

BUSTA NON È STATA

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 2**

---

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 Francesco Rossi**

Nei primi giorni del 2020, Francesco Rossi, direttore della Direzione provinciale di Brescia dell'Ente Nazionale per lo sviluppo dell'imprenditoria giovanile, iniziò a esaminare con spirito critico i risultati raggiunti nel corso dell'anno precedente, dedicato in gran parte alla preparazione del team che avrebbe dovuto affrontare, in maniera coesa e propositiva, tutte le sfide e le priorità politiche che il nuovo contesto sociale ed economico andava proponendo. Ne derivò, tuttavia, una auto-valutazione negativa. Fu assalito dallo sconforto che si sommava al timore che tutto ciò potesse altresì minare il suo percorso di carriera. Ma non intendeva demordere, doveva e voleva trovare delle soluzioni.

### **Il profilo di Francesco Rossi**

Francesco si era laureato all'Università di Pavia ed aveva iniziato a lavorare a Chiari, per un piccolo Ufficio territoriale dell'Ente. Nel 2015, accettò un posto come direttore della Direzione Provinciale di Sondrio. Fu questa l'occasione per mettersi alla prova e mostrare le proprie capacità, considerate soprattutto le molteplici difficoltà incontrate nello specifico contesto: ricerca di "scorciatoie" da parte dei suoi collaboratori, elevato tasso di assenteismo, aspirazione a conseguire vantaggi personali di vario genere. Francesco aveva deciso di essere particolarmente incisivo, imponendo a diversi collaboratori la rotazione delle rispettive posizioni. Insistette su questa strada senza ottenere risultati particolarmente entusiasmanti ed incominciò a meditare di cambiare ambiente di lavoro. In quel periodo fu avviata una selezione per l'incarico di Direttore provinciale di Brescia e decise di partecipare. La commissione di valutazione, presieduta da Giovanni Anderson, Direttore regionale della Lombardia dell'Ente, fu entusiasta del colloquio e apprezzò molto il profilo e l'impegno di Francesco negli incarichi precedenti. Rossi fu scelto perché sembrava la persona più adatta. Durante il colloquio Anderson descrisse a Rossi il personale della Direzione provinciale di Brescia in modo estremamente positivo.

### **Un lavoro, due mandati**

All'inizio del 2019 Rossi iniziò a lavorare come Direttore Provinciale di Brescia. Il suo lavoro consisteva in: a) gestire le relazioni dell'Ente con i numerosi utenti e stakeholder, b) gestire e dirigere un gruppo dedicato al marketing dei servizi di public finance dell'Ente. Le sue prime settimane furono sufficienti a capire che le persone del suo team non erano proprio il meglio e, soprattutto, la strategia della Direzione appariva ormai superata. Quando iniziò a condividere ipotesi di adozione di nuove strategie e di cambiamenti nella squadra, Anderson reagì alzando una barriera difensiva: *"Questo gruppo è meraviglioso, i risultati sono fantastici, non si tocca!"*

In particolare, Anderson non era disposto ad abbandonare i servizi e le attività tradizionali e non vedeva i rischi che Rossi aveva sollevato. Al di là della solidità delle motivazioni, Anderson non riusciva a trovare alcun motivo per cambiare e continuava a manifestare la propria posizione "difensiva": *"il gruppo di Brescia è forte, sta lavorando bene, non abbiamo bisogno di alcun cambiamento!"*. Era un comportamento guidato essenzialmente dall'obiettivo di fare contenti tutti. Lui era un uomo che era riuscito a "sopravvivere" al ridimensionamento di un importante Ente Nazionale dove aveva lavorato per anni: aveva resistito in silenzio, si era adattato, tenendo la testa bassa e senza batter ciglio.

Non furono di aiuto i recenti avvenimenti che avevano direttamente interessato Giovanni. Era in attesa della promozione a Direttore d'Area Nord-Ovest: si era impegnato, era considerato da tutti l'uomo della continuità e la persona più adatta. Purtroppo, qualcuno intervenne nella decisione finale, sostenendo che c'era bisogno di cambiamento, e venne così nominata Lorena Guidolin, una giovane dirigente che aveva saputo manifestare le proprie idee di sviluppo negli incontri tra dirigenti. Fu un chiaro segnale per tutti e un duro colpo per Anderson e, senza dubbio, per il personale dell'Ente. I commenti davanti alla macchina del caffè erano spesso preoccupati: *"Abbiamo una storia e una tradizione solidi, gli utenti dei nostri servizi ci riconoscono come affidabili, seri, prudenti, perché*

*questa svolta? Incomprensibile e sbagliato. Vedremo, osserveremo, capiremo*". Tutto ciò con molto scetticismo.

Lorena Guidolin era due livelli sopra Rossi nella gerarchia dell'Ente: da lei dipendevano tutte le regioni del nord-ovest (tra le quali la Lombardia guidata da Anderson) e dalle regioni dipendevano le direzioni provinciali (tra cui, quella di Brescia guidata da Rossi) e da quest'ultime le unità operative territoriali. Francesco l'aveva incontrata dopo aver assunto l'incarico e gli pareva che l'incontro fosse andato bene. In effetti, Francesco era piaciuto a Lorena che lo considerò subito della sua squadra. Nel loro incontro successivo, Lorena espose a Francesco la sua perplessità sul team di Brescia e chiese a Rossi di rafforzare il gruppo con significativi interventi sul personale. Lorena era sicura che le attuali competenze del gruppo gestito da Francesco non fossero sufficienti per fronteggiare gli imminenti progetti che l'Ente avrebbe dovuto portare a termine e per ottenere i finanziamenti sperati. Nella stessa riunione, Francesco convinse Lorena che c'erano problemi anche con i servizi che l'Ente offriva sul territorio a favore dell'imprenditoria giovanile e che era assolutamente necessario introdurre importanti innovazioni.

Guidolin non aveva mai sperimentato una fase di ristrutturazione come quella vissuta da Anderson. Probabilmente, rifletteva Francesco, *"lei non aveva l'istinto di sopravvivenza"* e non capiva la fatica che le persone fanno quando devono affrontare e vivere un cambiamento così significativo.

Francesco provò a spiegare a Giovanni e a Lorena che le loro aspettative erano "non proprio allineate". I suoi tentativi di razionalizzare le differenze non sortirono tuttavia esiti particolarmente utili. Qualche passo in avanti, qualche sguardo interrogativo, qualche domanda di approfondimento, segnali interessanti, ma nulla di più. I due assomigliavano alla combinazione di olio e acqua, il conflitto tra persone pareva essere pesante ed era complicato ricondurlo alla razionalità manageriale. Rossi si domandava come fosse possibile lavorare bene e in modo costruttivo. Sentiva che c'era uno spazio, ma non aveva ancora capito dove.

## **Il dilemma di Francesco**

L'anno trascorso a Brescia non era stato facile per Rossi. Ne ebbe contezza quando lesse la valutazione assegnategli dal suo capo. Era sempre stato un *performer* eccellente, ma quell'anno Anderson lo valutò come *performer* molto buono. Sebbene ci avesse provato in più occasioni, non riuscì a farsi spiegare il perché lo considerasse solo "molto buono" e cosa avrebbe dovuto fare per tornare nuovamente a livelli di "eccellente".

Le sue preoccupazioni furono rafforzate dall'ultima chiacchierata con Lorena, quando gli manifestò diversi dubbi sul suo stile di direzione, troppo debole, affettivo. Forse, aveva mal interpretato il mandato che gli era stato affidato. Improvvisamente, si sentì isolato, solo.

Nei primi giorni del 2020 Francesco si domandava cosa stesse succedendo. Avrebbe dovuto cercare un altro lavoro? O cercare di trovare una soluzione che mettesse d'accordo il suo capo e il capo del suo capo?

Non era uomo da sconfitte, sapeva lottare e voleva lottare. I segnali parzialmente positivi che aveva raccolto in precedenza lo stimolavano a cercare un piano di lavoro per uscirne vittorioso. Doveva farcela, non poteva mollare.

## **QUESITI**

1. Cosa potrebbe fare Francesco per risolvere il problema? Quali soluzioni potrebbe

- proporre per far prevalere la razionalità manageriale rispetto al conflitto personale?
2. Quale progetto organizzativo Francesco avrebbe potuto proporre per trovare un equilibrio tra Giovanni Anderson e Lorena Guidolin?