

Ho estratto la Presente e Busta
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 3**

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 Annibale Drusi

Alla fine del 2021, Annibale Drusi, Direttore del Settore per le politiche del personale della Regione Piemonte decise di dedicare alcuni giorni a valutare criticamente quanto era riuscito effettivamente a concludere nei mesi precedenti, a fronte di molte aspettative. Come affrontare la nuova situazione sanitaria e il possibile ritorno alla normalità erano decisioni che doveva ancora prendere e il personale iniziava a manifestare segni di disagio. Percepiva anche nelle parole e nei gesti del Capo del Dipartimento una certa perplessità sul suo operato. Ne derivò un'auto-valutazione inevitabilmente negativa. Allo sconforto si aggiungeva il timore che tutto ciò potesse minare il suo percorso di carriera. Non intendeva però demordere, doveva e voleva trovare delle soluzioni.

Il profilo di Annibale Drusi

Si era laureato, con lode, all'Università di Milano ed aveva iniziato a lavorare, molto giovane, per la Regione Piemonte. Nel 2017, dopo aver superato il concorso per Dirigente, fu nominato capo Ufficio Finanze e tributi. Fu questa l'occasione per mettersi alla prova e mostrare le proprie capacità, considerate soprattutto le molteplici difficoltà incontrate. Alcune erano legate al contesto lavorativo; altre erano principalmente relative ad una parte del personale: una forte conflittualità caratterizzava l'operato di molti con l'evidente obiettivo di mettere in discussione la sua leadership. Annibale decise di essere molto duro con questi dipendenti, cambiando loro reparto e posizione. Insistette su questa strada fino a che non iniziò a sentirsi stanco e non apprezzato dai collaboratori rimasti a lavorare con lui. Pensò quindi che fosse arrivato il momento di cambiare settore di attività. In quei giorni, si era reso disponibile l'incarico di Direttore del Settore per le politiche del personale della Regione e decise di partecipare ai colloqui previsti per la selezione. La commissione, presieduta dal Direttore del Dipartimento per la Programmazione strategica, i sistemi informativi e il personale, sostenne molti colloqui ed alla fine indicò Drusi come la persona più adatta a ricoprire l'incarico. Il suo curriculum e le molte iniziative di successo avviate in passato per il recupero dell'evasione dei tributi regionali avevano convinto i membri della commissione che potesse essere la scelta migliore nel delicato Settore del personale.

Conoscere il gruppo e le persone

Quando Annibale assunse il nuovo incarico, il suo primo compito fu quello di conoscere i componenti del gruppo e i loro ruoli. In particolare, identificò le persone che rivestivano le posizioni più delicate e problematiche.

I confronti e l'evolversi dell'emergenza sanitaria lo spinsero a fare molte riflessioni sul futuro del suo team. La pandemia aveva cambiato radicalmente il modo di lavorare e l'atteggiamento delle persone. Ora che i vincoli si stavano allentando, era giunto il momento di fare il punto e capire come riorganizzare le attività. Fino a quel momento, il lavoro a distanza era stata una scelta obbligata e non c'erano state molte decisioni da prendere, gli spazi di manovra erano limitati: la prudenza, la salute e gli obblighi di legge prevalevano su tutto. Al di là di alcune attività che richiedevano obbligatoriamente la presenza, le persone erano dovute rimanere a casa. Tutti si erano ormai abituati a ritmi meno frenetici, ad un contesto e a modalità di comunicazione molto particolari. Come sempre, le abitudini, una volta consolidate, erano difficili da modificare.

Annibale sapeva che – nonostante importanti professionisti ed esperti continuassero a magnificare il lavoro da casa – non era possibile proseguire con quella organizzazione. I livelli di assistenza erano in parte diminuiti, benché le persone si fossero impegnate e avessero lavorato bene; inoltre, la fatica e le difficoltà del coordinamento erano notevolmente aumentate; infine, quasi tutti avevano il desiderio di rivedersi, di stare

insieme, di riprovare le sensazioni perse di socialità.

Non sarebbe stato facile combinare le esigenze che aveva raccolto e non si poteva permettere di fare errori, sapeva di essere "osservato" dal suo capo. Doveva prendersi il tempo necessario per fare le cose per bene: analizzare le posizioni, comprendere le interdipendenze, capire le persone e le loro motivazioni e fare scelte ponderate.

Gli appunti che aveva sembravano molto interessanti, li rilesse con calma, in attesa di individuare le decisioni da assumere.

La struttura

Il Settore era articolato in 5 uffici, ciascuno dedicato a una specifica attività: Sicurezza del lavoro, Formazione e sviluppo, Stipendi, Organizzazione, Sistemi di valutazione. Tra questi uffici, le connessioni più strette erano tra Organizzazione, Formazione e Sistemi di valutazione. L'ufficio Sicurezza, avendo un ruolo "autosufficiente" non necessitava di grandi interazioni con il resto del Settore. L'ufficio Stipendi era centrale, ma non aveva grandi esigenze di confronto con gli altri uffici, se non per un'unità particolarmente delicata, ossia l'archivio (qualcuno iniziava a chiamarlo anche "*data base del personale*"). Questo archivio conteneva tutte le informazioni necessarie per prendere decisioni gestionali sulle risorse umane e – benché poco utilizzato in tal senso – avrebbe avuto un peso sempre maggiore. Le richieste di informazioni (le *inquiries*) stavano diventando sempre più frequenti, anche se non c'era l'abitudine di fare le domande giuste. E se la domanda è scorretta, la risposta non può che essere povera...

Matteo Rigoni

Uomo di mezza età, Matteo era il capo dell'ufficio Sicurezza e stava creando qualche attrito con Annibale che gli aveva manifestato l'intenzione di farlo tornare in presenza, da subito. Occorreva riprendere il ritmo delle ispezioni, la sicurezza del lavoro andava gestita in modo preventivo, con un'attività frequente presso le imprese manifatturiere. Rigoni non era molto disponibile ad accontentare il suo capo. Aveva "arredato" con grande impegno (e buoni risultati) il suo terrazzino, non voleva abbandonare le sue piante e rinunciare al piacere di starsene tranquillo nel suo piccolo mondo. *"In fondo, le imprese sono ormai mature, sanno cosa fare per prevenire gli infortuni, è sufficiente verificare le procedure a distanza"*. Drusi si era un po' inquietato, ascoltando quelle parole. *"Gli infortuni, nonostante i ritmi necessariamente ridotti delle imprese in questo periodo, avvengono ancora e il poter prevenire anche un solo graffio è per noi importante. Rigoni ha una responsabilità rilevante e deve dare il buon esempio ai suoi 13 collaboratori!"*. Stava cercando di capire se si potesse giungere a una soluzione almeno parziale: Matteo era un osso duro, come si suole dire....

Serena Magliocco

Serena era la responsabile dell'ufficio Formazione e sviluppo ed era una professionista piena di energia, di idee. Non era capace di limitarsi a gestire la routine. Donna molto indipendente, amava lo sport e, in particolare, correre. Aveva corso più volte la maratona di New York e ogni mattina si allenava prima di iniziare il lavoro. *"Un rito antistress"*, diceva.

Aveva sempre avuto difficoltà a coordinarsi con l'ufficio Sistemi di valutazione. C'erano molti temi in comune, ma le diverse velocità dei due capi ufficio non avevano reso semplice la cooperazione. Con la pandemia la collaborazione si era ulteriormente ridotta

e la lontananza fisica aveva pesato e reso meno facili i rapporti. L'interdipendenza reciproca tra i due uffici era evidente: da un lato, i dati che si potevano ricavare dalle valutazioni erano estremamente utili per i piani formativi; dall'altro, gli esiti dei sistemi di *assessment* in uso all'ufficio Formazione e sviluppo per l'individuazione del fabbisogno formativo erano un elemento di grande utilità per impostare il sistema di valutazione della prestazione.

Annibale si stava domandando se fosse il caso di assumere decisioni più energiche e pretendere una maggiore collaborazione, iniziando dalla cooperazione tra gli uffici. *"Che fosse necessario un qualche strumento di coordinamento?"*

Nicola Orsi

Nicola era a capo dell'ufficio Organizzazione e da un paio di anni avrebbe voluto avviare un check up dell'assetto della Regione. La situazione sanitaria consigliava di rinviare, nonostante i segnali di disagio fossero ormai chiari e forti ma Drusi proponeva di aspettare: *"Come fai a fare l'analisi del fabbisogno di cambiamento se tutti sono a casa?"*. Orsi era però convinto che i sistemi tecnologici disponibili gli avrebbero consentito di fare ugualmente un buon lavoro. *"Nonostante i dialoghi mediati dal video siano meno efficaci, non è necessaria una lettura dei segnali deboli. Facciamo organizzazione, non psicologia"*. Il ritorno in ufficio di molti poteva semplificare l'avvio del progetto e convincere Annibale. C'era l'opportunità di rivedere gli spazi, anche in funzione delle decisioni sul lavoro agile: quanti sarebbero rientrati? E che tipo di spazi sarebbe stato utile disegnare? Con quali caratteristiche? Era ancora necessario prevedere uffici singoli? Aveva senso ripensare agli spazi comuni?

Nicola, oltre ad avere la responsabilità di proporre un piano di analisi convincente, doveva anche formulare un'ipotesi per il suo orario e luogo di lavoro. La legge 104 gli consentiva margini di libertà più ampi, ma avrebbe dovuto capire come armonizzarli con il suo progetto. A Drusi spettava il compito di creare le condizioni affinché il progetto potesse essere efficace, sia per definire il suo orario in ufficio, sia per prevenire possibili reazioni negative, visto che il vissuto del personale sulle riorganizzazioni non era sempre stato positivo e toccare gli spazi poteva essere delicato.

Bianca Preziosi

Bianca era la responsabile dell'ufficio Sistemi di valutazione: un'ottima professionista, lavorava ormai da 5 anni nella stessa posizione, raggiungendo sempre gli obiettivi che le venivano assegnati. *"Purtroppo, non ama i cambiamenti che non controlla, che non guida, nei quali deve negoziare alla pari"* aveva annotato Drusi, *"Qualsiasi tentativo di miglioramento è per lei un attacco alla sua tranquillità"*.

Bianca era un membro storico del team ed era un piacere lavorare con lei. Nel gruppo era apprezzata da tutti: molto socievole, sempre sorridente, dava un tocco di eleganza e di serenità al Settore. Amava leggere, era una grande esperta di arte fiamminga, appena poteva, saliva su un aereo da sola per visitare musei nel nord Europa. La pandemia l'aveva un po' "spenta". La lontananza dai musei e dai viaggi in generale l'aveva rattristata. Il non poter andare in ufficio le aveva fatto nascere la sensazione di scarso presidio delle sue attività e il suo bisogno profondo di socialità era rimasto irrisolto. D'altra parte, i suoi due figli erano felici di averla a casa, di approfittare di lei per i compiti, fare qualche passeggiata al parco insieme.

Annibale era preoccupato soprattutto per le difficoltà di relazione con Serena. L'esigenza di coordinamento era evidente, ma non sempre le differenze caratteriali consentivano risultati di qualità. La situazione sanitaria aveva ulteriormente allontanato le due signore ed era giunto il momento di affrontare il problema. Formazione e valutazione non

potevano essere due binari paralleli....

Il dilemma di Annibale

Il tempo trascorso non era stato sufficiente a prendere decisioni, con le comprensibili conseguenze sul clima del gruppo. Annibale 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 fu valutato come *performer* "molto buono".

Nei giorni della fine del 2021 Annibale si domandava cosa avrebbe dovuto fare. In particolare, che decisioni avrebbe dovuto prendere per questa nuova fase di vita, con la pandemia che aveva rallentato e i vaccini che stavano regalando speranza?

QUESITI

1. Il caso illustra modi diversi di reagire alla pandemia e al lavoro agile. Cosa avrebbe dovuto decidere Drusi in merito al ritorno in ufficio? Chi sarebbe dovuto tornare? Per quanti giorni?
2. Il caso mostra alcuni problemi di coordinamento. Come avrebbe dovuto gestirli Drusi? Il ritorno in ufficio avrebbe semplificato o complicato la situazione? Quali strumenti e quali scelte avrebbe dovuto prendere?