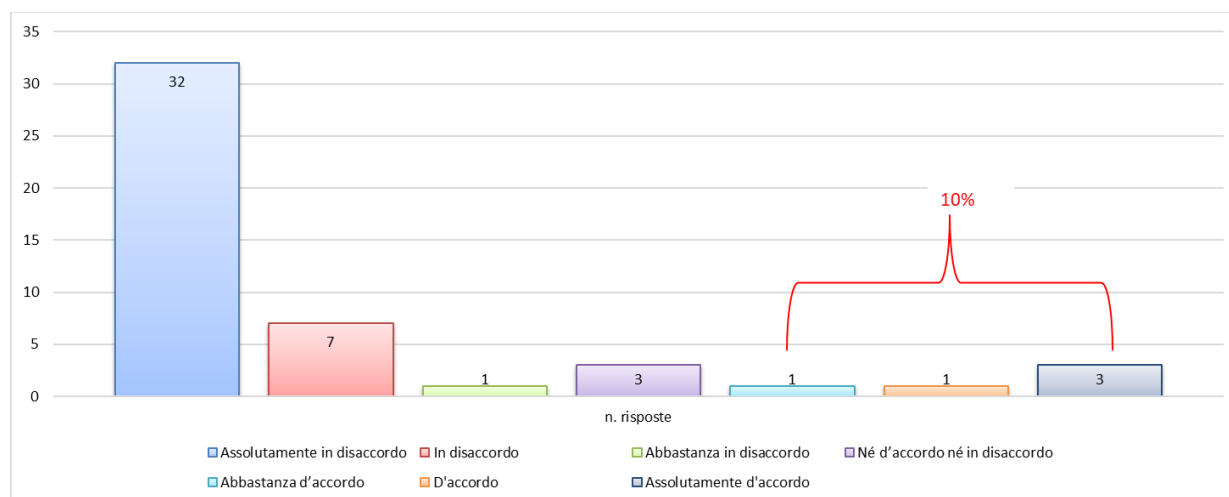
Tale atteggiamento può derivare da una combinazione di percezione di stabilità della propria posizione o ruolo, visti come resilienti alle influenze esterne, ma anche di fiducia nella propria capacità di adattarsi alle nuove situazioni e verso il cambiamento stesso, percepito come necessario o comunque utile.

Difatti, l'entusiasmo nell'affrontare il cambiamento traspare anche dalla elevata e positiva collaborazione con i nuovi addetti. La maggioranza dei partecipanti (84%) non ha limitato la collaborazione con i nuovi AUPP, laddove solo il 10% (5 rispondenti) hanno rifiutato d'assegnazione degli addetti (Figura 10). Più in generale, la resistenza individuale inerente alla sfera



comportamentale (ad esempio, proteste ed obiezioni verso il cambiamento in atto) è risultata essere più ridotta rispetto alle precedenti (in media il 12%).

Figura 10. "Ho rifiutato l'assegnazione di AUPP o limitato la collaborazione con essi"



### 2.1.3. Le resistenze organizzative

La seconda sezione del questionario mirava ad analizzare la presenza di resistenze organizzative presso i Tribunali oggetti di studio. Dall'analisi dei risultati emerge che il 94% del campione ritiene che l'organizzazione presso la quale lavora sia fortemente orientata al rispetto delle regole e delle procedure. Questo risultato è coerente con il fatto che i Tribunali sono pubbliche amministrazioni caratterizzate da una struttura gerarchica e basata su norme e procedure, fondamentali per il corretto funzionamento del sistema giudiziario.

Tuttavia, è interessante notare che vi sono feedback molto positivi in merito alla capacità di apprezzare ed incentivare nuove idee e metodi di lavoro, incoraggiando la partecipazione attiva ai processi di innovazione. Nonostante questo trend, del tutto preponderante, devono essere evidenziate delle aree di maggiore resistenza, con parziale contraddittorietà dei dati.

Innanzitutto, poco meno di 1/3 del campione (29%) ritiene che la propria organizzazione risponda lentamente ai cambiamenti, laddove il 54% la considera piuttosto dinamica (Figura 11). Inoltre, occorre sottolineare che, pur se in misura residuale, l'indagine ha evidenziato la presenza di resistenze organizzative derivanti non solo da una generica rigidità, ma anche da un contrasto del cambiamento proposto con i valori dell'organizzazione stessa (15%), sebbene il 70% dei rispondenti

ritenga che la riforma sull'introduzione degli AUPP e i cambiamenti ad essa connessi siano abbastanza o del tutto coerenti con i valori dell'organizzazione (Figura 12).

Figura 11. "La mia organizzazione risponde lentamente ai cambiamenti esterni"

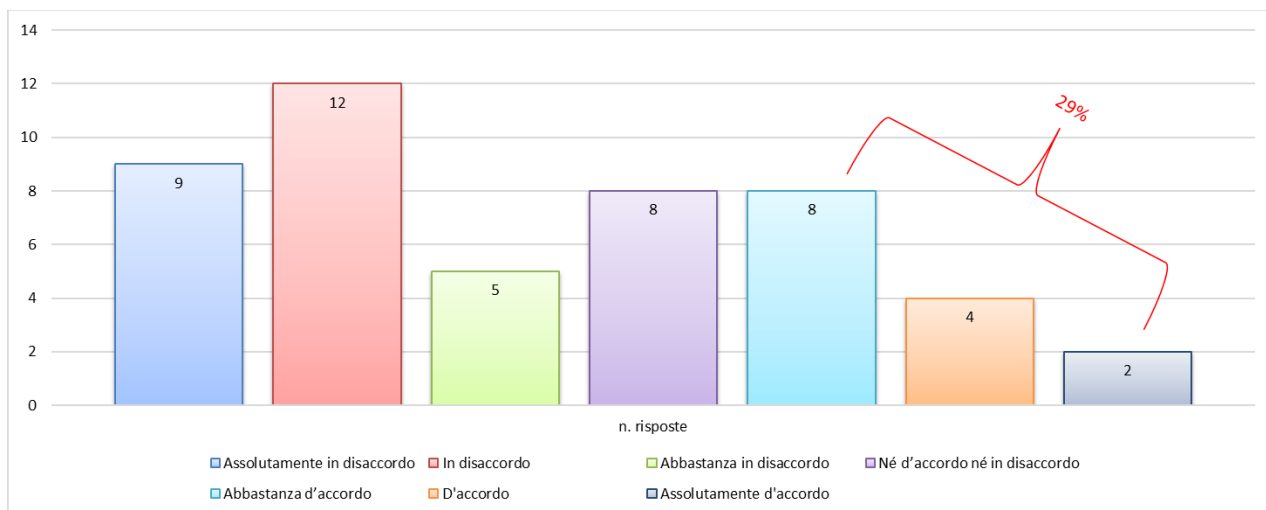
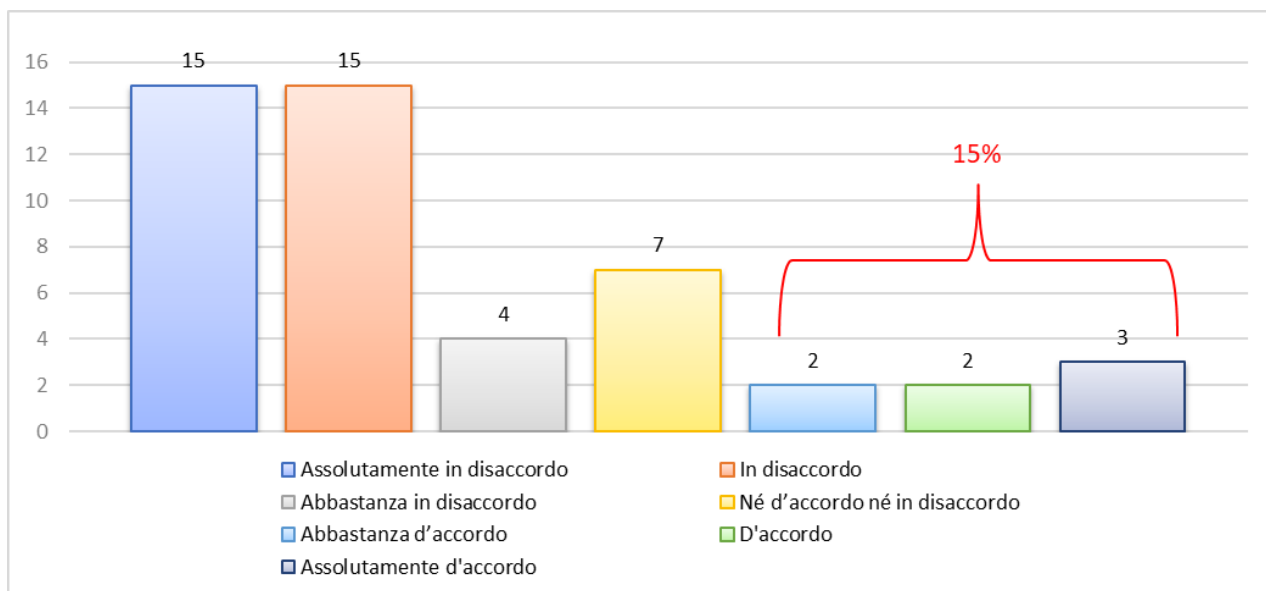


Figura 12. "La riforma sull'introduzione degli AUPP e i cambiamenti ad essa connessi non sono coerenti con i valori della mia organizzazione"



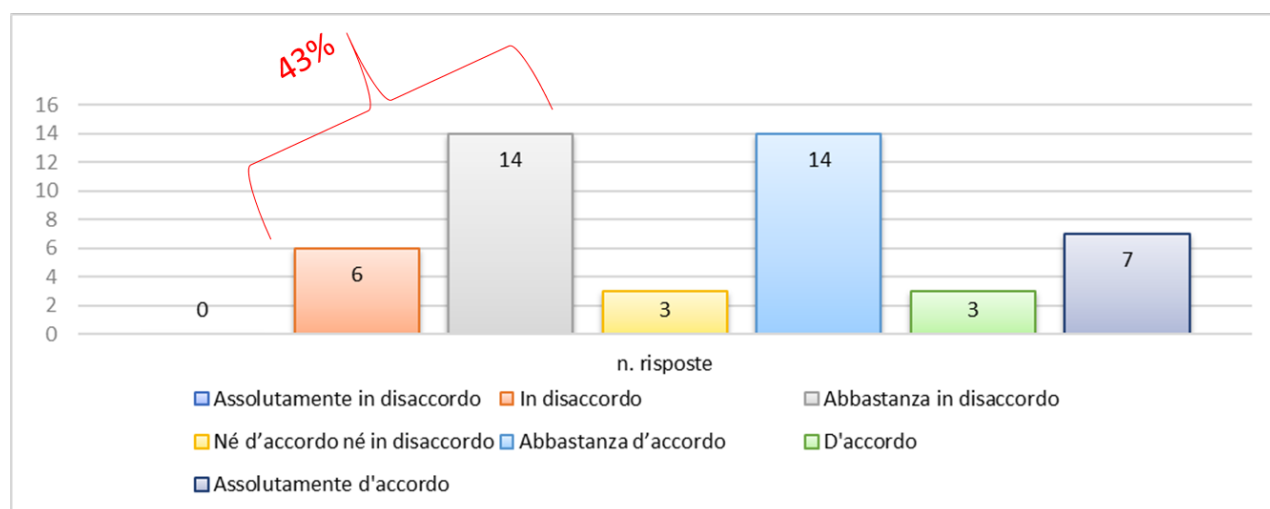
Inoltre, se solo il 4% segnala la mancanza di apprezzamento verso nuove idee, la percentuale sale al 13% in riferimento alla capacità/volontà dell'organizzazione di incoraggiare i propri dipendenti a prendere l'iniziativa e sviluppare nuovi metodi di lavoro.

Ad ogni modo, questi risultati indicano che nonostante un forte (e prevedibile) orientamento al rispetto delle regole, esiste una discreta cultura organizzativa orientata all'innovazione, nonché una buona integrazione tra il cambiamento introdotto e i valori preesistenti. Tuttavia, la presenza di sacche di resistenza, così come già segnalato nella presentazione delle risultanze dell'analisi individuale, non può comunque essere ignorato.

#### 2.1.4. La gestione del cambiamento e le principali criticità

In relazione al sostegno ricevuto, l'analisi condotta tramite la *survey* ha rivelato che i Magistrati e i Responsabili/Dirigenti Amministrativi hanno sperimentato un livello di supporto e incoraggiamento adeguato all'interno dell'organizzazione di cui fanno parte anche se, a volte, le informazioni ricevute per il 43% dei rispondenti sono state scarsamente tempestive (Figura 13).

Figura 13. "Le informazioni che ho ricevuto su tempi e modalità di attuazione del cambiamento sono state tempestive"

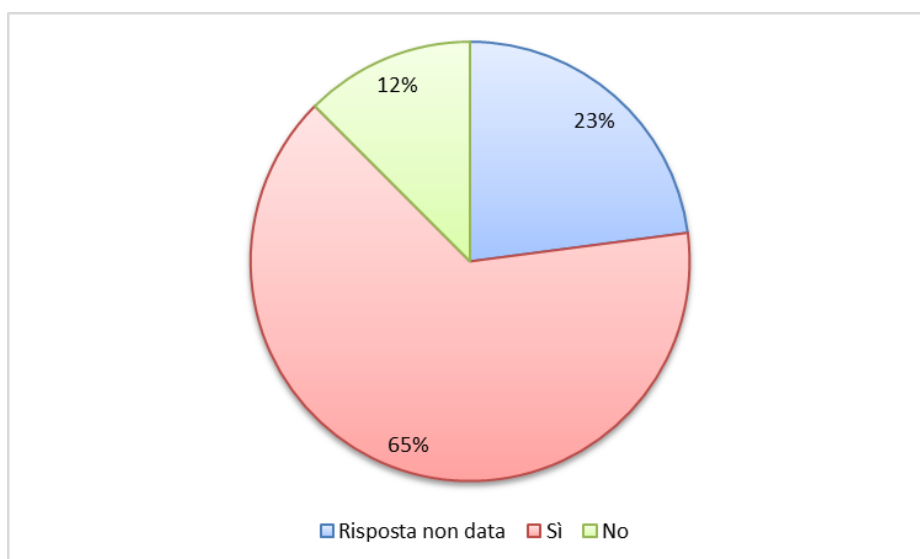


In questo caso, tuttavia, il dato deve interpretarsi alla luce del più ampio contesto nazionale di diffusa incertezza, che ha, quindi, pienamente coinvolto anche gli organi di governo degli Uffici Giudiziari (UU.GG.), sulle modalità di utilizzo degli UPP.

Allargando lo sguardo all'intero processo di cambiamento e al livello di implementazione percepito, il 19% ritiene che non sia stata data (ancora) piena attuazione al Progetto organizzativo ex art. 12 D.L. 80/2021 e il 17% al dettato legislativo ex D.L. 80/2021 e D.Lgs. 151/2022 in materia di implementazione dell'Ufficio per il Processo.

Inoltre, nonostante i pareri per lo più positivi sui primi traguardi raggiunti in termini di produttività individuale e organizzativa e, in generale, sulla capacità della riforma di incidere positivamente sul sistema giudiziario nel suo complesso (Figura 14), dal questionario somministrato emergono ancora alcune criticità riscontrate durante l'implementazione. Queste includono un aumento del carico di lavoro nell'ambito della formazione iniziale del personale coinvolto (41%), una carenza di risorse umane con un numero di addetti al di sotto delle necessità reali (24%), una mancanza di chiarezza riguardante le responsabilità assegnate ai vari ruoli (32%) e, infine, un'elevata percentuale pari di fluttuazione del personale (turnover) per il 35% dei rispondenti (Figura 15).

*Figura 14. In generale, pensa che il ricorso a UPP contribuirà a migliorare le prestazioni del sistema giudiziario italiano?*



Diviene evidente come le competenze di natura tecnica, quali un'approfondita conoscenza del settore e la padronanza delle competenze informatiche, siano ritenute le competenze cruciali, soprattutto in una prospettiva di progressiva digitalizzazione del settore della Pubblica Amministrazione. Particolarmente significative sono le competenze trasversali, come la capacità di collaborare in un team e di interagire con i colleghi, l'abilità di seguire accuratamente le istruzioni per le attività assegnate e la capacità di risolvere problemi, le quali si rivelano fattori critici per la differenziazione e il successo, sia a livello individuale che dal punto di vista organizzativo (Figura 16).

Figura 15. Principali criticità riscontrate nell'implementazione dell'Ufficio per il Processo

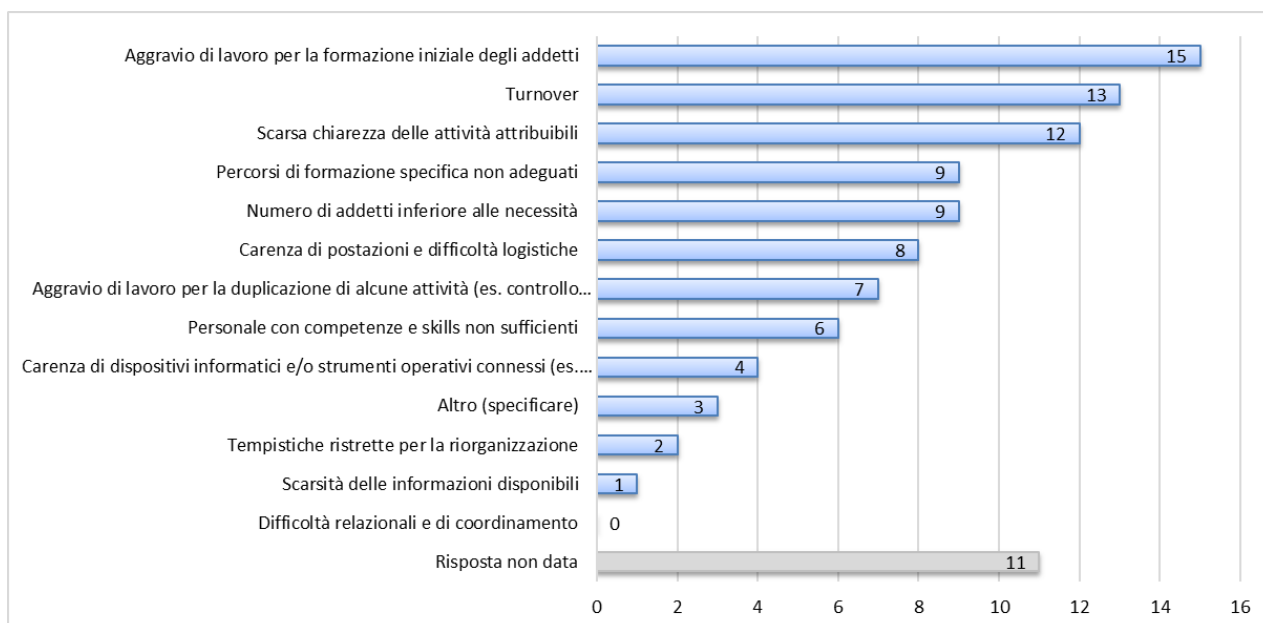
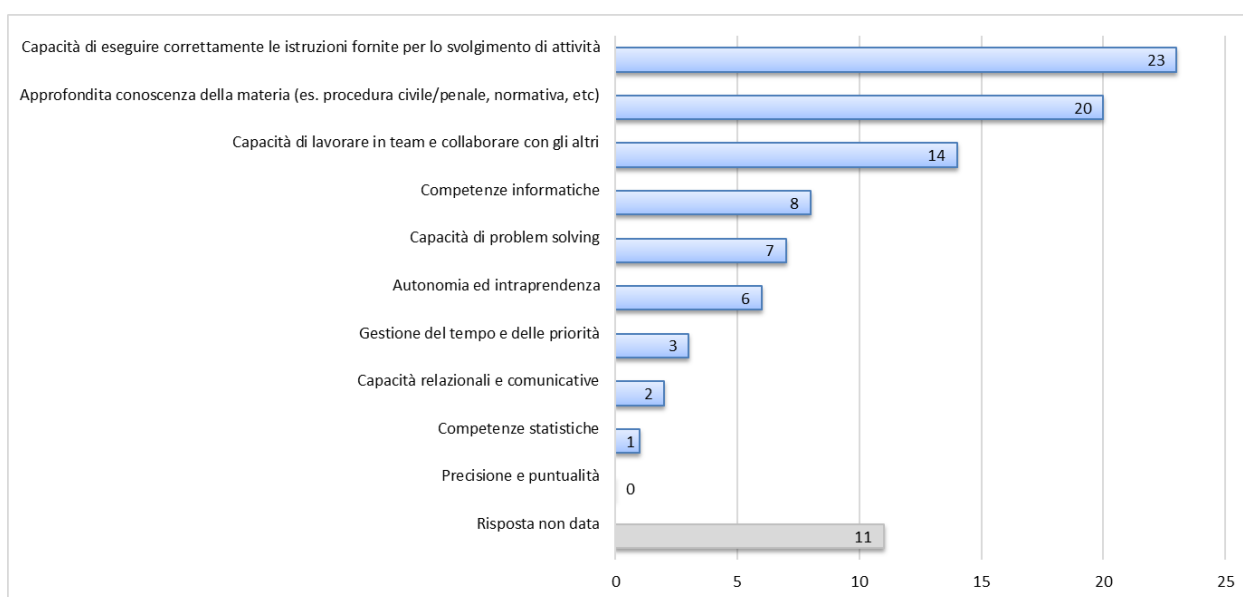


Figura 16. Caratteristiche maggiormente apprezzate in un AUPP



Spunti interessanti sono emersi anche dalle risposte ricevute alla domanda aperta “Quali suggerimenti si sentirebbe di fornire per migliorare l'impianto normativo o la sua attuazione?”. In particolare, tre sono le tematiche emerse:

- necessità di stabilizzazione;
- chiarezza del ruolo e conseguente adeguamento del modello organizzativo;
- necessità di una formazione iniziale più specifica e robusta.

Per quanto concerne il secondo punto, vale la pena sottolineare che, sebbene la maggior parte dei rispondenti abbia evidenziato la preferenza per una figura che sia dichiaratamente configurata come assistente del giudice, massimizzando la collaborazione su funzioni giurisdizionali con un singolo giudice, vi sono alcuni residuali commenti sulla necessità di prevedere una maggiore partecipazione all'attività di cancelleria o sulla inutilità di questa figura.

## 2.2. Gli esiti del *focus group*: i fattori di resistenza individuale negli Addetti all'Ufficio per il Processo

Come dettagliato nel paragrafo 1.2., i fattori individuali di resistenza al cambiamento degli AUPP sono stati indagati tramite un *focus group*, a cui hanno preso parte 42 AUPP su 86 (48,8%). **Un verbale dettagliato è inserito in appendice.**

Gli addetti si sono mostrati generalmente soddisfatti delle modalità di gestione del cambiamento e dei risultati - in termini di aumento della produttività/efficienza dei giudici ma anche di qualità dei provvedimenti emessi - a cui i Tribunali sono addivenuti a seguito della sua progressiva implementazione. Inoltre, tutti gli intervenuti hanno evidenziato un clima di reciproca collaborazione e crescita personale e professionale, sia nei rapporti con i giudici che con i colleghi.

Nonostante i numerosi aspetti positivi riscontrati, gli AUPP hanno altresì evidenziato alcune criticità relativamente a:

- scarsa chiarezza del ruolo, soprattutto in fase di ingresso iniziale;
- formazione in ingresso non sempre adeguata e quindi necessità di un forte intervento da parte del giudice nei mesi successivi;
- la temporaneità dell'incarico, che, peraltro, comporta una continua perdita di risorse umane, formate con dispendio di energie, che migrano verso posizioni stabili ben prima della scadenza naturale del contratto.

Per quanto concerne i fattori di resistenza, esso devono ritenersi prevalentemente appartenenti all'ambito cognitivo e comportamentale, dal momento che riguardano la natura ibrida del ruolo e, dunque, la parziale assegnazione a servizi di natura amministrativa. Nello specifico, gli AUPP hanno

espresso perplessità circa lo svolgimento (pur residuale) del lavoro di cancelleria, ritenendolo inadatto alla propria posizione e alle proprie competenze, immaginandosi, quindi, come figure totalmente a supporto della funzione giurisdizionale. Sebbene sia questa l'opinione prevalente emersa, occorre sottolineare come altri abbiano invece evidenziato un importante ruolo di raccordo tra l'anima giurisdizionale e quella amministrativa. Inoltre, notevoli resistenze, espresse in termini di perplessità, sono state avanzate anche verso una modifica del nuovo modello organizzativo attualmente preponderante (*one-to-one* o *two-to-one*).

### 3. Considerazioni conclusive

L'analisi ha evidenziato una scarsa presenza di resistenze di tipo individuale ed organizzativo. La maggior parte dei partecipanti ha, dunque, accolto positivamente il cambiamento, dimostrando apertura e collaborazione e ritenendolo coerente con la cultura i valori preesistenti. Questo risultato è da considerarsi di per sé notevole, data la tradizionale ritrosia, largamente evidenziata in letteratura, del sistema giudiziario all'introduzione di riforme, soprattutto di tipo manageriale.

Nonostante questo prevalente clima di pro-attività e fiducia verso il cambiamento in atto, sono però presenti delle sacche di resistenza, sia individuale che organizzativa, che devono necessariamente essere affrontate e, con il pieno coinvolgimento dei portatori di queste perplessità, risolte. In caso contrario, tenderà a crearsi una spaccatura all'interno dell'organizzazione, con progressiva emarginazione (si intenda il termine in maniera figurata, ovviamente) dei soggetti che intendono mantenere lo status quo, i quali, finiranno per non rispecchiarsi più con l'organizzazione di cui fanno parte.

Per quanto concerne i Magistrati e i Direttori/Responsabili amministrativi, l'analisi mostra che in media il 17% dei rispondenti (max 44% e min 6%) ha avuto una qualche forma di resistenza individuale, prevalentemente legata a fattori di natura emotiva: preoccupazione e sensazione negativa verso il cambiamento sono state percezioni abbastanza diffuse tra i rispondenti, pur se non sono sfociate, nella maggior parte dei casi, in disorientamento o stress. Questo risultato è in linea con quanto osservato comunemente in situazioni di cambiamento organizzativo, poiché le persone tendono a essere naturalmente caute riguardo a nuove situazioni e procedure da affrontare.

Di minore intensità sono state le resistenze di natura cognitiva (ad esempio, il convincimento che il cambiamento non avrebbe giovato al Tribunale o avrebbe comportato un aggravio di lavoro) e ancora più residuali quelle comportamentali (quali rifiutare l'assegnazione dell'AUPP o lamentarsi con i colleghi).

Viceversa, il *focus group* ha evidenziato la discreta presenza di fattori di resistenza comportamentale e cognitiva tra gli AUPP, in merito all'attribuzione di compiti di natura amministrativa e possibilità di riduzione del legame personale con il giudice assegnato a vantaggio di una logica maggiormente sezionale.

Inoltre, seppur in misura limitata, l'indagine ha evidenziato la presenza di resistenze di carattere organizzativo. Queste forme di resistenza non sono unicamente il risultato di una tipica rigidità che spesso si riscontra nelle organizzazioni strutturate e burocratiche, ma derivano altresì dalla percezione (residuale) di un contrasto tra il cambiamento proposto e i valori essenziali su cui si basa l'identità stessa dell'organizzazione.

È inoltre, interessante evidenziare una certa coerenza tra le posizioni assunte dai giudici e dai direttori amministrativi e dagli AUPP, in merito alle criticità e ai suggerimenti per miglioramenti futuri. Stabilizzazione, formazione e preferenza per un modello *one-to-one* sono stati avanzati da tutti gli attori coinvolti, con poche eccezioni (prevalentemente direttori amministrativi). Seppur questa visione è in contrasto con l'iniziale intenzione del legislatore, lascia comunque trasparire l'elevato grado di intesa lavorativa che si è generato tra giudici e AUPP. D'altra parte, il rovescio della medaglia sarà una maggiore difficoltà da parte degli organi di governo nel portare a termine l'implementazione degli UPP così come immaginata dal D. Lgs. 80/2021 e seguenti e nel trasmettere la validità e i benefici che altre tipologie di modelli potrebbero apportare all'organizzazione.

Per quanto riguarda il processo di stabilizzazione non solo tenderebbe a rafforzare il know-how interno, ma contribuirebbe anche a mitigare le conseguenze dell'eventuale perdita di competenze dovuta ai cambiamenti nel personale.

Il presente lavoro di ricerca ha offerto spunti preziosi per affrontare queste sfide, puntando i riflettori sulla natura e sulle determinanti delle resistenze individuali e organizzative ed evidenziando come il processo di cambiamento in atto, sicuramente necessario, debba essere sì ben guidato, ma anche



pienamente condiviso. La maggior parte delle resistenze che sono state rilevate potrebbe, difatti, essere smussata se non risolta del tutto tramite una migliore comunicazione tra gli attori coinvolti e una più adeguata qualità delle informazioni (ad esempio, evidenze nette sui risultati raggiunti, potrebbero aumentare la consapevolezza dei benefici tra i più resistenti) nonché attraverso formazione specifica diffusa sui soft skills evidenziati quali team building, project management e gestione del cambiamento.