

BUSTA NON ESTATA

13/5/2022

**DOMANDE CONCORSO PUBBLICO PER IL RECLUTAMENTO DI 10
DIRIGENTI DI SECONDA FASCIA DA DESTINARE ALLA DIREZIONE
DI UFFICI PREPOSTI AD ATTIVITÀ OPERATIVE DI GESTIONE DEI
SERVIZI CATASTALI - AGENZIA DELLE ENTRATE - PROVA SCRITTA
- BUSTA 1**

1) **PROVA SCRITTA TECNICO-PRATICA**

La prova scritta, a contenuto tecnico-pratico, si articola in due fasi.

La seconda fase consiste nella prospettazione di un caso pratico di lavoro riguardante situazioni problematiche di tipo organizzativo e gestionale. I quesiti a risposta aperta riportati nell'allegato sono volti a valutare la capacità dei candidati di vagliare le diverse soluzioni possibili e di individuare quella più confacente rispetto alla complessità della situazione in esame e all'esigenza di superarne le criticità.

Il caso Valerio Cattaneo

Valerio Cattaneo, direttore dell'Ufficio territoriale di Bologna del Dipartimento Regionale per le Politiche del Turismo, dedicò i primi giorni del mese di gennaio del 2019 a meditare sulla sua esperienza lavorativa. Nell'anno appena trascorso si era dedicato con impegno alla preparazione del gruppo che coordinava per impostare le attività degli anni successivi. L'analisi, tuttavia, lo condusse ad una auto-valutazione negativa. Fu assalito dallo sconforto anche per il timore che gli eventi potessero pregiudicare il suo percorso di carriera. Ma non intendeva arrendersi, doveva e voleva trovare delle soluzioni.

Il profilo di Valerio Cattaneo

Si era laureato presso l'Università di Bologna, con ottimi voti. Iniziò a lavorare per il Centro interregionale per le politiche dell'impiego, un ente presente con diverse sedi nelle regioni centrali italiane. Nel 2016, accettò – all'interno del centro - un posto come direttore della sede di Ferrara. In quella circostanza ebbe la possibilità di mostrare le proprie capacità, in un ufficio complesso dove incontrò molteplici difficoltà legate allo specifico contesto: ricerca di "scorciatoie" da parte dei suoi collaboratori, elevato tasso di assenteismo, ricerca di vantaggi personali di vario genere. Valerio aveva deciso di essere particolarmente incisivo, imponendo a diversi collaboratori la rotazione delle posizioni. Insistette su questa strada senza ottenere risultati particolarmente entusiasmanti ed incominciò a meditare di cambiare lavoro. In quel periodo la regione Emilia-Romagna aveva avviato la ricerca di alcuni direttori per gli uffici del turismo e Valerio decise di iniziare una nuova esperienza. Partecipò alla selezione ed ebbe un colloquio con la commissione presieduta da Ernesto Pacifico (Direttore del Dipartimento per la Programmazione strategica, i sistemi informativi e il personale). Il colloquio fu molto positivo e Valerio fu selezionato per l'incarico di direttore dell'Ufficio di Bologna. Pacifico, entusiasta della scelta, pensava che Valerio fosse la persona giusta per dirigere una realtà complessa come Bologna, con obiettivi importanti nel campo dello sviluppo del Turismo e con ottimi funzionari.

Conoscere le persone

Quando Valerio arrivò a Bologna, si diede come primo obiettivo quello di conoscere i responsabili delle strutture interne dell'ufficio. Fece diversi colloqui per valutare le competenze e comprendere le aspettative di tutti. I colloqui e le prime occasioni di lavoro lo indussero a riflettere sul suo team e a valutare se in quel contesto sarebbe stato in grado di raggiungere gli obiettivi assegnati. Molti collaboratori erano di particolare valore, a parte quattro che mostravano difficoltà piuttosto rilevanti e gli creavano problemi all'interno del team. Avrebbe dovuto affrontare rapidamente quanto era emerso per ciascuno di essi. Ma i problemi non erano semplici, non poteva improvvisare, non si poteva permettere di fare errori. Sapeva che Pacifico contava molto sull'ufficio di Bologna per lo sviluppo del Turismo in tutta la Regione; doveva prendersi il tempo necessario per assumere le decisioni più opportune.

Amilcare Borlotti

Amilcare era il responsabile dell'unità preposta all'area nord-est della città, con una lunga permanenza in quell'ufficio. L'arrivo del nuovo direttore aveva creato alcuni attriti. Valerio aveva manifestato l'intenzione di cambiargli posizione offrendogli un ruolo più complesso e ricco, dove avrebbe potuto rilanciare la sua carriera. Amilcare però si era opposto, anche in modo vivace: *"Non voglio cambiare mansione, mi spiace, non ne vedo il bisogno, mi piace il lavoro che ho sempre fatto, sono bravo e finora ha sempre funzionato"*. La nuova posizione avrebbe dovuto essere più interessante, una nuova

sfida, ma Amilcare non voleva cambiare. Percepiva una certa avversione di Valerio nei suoi confronti e quello spostamento ne era la dimostrazione, sentiva che era una sorta di punizione immeritata. Valerio si chiedeva se spostarlo fosse davvero la decisione giusta. Forse, avrebbe dovuto rinunciare. O, forse, era possibile che Amilcare temesse di non avere le competenze adatte per svolgere le nuove attività affidategli.

Micaela Desi

Micaela era responsabile dell'unità preposta allo sviluppo del Turismo proveniente dai Paesi del Mediterraneo. Durante il colloquio si presentò a Cattaneo affermando che il suo predecessore le aveva promesso un posto di maggior prestigio e responsabilità. Valerio l'ascoltò con attenzione; non voleva venir meno alle promesse che le erano state fatte e si impegnò ad esaminarle con cura. Scoprì tuttavia, che Micaela non sempre era stata all'altezza del suo incarico. Non essendo sicuro delle sue potenzialità, Valerio preferì non proporle la responsabilità di un'unità più impegnativa. Le spiegò la sua decisione e le assicurò che avrebbe riconsiderato la possibilità se avesse realizzato performance convincenti. Micaela non accolse bene la decisione e gli disse, in modo piuttosto aggressivo, che non capiva. Nei giorni successivi si mise a leggere un manuale di organizzazione che aveva comprato tempo prima e pensò che il suo capo avrebbe dovuto studiarlo per bene e trovare il modo di gestire meglio il suo team. Le era evidente che c'era troppa genericità nelle sue parole, qualche elemento organizzativo in più era necessario, indispensabile.

Nelle settimane successive, Valerio cominciò ad osservarla più attentamente e si accorse del suo scarso impegno nel lavoro e del suo atteggiamento d'insofferenza. Inoltre, era stata ripresa più volte perché durante l'orario di lavoro passava lungo tempo al telefono con le sue amiche. Anche Pacifico venne a saperlo; con disappunto chiamò Valerio per chiedergli spiegazioni: *"come può una funzionaria passare così lungo tempo al telefono durante l'orario di lavoro?"*

Valerio si stava chiedendo se fosse necessario essere più incisivo oppure doveva adottare altre scelte per farle cambiare comportamento?

Antonio Vinciguerra

Antonio conosceva Valerio da tempo, aveva lavorato con lui a Ferrara e aveva chiesto di essere trasferito per seguirlo nel nuovo incarico. Aveva sempre avuto con lui un rapporto sereno.

Sebbene Valerio non lo forzasse, anche perché preso da altre questioni più pressanti, si accorse che Antonio manifestava qualche difficoltà sul lavoro. Diverse questioni erano affrontate con superficialità e i report risultavano spesso poco comprensibili, mentre altre volte i documenti erano chiari e ben motivati. Valerio, sospettando che Antonio potesse avere importanti problemi extra-lavorativi, gli consigliò di farsi supportare psicologicamente da un professionista, ma Antonio si oppose argomentando che non c'era nessun tipo di problema. In seguito, Valerio ammise con se stesso: *"la conoscenza di lunga data mi ha portato a proteggerlo un po'"*. Nonostante questo, nella valutazione annuale diede ugualmente ad Antonio un buon giudizio sulla sua prestazione.

Valerio, in fondo, era consapevole di aver creato una relazione di co-dipendenza con il suo collaboratore, ma quale era l'alternativa? Stava cercando di immaginare come modificare la relazione e ritrovare un equilibrio professionale.

Loreno Soggi

Loreno lavorava all'unità per lo sviluppo del Turismo proveniente dai paesi dell'Estremo Oriente. Era *"un bravo ragazzo, onesto, uno che non sarebbe mai stato un leader, ma*

che faceva sempre del suo meglio per supportare i cambiamenti". Era capace nel suo lavoro. Lavorava ormai da 5 anni nella stessa posizione, raggiungendo sempre gli obiettivi che gli venivano assegnati. Lorenzo era un *"membro storico del team ed era un piacere lavorare con lui. Inoltre, nel gruppo era apprezzato da tutti"*. Spostarlo in una posizione più complessa e consentirgli uno sviluppo di carriera era la ovvia conseguenza di questi anni di impegno, di affidabilità, di continuità. Ne aveva parlato con Lorenzo, ma la reazione era stata poco entusiasta. *"Non mi sento pronto, non so se sono all'altezza, forse mi mancano delle competenze"*. Valerio apprezzò l'umiltà di Lorenzo, ma sentiva che era un peccato. Doveva trovare un modo tecnicamente solido per aiutarlo e consentirgli di crescere professionalmente. Ma come fare a irrobustire le sue competenze e renderlo più sicuro? Andò a studiarsi un manuale di gestione del personale, sperando di trovare una proposta adeguata.

I dubbi di Valerio

Il tempo trascorso non era stato sufficiente a prendere decisioni, con le comprensibili conseguenze sul clima all'interno del gruppo. Valerio preferiva la qualità della decisione alla tempestività, da sempre era molto attento ai dettagli. I malumori, però, erano cresciuti, forse troppo. Ne ebbe contezza quando lesse la valutazione assegnategli dal suo capo. Era sempre stato un *performer* eccellente, ma quell'anno Pacifico lo valutò come *performer* "molto buono". Valerio, in fondo, sapeva che Pacifico aveva diversi dubbi sul suo stile di direzione, considerandolo troppo incerto, insicuro.

Durante i primi giorni del 2019 Antonio si domandava cosa stesse succedendo. Avrebbe dovuto davvero mettere in discussione il suo stile manageriale? Avrebbe dovuto risolvere i problemi dei suoi collaboratori in fretta e senza prendere in considerazione tutte le variabili?

Non era uomo da sconfitte, sapeva lottare e voleva lottare. Doveva farcela, non poteva mollare.

QUESITI

1. Lo stile manageriale di Valerio era appropriato al contesto che aveva trovato? Era ipotizzabile uno stile diverso?
2. Quali azioni concrete avrebbe potuto intraprendere Valerio per risolvere le problematiche emerse nel suo team?