ESTRATTA

TRACCIA N.1

TEST SITUAZIONALI

Dirigente Tecnico

Competenze organizzative/gestionali

Situazioni
1.1, 1.2, 2.1, 2.2, 3.1, 3.2, 4.1, 4.2, 5.1, 5.2, 6.1, 6.2

1.1 Situazione

La città metropolitana sta lavorando a un progetto infrastrutturale di ristrutturazione di una rete di trasporti esistente. Questo progetto ha scadenze molto strette a causa dell'importanza per la mobilità urbana e delle pressioni da parte delle autorità locali e dei cittadini.

La fase attuale del progetto dipende dalla consegna di componenti tecnologici necessari per continuare i lavori.

Un imprevisto ha causato un ritardo significativo nella consegna di questi materiali.

Il fornitore principale ha comunicato che a causa di problemi logistici, dovuti a interruzioni nella catena di approvvigionamento globale, i materiali arriveranno con tre settimane di ritardo. Questo ritardo minaccia di bloccare l'intero progetto, causando potenziali sforamenti di budget, penalità contrattuali e insoddisfazione da parte delle autorità e del pubblico.

Come Dirigente Tecnico responsabile del progetto è chiamato a gestire questa situazione critica.

Criteri per la decisione più efficace: proattività, coinvolgimento del fornitore nella ricerca di soluzioni alternative, flessibilità (adattare il piano senza compromettere il progetto), coinvolgimento del team di progetto, trasparenza nella comunicazione.

Criteri per la decisione meno efficace: concentrarsi solo sul fornitore, facendo leva sulla propria facoltà di applicare le clausole contrattuali, senza dimostrare presa di coscienza delle problematiche di contesto sopraggiunte.

Le scelte intermedie sono orientate a ridurre l'impatto del ritardo del materiale sul progetto ma in modo parziale e non agendo su tutti i piani necessari.

Tra le alternative proposte indichi (con un segno nella casella corrispondente) qual è la decisione che ritiene più efficace e quale quella meno efficace.

Alternative di decisione	Decisione **più** idonea	Decisione **meno** idonea
Avviare negoziazioni con fornitori alternativi per accelerare le consegne, anche a costi leggermente superiori, e comunicare tempestivamente la situazione alle autorità locali, proponendo un piano dettagliato di mitigazione dello sforamento dei costi.	**A**	**B**
Convocare immediatamente una riunione con il team di progetto per valutare l'impatto del ritardo e riorganizzare il lavoro in modo da avanzare su altre parti del progetto non influenzate dalla mancanza dei materiali in questione e comunicare tempestivamente la situazione alle autorità locali.	**C**	**D**
Contattare il fornitore per esplorare con lui possibili soluzioni che riducano il ritardo, come l'utilizzo di spedizioni urgenti o l'approvvigionamento da magazzini vicini. Parallelamente, informare le autorità locali del problema e presentare un piano di lavoro rivisto con il team di progetto che includa	**E**	**F**

l'avanzamento in altre aree del progetto. Continuare a monitorare da vicino la situazione e aggiornare regolarmente tutti gli stakeholder sui progressi.		
Far presente al fornitore le conseguenze del ritardo in termini penali, per invogliarlo nella ricerca di una soluzione che gli permetta di rispettare la scadenza.	**G**	**H**
Concentrarsi sul mantenimento della produttività del team, cercando di minimizzare le perdite di tempo in attesa del materiale, attraverso la pianificazione di attività secondarie e manutenzioni preventive, in modo da non rendere percepibile il ritardo da parte delle autorità locali e degli stakeholder.	**I**	**L**

1.2 Situazione

La città metropolitana sta finalmente realizzando un progetto infrastrutturale significativo per la viabilità: la costruzione di un nuovo ponte che permetterà di collegare meglio due aree intensamente abitate e trafficate, e anche smaltire parte del traffico solitamente intasato sui ponti tutt'ora esistenti.

Durante la fase di avanzamento dei lavori arriva una comunicazione urgente che segnala un cambiamento normativo imprevisto. Le autorità governative hanno approvato una modifica ai regolamenti urbanistici che impone vincoli più severi rispetto a quelli previsti inizialmente in relazione all'impatto ambientale.

Il cambiamento normativo richiede che il progetto venga rivisto per essere conforme alle nuove disposizioni, il che potrebbe comportare la necessità di ottenere nuove autorizzazioni, modificare i piani di costruzione, adottare tecnologie più costose o addirittura rivedere intere sezioni del progetto. Questo imprevisto rischia di causare ritardi significativi, aumentare i costi e generare tensioni tra il team di progetto, i fornitori, le autorità locali e la cittadinanza.

In quanto Dirigente Tecnico responsabile del progetto è chiamato a gestire questa situazione critica.

Criteri per la decisione più efficace: proattività, coinvolgimento degli esperti necessari e del team di progetto; prevenzione del rischio di dover incorrere in modifiche in corso d'opera.

Criteri per la decisione meno efficace: reattività e non proattività, sottovalutazione del rischio di dover incorrere in modifiche in corso d'opera con conseguenze non previste.

Le scelte intermedie presentano una gestione possibile della problematica e di ricerca della soluzione più efficace, ma incompleta rispetto ai diversi piani che sono coinvolti.

Tra le alternative proposte indichi (con un segno nella casella corrispondente) qual è la decisione che ritiene più efficace e quale quella meno efficace.

Alternative di decisione	Decisione **più** efficace	Decisione **meno** efficace
Consultare esperti legali e ambientali per comprendere le nuove disposizioni normative e come queste influenzano il progetto. Basandosi sulle loro raccomandazioni, aggiornare il piano di progetto e ottenere le autorizzazioni aggiuntive richieste. Comunicare i cambiamenti alle autorità locali e al team di progetto, assicurandosi che tutti siano allineati sui nuovi requisiti e sulle tempistiche aggiornate.	**A**	**B**
Valutare l'impatto delle nuove normative con il team tecnico e considerare l'opzione di richiedere deroghe o esenzioni per alcune delle disposizioni più restrittive. Preparare una versione modificata del progetto che possa essere attuata rapidamente se le deroghe non vengono concesse, e comunicare con gli stakeholder chiave una volta stabilita la fattibilità delle	**C**	**D**

modifiche proposte.		
Informarsi presso le autorità locali su come e quando richiederanno specificamente l'applicazione delle nuove norme, e agire di conseguenza, informando gli stakeholder dei possibili ritardi.	**E**	**F**
Convocare una riunione con il team legale e tecnico per analizzare in dettaglio il nuovo quadro normativo e valutare l'impatto sul progetto. Sviluppare con il team un piano d'azione che includa la revisione dei piani di costruzione, l'ottenimento delle nuove autorizzazioni necessarie e la comunicazione tempestiva con tutte le parti coinvolte. Proporre modifiche progettuali che rispettino le nuove norme senza compromettere la funzionalità e la qualità del progetto, e stabilire un cronoprogramma aggiornato per minimizzare i ritardi.	**G**	**H**
Portare avanti il progetto nel rispetto delle scadenze e del budget, in attesa che vengano chiarite tutte le implicazioni della nuova normativa.	**I**	**L**

2.1 Situazione

In seguito ad una indagine della Polizia metropolitana emerge un significativo aumento di sinistri nel territorio comunale. La Procura della Repubblica chiama in causa l'Amministrazione comunale e l'Ente di cui Lei fa parte, e chiede di attivarsi per migliorare la manutenzione del manto stradale.

Esiste a questo punto il rischio di ricevere, da parte dei cittadini, esposti che si configurano sul piano penale. Sono già arrivate all'Amministrazione comunale richieste di rimborsi per la presenza di buche non segnalate nelle strade e danni alla circolazione, generando una situazione di potenziale emergenza economica e amministrativa. L'Amministrazione sollecita la gestione efficiente ed efficace della situazione, preoccupata anche da alcune recenti sentenze di condanna di altre Amministrazioni comunali da parte del Tribunale.

In quanto Dirigente Tecnico responsabile del progetto è chiamato a gestire il processo di risoluzione di questa situazione critica. Le risorse del suo Dipartimento dedicate a questa problematica sono scarse e la complessità del territorio rende il tema articolato e costante.

Criteri per la decisione più efficace: identificare in modo sistematico la problematica e gestire il processo di organizzazione efficace delle attività con l'obiettivo di rispondere sia alle criticità strutturali sul lungo termine, sia all'emergenza.

Criteri per la decisione meno efficace: porre un dubbio legittimo rispetto alla reale dimensione delle responsabilità della scarsa manutenzione in relazione agli incidenti e alle richieste di risarcimento. Il dubbio diventa però un alibi per non prendere in considerazione il problema in modo proattivo e adagiarsi su quanto già programmato.

Le soluzioni intermedie propongono interventi in modo reattivo senza identificare correttamente le dimensioni della problematica che coinvolgono effettivamente l'Amministrazione, l'unica condizione che permetterebbe di gestire efficacemente e con efficienza il processo in tutte le sue componenti e fasi.

Tra le alternative proposte indichi (con un segno nella casella corrispondente) qual è la decisione che ritiene più efficace e quale quella meno efficace.

Alternative di decisione	Decisione **più** efficace	Decisione **meno** efficace
Fare presente all'Amministrazione la possibilità che le richieste "a raffica" dei risarcimenti siano state sollecitate dalle recenti sentenze a favore dei cittadini e a svantaggio di diverse Amministrazioni pubbliche. Il quadro delle responsabilità dei sinistri attribuite dai cittadini all'incuria e all'inefficienza della manutenzione potrebbe quindi non essere realistico. Inviare all'Amministrazione, come promemoria e per rispondere ai cittadini e ad eventuali sollecitazioni da parte dell'Ufficio legale, il piano già attivo per la manutenzione del manto stradale della Città, per dimostrare che la situazione è gestita e in corso d'opera.	**A**	**B**
Coinvolgere fornitori esterni specializzati in riparazioni stradali e prevedere procedure di appalto rapide per gestire l'emergenza		

con tempi di risposta ridotti. Stabilire un piano per coprire progressivamente tutte le aree problematiche, concentrandosi sulle vie con il maggior traffico. Monitorare i lavori per garantire che le riparazioni siano eseguite con materiali di qualità, limitando così i futuri costi di manutenzione. Prevedere una comunicazione efficace con i cittadini, informandoli sugli interventi in corso.	**C**	**D**
Individuare azioni di emergenza per ridurre immediatamente la frequenza del problema, come ad esempio imporre limiti di velocità nelle zone sconnesse e posizionare cartelli per segnalare agli automobilisti le buche in attesa di riparazione; appaltare la manutenzione immediata delle situazioni più critiche, in modo da dare subito alla cittadinanza l'impressione di farsi carico del problema. Gestire la carenza di risorse con una richiesta all'Amministrazione di votare uno sfondamento di spesa per l'emergenza della questione.	**E**	**F**
Avviare una indagine con la Polizia metropolitana sulle cause dei sinistri nell'ultimo periodo significativo, in modo da avere un quadro chiaro dell'effettivo livello di responsabilità della situazione del manto stradale. Raccogliere dati storici e le segnalazioni dei cittadini per intervenire in modo sistematico. Costruire una mappa della frequenza degli incidenti dovuti a carenza di manutenzione nelle diverse zone della Città. Costruire un piano pluriennale di potenziamento degli interventi di manutenzione necessari, sulla base delle priorità individuate; attivare un piano di manutenzione straordinaria per le aree critiche e un elenco di misure contenitive urgenti che coinvolge anche altri Dipartimenti e la Polizia metropolitana. Presentare un piano economico del progetto e la richiesta all'Amministrazione di votare uno sfondamento di spesa per affrontare l'emergenza della questione. Monitorare i lavori in termini di efficienza ed efficacia, adottando soluzioni durature per evitare di dover intervenire frequentemente.	**G**	**H**
Presentare tempestivamente la richiesta dei fondi necessari per potenziare immediatamente gli interventi di manutenzione del manto stradale, e accelerare le tempistiche dei progetti a lungo termine già approvati, sfruttando il fatto che l'aggravarsi della problematica in termini di incidenza negativa sul bilancio e di peggioramento dell'immagine sociale dell'Amministrazione pubblica renderà più semplice ottenere quanto richiesto.	**I**	**L**

2.2 Situazione

Due collaboratori senior, entrambi altamente qualificati e responsabili di componenti fondamentali di un importante progetto infrastrutturale inserito nel piano delle iniziative per il Giubileo 2025, sono in disaccordo su metodi e approcci da adottare. La tensione riguarda la scelta di tecnologie, le modalità di realizzazione e le priorità del progetto di costruzione di un parcheggio interrato, che prevede un investimento di 30 milioni di euro.

Questo conflitto sta portando a inefficienza nelle decisioni da prendere, ritardi nell'avvio delle assegnazioni degli appalti e a una perdita di coesione all'interno del team: alcuni membri si sono allineati con uno dei collaboratori, mentre altri si sono schierati con l'altro, contribuendo a creare fazioni. La situazione ha iniziato a influenzare il morale generale e la produttività del gruppo, e l'Amministrazione ha ribadito l'importanza del progetto, esprimendo preoccupazione per il rallentamento iniziale.

È necessario intervenire per gestire questo conflitto, mantenere la coesione del team attivando un efficace processo decisionale e favorire il buon andamento del progetto.

Criteri per la decisione più efficace: gestire il conflitto tra i collaboratori rispettando la loro esperienza e ponendosi come leader metodologico, accompagnandoli nel processo di decisione strutturato in fasi, con la condivisione dei criteri per decidere, la capacità di separare la persona dall'idea proposta, la valutazione oggettiva delle caratteristiche di ciascuna proposta, e l'apertura ad una fase anche creativa per la produzione di eventuali nuove idee più soddisfacenti che possono nascere dal confronto.

Criteri per la decisione meno efficace: condizionare la tempistica del progetto alla incapacità dei collaboratori di gestire le divergenze di opinione, senza supportarli nel processo di presa di decisione, sperando che il prolungamento delle tempistiche favorisca il calo di tensione interna e la presa di decisione condivisa.

Le scelte intermedie cercano di uscire dal conflitto senza di fatto gestire in modo strutturato il processo decisionale (richiamo alla collaborazione o decisione presa autonomamente dal Dirigente), oppure gestendolo in privato, non sfruttando così l'opportunità di crescita per tutto il team nella gestione dei processi decisionali, e con il rischio che le persone del team si pongano interrogativi su come si è arrivati alla condivisione.

Tra le alternative proposte indichi (con un segno nella casella corrispondente) qual è la decisione che ritiene più efficace e quale quella meno efficace.

Alternative di decisione	Decisione **più** efficace	Decisione **meno** efficace
Gestire il processo di approfondimento del disaccordo e di presa di decisione condivisa alla presenza di tutto il team, a partire dalle diverse opinioni dei due collaboratori esperti, in modo che diventi un momento di confronto aperto e di crescita delle capacità del team di elaborare le diversità di opinione in modo costruttivo. Definire insieme al team i criteri che devono essere rispettati	**A**	**B**

per prendere decisioni. Costruire un quadro condiviso delle diverse opzioni e valutare per ciascuna vantaggi e svantaggi sulla base dei criteri definiti. Valutare la possibilità di integrare aspetti di entrambe le opinioni ed esplorare anche la possibilità di nuove opzioni che possono emergere dal confronto e dall'approfondimento delle idee di partenza. Valorizzare la presenza di proposte diverse e ridefinire il conflitto come opportunità di approfondimento che garantisce una maggiore efficacia delle decisioni prese.		
Responsabilizzare i due collaboratori rispetto agli obiettivi e alle tempistiche del progetto, chiedendo maggiore flessibilità e collaborazione; confidare nel fatto che essendo entrambi esperti ed affidabili, le diverse idee sulle questioni in gioco potranno risultare valide, e quindi riusciranno a trovare un accordo in cui, su tematiche diverse, ciascuno di loro potrà sentirsi rispettato.	**C**	**D**
Ascoltare le diverse opinioni sulle varie tematiche oggetto del conflitto e le motivazioni a sostegno di una o dell'altra posizione. Riservarsi di decidere quale proposta si ritiene migliore su ciascuna tematica. Portare la propria decisione al team spiegando le motivazioni delle scelte e cercando di valorizzare gli spunti di approfondimento e la competenza di entrambi i collaboratori.	**E**	**F**
Convocare entrambi i collaboratori in una riunione privata per affrontare apertamente il conflitto senza metterli in una situazione critica di fronte al team e al di fuori di alleanze e fazioni a favore di una idea o dell'altra. Far esprimere le loro opinioni e argomentazioni su ciascuno dei punti di disaccordo, e condividere i criteri che devono essere rispettati per prendere decisioni efficaci. Costruire un quadro condiviso delle diverse opzioni e valutare per ciascuna vantaggi e svantaggi sulla base dei criteri definiti. Far riportare dai due collaboratori le decisioni finali condivise al team al completo e proseguire con le successive fasi del processo di lavoro.	**G**	**H**
Ridurre la pressione temporale sul progetto informando l'Amministrazione della necessità di estendere le tempistiche per permettere valutazioni più approfondite di alcuni aspetti che potrebbero aiutare a decidere in modo condiviso. Avere maggior tempo potrebbe contribuire a distendere il clima interno al team e a favorire atteggiamenti di maggiore flessibilità e collaborazione tra le due persone in conflitto.	**I**	**L**

3.1 Situazione

La Città metropolitana sta promuovendo un importante progetto di ristrutturazione di aree urbane degradate e dismesse, che potrebbe dare spazio a innovazione e visibilità anche a livello nazionale e internazionale. Lo studio iniziale è stato affidato ad una società esterna con la quale il suo Dipartimento sarà in contatto.

Avrebbe l'opportunità di inserire nel team della società esterna almeno una risorsa tecnica del Dipartimento già dalle fasi iniziali della progettazione, ma i lavori/progetti in corso hanno tempistiche ristrette e tutti i suoi collaboratori sono impegnati a tempo pieno.

D'altra parte, lei ritiene che si tratti di una opportunità di crescita da non perdere, e vorrebbe cercare di sfruttare al meglio possibile l'occasione. Sta quindi valutando come muoversi per raggiungere questo obiettivo.

Criteri per la decisione più efficace: affrontare l'opportunità in modo finalizzato allo sviluppo dei collaboratori, valutando in prima persona quali occasioni (esterne ma anche interne) di sviluppo delle competenze ciascun collaboratore può affrontare; integrare obiettivi dei singoli con le esigenze di efficacia ed efficienza dei progetti in essere.

Criteri per la decisione meno efficace: gestione orientata all'aspetto operativo, con fruizione passiva delle informazioni diffuse a tutti, in un momento in cui si è coinvolti su altri progetti, e senza eventuali conoscenze per comprenderle a pieno, come ad esempio leggi e normative. Viene a mancare il coinvolgimento diretto nella elaborazione del progetto, sulle ipotesi possibili e sulle problematiche eventuali da affrontare. L'opportunità di sviluppo dei collaboratori non è sfruttata.

Le scelte intermedie cercano di cogliere almeno in parte l'opportunità di sviluppo delle competenze dei collaboratori, con maggiore o minore richiesta di flessibilità nel contesto interno, e a volte lasciando opportunità di riorganizzazione interna troppo libere, con il rischio di creare aspettative irrealistiche e conflittualità.

Tra le alternative proposte indichi (con un segno nella casella corrispondente) qual è la decisione che ritiene più efficace e quale quella meno efficace.

Alternative di decisione	Decisione **più** efficace	Decisione **meno** efficace
Individuare il collaboratore che ritiene più idoneo a seguire il nuovo progetto e affiancargli un collega a supporto per le attività in essere; chiedere loro di delegare alcune attività ai meno esperti per farli crescere, e di snellire i loro progetti dove possibile.	**A**	**B**
Organizzare una riunione con i propri collaboratori e presentare il nuovo progetto, chiedendo loro come potrebbero organizzarsi per alleggerire uno dei colleghi in modo che possa seguire il percorso del gruppo di progettazione esterno.	**C**	**D**
Concordare con il gruppo di progetto esterno l'impegno necessario da parte del suo Dipartimento per seguire la fase iniziale; individuare il collaboratore a cui far dedicare parte del tempo al nuovo progetto e riorganizzare la distribuzione delle	**E**	**F**

attività in essere tra gli altri colleghi in modo che possano essere sfruttate anche le opportunità di crescita interne, sui progetti attivi.		
Organizzare un processo strutturato di aggiornamento periodico tra il gruppo di progetto esterno e i suoi collaboratori, come ad esempio report da parte del gruppo di progetto, o call di informazione in alcune fasi del progetto.	**G**	**H**
Assegnare l'incarico di seguire il progetto al collaboratore che si ritiene possa gestire l'impegno al meglio, conciliandolo con i suoi impegni attuali, autorizzandolo a chiedere supporto per i lavori in essere quando lo riterrà necessario, e con il compito di riferire settimanalmente ai colleghi la sua esperienza.	**I**	**L**

3.2 Situazione

Giovanni, un collaboratore di esperienza, ha difficoltà a rispettare le scadenze su alcuni progetti che sono sotto l'attenzione dell'opinione pubblica, in quanto strategici per risolvere alcuni nodi legati al posizionamento dei mercati rionali, e alle concomitanti conseguenze sul traffico limitrofo.

Sta diventando realistica la possibilità di non riuscire a completare i lavori nei tempi definiti, aspetto su cui l'Amministrazione si era raccomandata fortemente in fase di approvazione della pianificazione degli interventi.

Giovanni ha delle competenze tecniche valide, ma in questa fase sembra non riuscire a organizzarsi in modo da poter seguire con efficacia l'avanzamento delle diverse situazioni e la gestione di tecnici e fornitori.

In quanto Dirigente Tecnico Lei è chiamato a risolvere questa situazione critica e ritiene che nell'occasione Giovanni debba migliorare alcune sue capacità.

Criteri per la decisione più efficace: esercizio delle propria leadership/coaching per guidare il collaboratore nell'affrontare la criticità e migliorare le proprie competenze; assunzione del proprio ruolo per supportare nella gestione di eventuali criticità che richiedano un intervento a livello superiore; sviluppo delle capacità di delega del collaboratore; monitoraggio del percorso di sviluppo del collaboratore in una situazione complessa di cui il dirigente mantiene la responsabilità.

Criteri per la decisione meno efficace: non attivare alcun percorso di sviluppo delle capacità del collaboratore; limitarsi a fornirgli risorse maggiori facendosi condizionare solo dal timore delle pressioni esterne, con conseguenze sugli altri progetti.

Le scelte intermedie cercano di sviluppare soltanto alcune delle competenze di Giovanni: la definizione delle priorità, configurare il quadro della situazione, o la gestione dei fornitori.

Tra le alternative proposte indichi (con un segno nella casella corrispondente) qual è la decisione che ritiene più efficace e quale quella meno efficace.

Alternative di decisione	Decisione **più** efficace	Decisione **meno** efficace
Far presente a Giovanni la situazione e le pressioni che potrebbero derivare dai possibili ritardi. Chiedere di predisporre un report dettagliato dell'avanzamento dei diversi progetti, delle previsioni di rispetto/non rispetto delle tempistiche, e delle proposte di soluzione per accelerare i tempi di realizzazione. Valutare le proposte ricevute e stabilire quali si ritiene debbano essere attuate.	**A**	**B**
Ridefinire le priorità dell'intero Dipartimento in modo da dirottare un collaboratore giovane, che sta seguendo alcuni progetti meno urgenti e meno appariscenti, a supporto di Giovanni.	**C**	**D**
Affiancare a Giovanni un collega più esperto che lo aiuti a		

ridefinire le priorità.	**E**	**F**
Valutare insieme a Giovanni quali difficoltà incontra, avviare un processo di problem solving con lui in modo da individuare quali questioni richiederebbero un supporto esterno a livello diverso, e quali aspetti possano essere delegati. Impostare un piano di monitoraggio dell'avanzamento dei lavori e dell'efficacia delle decisioni prese.	**G**	**H**
Affiancare Giovanni nella gestione dei fornitori, programmando la propria presenza nelle riunioni di coordinamento e di definizione degli accordi, in modo da porsi come esempio.	**I**	**L**

4.1 Situazione

La città sta ospitando un importante festival culturale che richiamerà migliaia di persone e che si svolgerà in una delle piazze più caratteristiche dal punto di vista paesaggistico ed architettonico, anche se non è tra le più conosciute. La scelta della location è stata anche guidata dall'intenzione dell'Amministrazione locale di valorizzare quella particolare area urbana, su richiesta dei commercianti della zona. La piazza però è circondata per due terzi da abitazioni e si pone il problema dell'inquinamento acustico.

In quanto Dirigente Tecnico responsabile del progetto è chiamato a gestire questa situazione potenzialmente critica, e a prevenire le proteste della popolazione locale, non necessariamente interessata alla manifestazione.

Criteri per la decisione più efficace: affrontare il problema cercando di conciliare le esigenze del festival e dell'Amministrazione, sul piano della qualità dell'evento e anche dal punto di vista della scelta logistica (opportunità di dare visibilità ad una zona particolare della città) con il rispetto dei residenti. Gestire la relazione con gli organizzatori del festival in modo collaborativo.

Criteri per la decisione meno efficace: privilegia le esigenze del festival e mette in atto misure compensative del disagio dei residenti che non è detto che siano considerate coerenti e auspicabili.

Le scelte intermedie rappresentano interventi parziali.

Tra le alternative proposte indichi (con un segno nella casella corrispondente) qual è la decisione che ritiene più efficace e quale quella meno efficace.

Alternative di decisione	Decisione **più** efficace	Decisione **meno** efficace
Incoraggiare l'uso di cuffie wireless durante le iniziative serali, per ridurre il volume ambientale nelle aree residenziali vicine.	**A**	**B**
Richiedere autorizzazioni temporanee per superare i limiti accettabili di rumore durante il festival, proponendo in cambio ai residenti interventi dell'Amministrazione a loro vantaggio.	**C**	**D**
Concordare con gli organizzatori del festival di ridurre i livelli di volume nelle fasce orarie più sensibili (serale/notturna) e riprogrammare le attività più rumorose in orari diurni e il più lontano possibile dalle aree residenziali. Comunicare ai residenti la programmazione definita e le sue finalità in termini di rispetto della cittadinanza.	**E**	**F**
Creare una mappa acustica per identificare le aree più vicine alle abitazioni, facendo ridurre il volume nei punti più critici.	**G**	**H**
Installare barriere fonoassorbenti nelle zone più vicine alle aree residenziali e organizzare gli spazi in modo che le attività più rumorose siano lontane dalle aree sensibili.	**I**	**L**

4.2 Situazione

Lei ha ricevuto pressioni da altri soggetti dell'Amministrazione per approvare rapidamente un progetto che potrebbe avere un impatto significativo sull'ambiente locale. Tuttavia, gli studi di impatto ambientale non sono ancora stati completati e potrebbero richiedere ulteriori analisi prima di procedere.

In quanto Dirigente Tecnico responsabile del progetto è chiamato a gestire questa situazione, sapendo che gli elementi che emergeranno dagli studi di impatto ambientale saranno fondamentali per tutte le decisioni tecniche. Al momento le fasi di avanzamento della progettazione stanno rispettando i tempi pianificati.

Criteri per la scelta più efficace: bilanciare le pressioni esterne con la necessità di tutelare l'ambiente e il rispetto delle normative. Prendere posizione, anche considerando il fatto che il progetto sta progredendo nei tempi stabiliti, e che qualunque decisione deve considerare l'impatto ambientale del progetto.

Criteri per la scelta meno efficace: non assumersi le proprie responsabilità.

Le scelte intermedie cercano un compromesso per accontentare gli stakeholder ma presentano il rischio di decisioni non corrette o di costi aggiuntivi del progetto, che non sono stati approvati.

Tra le alternative proposte indichi (con un segno nella casella corrispondente) qual è la decisione che ritiene più efficace e quale quella meno efficace.

Alternative di decisione	Decisione **più** efficace	Decisione **meno** efficace
Accettare di approvare il progetto, ma inviare una nota interna che documenti i rischi ambientali e la mancanza di studi approfonditi, sollevandosi da eventuali responsabilità future.	**A**	**B**
Sostenere che il progetto non potrà essere approvato finché tutti gli studi ambientali necessari non saranno completati, spiegando agli interessati che l'integrità e il rispetto delle normative sono prioritari per evitare possibili danni ambientali e legali nelle decisioni che dovranno essere prese.	**C**	**D**
Proporre una soluzione temporanea, approvando il progetto solo parzialmente per consentire alcune fasi preliminari, ma condizionando le fasi successive al completamento degli studi di impatto ambientale.	**E**	**F**
Richiedere uno studio urgente di impatto ambientale a esperti del settore esterni, con aumento di costi per il progetto, in modo da accelerare le tempistiche e non creare insoddisfazione negli stakeholder.	**G**	**H**
Richiedere un incontro con i superiori e i promotori del progetto per capire meglio le motivazioni dell'urgenza e spiegare i rischi associati alla mancanza di studi completi, cercando un compromesso che permetta di far partire il progetto e parallelamente portare avanti gli studi di impatto ambientale.	**I**	**L**

5.1 Situazione

A causa della riduzione del budget dei Dipartimenti dovrà comunicare ai suoi collaboratori che verranno applicati tagli che potrebbero influire sulle risorse a disposizione e sui bonus.

Questi tagli influiranno in alcuni casi su progetti innovativi della gestione dei rifiuti e della promozione della raccolta differenziata, su cui si era deciso di investire per accelerarne la realizzazione e garantirne la diffusione capillare sul territorio.

Nel pomeriggio dovrà quindi decidere come gestire questa situazione critica.

Criteri per la decisione più efficace: condividere con i collaboratori informazioni e criteri per le scelte da portare avanti, e coinvolgerli per trovare soluzioni allo scopo di ridurne l'impatto negativo. Attivare le capacità delle persone e dare tempo di elaborare soluzioni ponderate.

Criteri per la decisione meno efficace: non affrontare la comunicazione in modo trasparente, con il rischio che le informazioni arrivino comunque da altri Dipartimenti, e quindi creino incertezza e confusione. Gestione delle conseguenze sui progetti ponendo vincoli senza coinvolgere e senza stimolare la propositività dei collaboratori.

Le scelte intermedie affrontano la questione diffondendo le informazioni ma riducendo lo spazio comune per la elaborazione emotiva delle notizie, con il rischio che le persone si alimentino reciprocamente nella negatività e demotivazione, e fatichino quindi ad entrare nella fase propositiva richiesta.

Tra le alternative proposte indichi (con un segno nella casella corrispondente) qual è la decisione che ritiene più efficace e quale quella meno efficace.

Alternative di decisione	Decisione **più** efficace	Decisione **meno** efficace
Organizzare un incontro con il personale del Dipartimento in cui spiegare le ragioni del taglio del budget, in modo che possano individuare azioni di contenimento delle risorse necessarie, ciascuno per i propri progetti.	**A**	**B**
Organizzare un incontro con il personale del Dipartimento in cui spiegare la ragioni del taglio del budget, valutarne gli effetti possibili e gli spazi di azione, e costruire insieme un piano per ridurne l'impatto sui progetti strategici. Proporre di organizzare team di lavoro per elaborare soluzioni per i progetti non ancora attivi che possono essere rivisti in termini di risorse necessarie.	**C**	**D**
Inviare ai collaboratori le informazioni relative alle disposizioni sul taglio del budget via e-mail, programmando una riunione, per la settimana successiva, in cui ci si aspetta delle proposte per affrontare la situazione nel Dipartimento, anche in termini di miglioramento dell'efficienza nell'utilizzo delle risorse disponibili.	**E**	**F**
Affrontare il tema della riduzione del budget ponendo vincoli molto stretti ai progetti futuri, in modo da implementarlo di fatto senza creare fermento in questo momento.	**G**	**H**

Indire come prima cosa una riunione con la presenza del Controllo di Gestione per far comunicare il cambiamento relativo al budget disponibile e le possibili conseguenze.	I	L

5.2 Situazione

La città metropolitana sta avviando un importante progetto infrastrutturale: la costruzione di una nuova linea della metropolitana.

Questo progetto è fondamentale per migliorare la mobilità urbana, ma comporta notevoli rischi e sfide, tra cui il potenziale impatto momentaneo sulla viabilità, il rischio di ritardi, problemi di sicurezza e preoccupazioni ambientali.

Il progetto è sotto l'occhio del pubblico e dei media, e i cittadini sono preoccupati per i possibili disagi nella vita quotidiana, come deviazioni del traffico, rumori e polveri, oltre che per la sicurezza nelle aree di scavo.

Lei è responsabile della gestione operativa del progetto e anche della comunicazione del rischio a tutte le parti interessate, inclusi i cittadini, le autorità locali e i media, per evitare il panico e stabilire un rapporto di fiducia e di collaborazione nei rapporti interpersonali con gli utenti.

Criteri per la decisione più efficace: predisporre un quadro dell'impatto del progetto sul contesto sociale in modo da anticipare le difficoltà che potrebbero derivare nella fase di realizzazione di quanto progettato, e presentare anche i vantaggi che ne deriveranno a realizzazione ultimata.

Criteri per la decisione meno efficace: prende in considerazione la necessità di diffondere le informazioni ma riducendo le comunicazioni a informazioni oggettive sull'andamento dei lavori. Di fatto non risponde all'esigenza emersa.

Le scelte intermedie si orientano verso il delegare la gestione delle relazioni esterne o comunicare mantenendo il distacco con la cittadinanza

Indichi, per rispondere al meglio a queste sue responsabilità, **qual è la decisione che ritiene più efficace tra le alternative proposte e quale quella meno efficace (con un segno nella casella corrispondente).**

Alternative di decisione	Decisione **più** efficace	Decisione **meno** efficace
Avanzare con la realizzazione del progetto fornendo informazioni man mano che se ne presenta la necessità, e rispondendo alle domande che si presentano	**A**	**B**
Far preparare una analisi approfondita dei rischi e dei problemi potenziali, e un piano di minimizzazione dell'impatto. Organizzare incontri pubblici e una campagna informativa per spiegare l'impatto immediato ma anche futuro del progetto sul territorio, e implementare un sistema di aggiornamento attraverso vari canali per mantenere attivo un flusso di informazioni sull'evoluzione del progetto e delle sue conseguenze sulla quotidianità dei cittadini.	**C**	**D**
Identificare i rischi del progetto e la loro ricaduta sulla quotidianità e informare i cittadini attraverso comunicati stampa e un sito web dedicato al progetto.	**E**	**F**
Istituire un canale di comunicazione con il pubblico per		

informare sugli aggiornamenti tecnici del progetto.	G	H
Comunicare i rischi e l'impatto del progetto sulla quotidianità dei cittadini agli Enti regolatori e alle autorità locali, in modo che siano in grado di rispondere alle eventuali richieste di spiegazioni e informazioni sul progetto.	I	L

6.1 Situazione

Durante una riunione interna del Dipartimento, nella quale sono previsti all'ordine del giorno diversi argomenti scottanti, un collega critica il suo lavoro davanti a tutto il team. Si tratta di una proposta di riorganizzazione di alcuni servizi in modo da migliorare l'efficienza interna e le relazioni con i fornitori. Il collega evidenzia, sulla base della sua esperienza, criticità e lacune nella metodologia da Lei suggerita nell'applicazione dei cambiamenti proposti.

L'argomento è all'ordine del giorno e si inserisce negli obiettivi che il Dipartimento deve raggiungere in tempi brevi.

Come gestire la critica?

Criteri per la decisione più efficace: capacità di ascolto attivo (desiderio di comprendere meglio prima di argomentare o ribattere); non ridurre la questione a dibattito tra due persone; verificare l'opportunità di approfondire nella stessa sede o in altro momento.

Criteri per la decisione meno efficace: focalizzarsi sul sostenere le proprie opinioni senza dimostrare diponibilità all'ascolto e flessibilità.

Le scelte intermedie dimostrano ascolto ma con atteggiamento difensivo nella ricerca di alleanza o difficoltà a sostenere il confronto diretto, non sfruttando quindi l'opportunità di un momento di crescita del team e del contributo di più persone.

Tra le alternative proposte indichi (con un segno nella casella corrispondente) qual è la decisione che ritiene più efficace e quale quella meno efficace.

Alternative di decisione	Decisione **più** efficace	Decisione **meno** efficace
Chiedere di specificare meglio le critiche e dichiararsi disponibile a pensare a eventuali azioni di miglioramento del proprio operato che tengano conto di quanto emerso.	**A**	**B**
Dichiarare la disponibilità ad ascoltare e prendere in considerazione le osservazioni, ricordando i successi ottenuti fino a quel momento e l'impegno che è stato necessario.	**C**	**D**
Ascoltare le critiche e prendere nota, riservandosi di riprendere il discorso in separata sede con il collega, per non monopolizzare l'incontro.	**E**	**F**
Spiegare le motivazioni delle proprie scelte, coinvolgendo anche le altre persone nell'esprimere la propria opinione a riguardo.	**G**	**H**
Ascoltare le osservazioni e proporre di dedicare parte dell'incontro all'approfondimento delle questioni emerse, coinvolgendo anche i colleghi.	**I**	**L**

6.2 Situazione

A seguito di una decisione controversa presa durante un progetto di riqualificazione di un'area urbana, Lei viene criticato duramente dai media locali, che mettono in dubbio la sua competenza e integrità professionale. Alcuni cittadini e associazioni ambientaliste si stanno opponendo pubblicamente ai lavori, sostenendo che il progetto potrebbe compromettere un'area verde storica.

Il Dipartimento tecnico è accusato di scarsa trasparenza e poca sensibilità ambientale. Il Sindaco e l'Assessore Le hanno chiesto di gestire la crisi rapidamente e rispondere alle critiche.

Cosa fare per rispondere in modo adeguato alla situazione, mantenendo il controllo nonostante la pressione?

Criteri per la decisione più efficace: dimostrare diponibilità al confronto e all'approfondimento delle motivazioni della decisione; concedersi il tempo per ponderare le possibili risposte e prepararsi emotivamente a gestire le critiche in modo costruttivo.

Criteri per la decisione meno efficace: non rispondere alle critiche, sperando in uno spostamento dell'attenzione pubblica, e perdendo di fatto l'occasione di far comprendere le motivazioni che hanno portato alla decisione e di dimostrare attenzione alle perplessità che possono essere emerse in chi non conosce tutti i fattori in gioco.

Le scelte intermedie si basano sulla volontà di comunicare ma

- non in una relazione diretta,
- o cercando sostegno specialistico
- o in una relazione uno a uno che può diventare complessa e non omogenea.

Tra le alternative proposte indichi (con un segno nella casella corrispondente) qual è la decisione che ritiene più efficace e quale quella meno efficace.

Alternative di decisione	Decisione **più** efficace	Decisione **meno** efficace
Organizzare una riunione interna per discutere la situazione con il team e raccogliere tutti i dati rilevanti. Preparare un comunicato dettagliato, chiaro e trasparente che descriva gli obiettivi del progetto, i benefici per l'ambiente e le misure adottate per preservare le aree verdi. Organizzare una conferenza stampa per dialogare con i media locali sulle tematiche oggetto di critica, preparandosi alla gestione delle obiezioni al proprio operato.	**A**	**B**
Utilizzare gli strumenti di diffusione delle informazioni predisposti dall'Amministrazione locale per presentare il progetto criticato e le decisioni prese a riguardo. Coinvolgere un esperto ambientale per validare le informazioni tecniche che dimostrano la sostenibilità del progetto.	**C**	**D**
Predisporre un comunicato ufficiale che spieghi il contesto, le ragioni della decisione e i benefici nel lungo periodo,		

accogliendo le osservazioni come spunti per il miglioramento futuro. Aggiornare il Sindaco e l'Assessore sull'avanzamento della crisi.	**E**	**F**
Prendere contatto direttamente con ciascuno dei media locali artefici della critica e spiegare le ragioni della decisone presa e i vantaggi del progetto.	**G**	**H**
Scegliere di non alimentare discussioni sul tema oggetto di critiche per non attirare eccessiva attenzione e puntare sui vantaggi a lungo termine che deriveranno dalle scelte fatte. Rassicurare il team sul fatto che, poiché il progetto rispetta tutte le normative, le critiche si riveleranno esagerate e si esauriranno nel tempo.	**I**	**L**