NON ESTRATTA

TRACCIA N.2

TEST SITUAZIONALI

Dirigente Tecnico

Competenze organizzative/gestionali

Situazioni
1.3, 1.4, 2.3, 2.4, 3.3, 3.4, 4.3, 4.4, 5.3, 5.4, 6.3, 6.4

1.3 Situazione

La Città metropolitana sta attuando un importante progetto infrastrutturale di costruzione di un tunnel stradale/sottopasso che permetterà di eliminare il traffico automobilistico dalla piazza centrale della Città nella quale si svolge giornalmente il mercato rionale all'aperto più grande d'Europa, frequentato ogni giorno da migliaia di persone, in una continua mescolanza di culture e prodotti.

L'obiettivo è importante perché le strade, percorse continuamente da automobili e mezzi pubblici, tagliano attualmente il mercato in quattro parti, con continui attraversamenti di pedoni, rallentamento del traffico e rischi di incidenti.

La popolazione locale e della Città è informata del progetto e dei disagi momentanei inevitabili. Sono stati anche diffusi cartelloni pubblicitari con slogan per attirare l'attenzione sul vantaggio futuro per la città, una volta dirottato il traffico di una delle due strade principali nel tunnel.

Il progetto sta subendo ritardi a causa di una combinazione di fattori: difficoltà di coordinamento con i fornitori, mancanza di personale qualificato ancora impegnato su un progetto precedente, imprevisti tecnici legati al sottosuolo.

In quanto Dirigente Tecnico responsabile del progetto è chiamato a gestire questa situazione critica, cercando di limitare l'impatto sui costi e sui tempi del progetto.

Criteri per la decisione più efficace: affrontare la problematica coinvolgendo le competenze necessarie e intervenendo contemporaneamente su tutte le cause del ritardo, in modo da ridurlo il più possibile.

Criteri per la decisione meno efficace: dare priorità ai costi rispetto ai tempi come criterio guida nelle decisioni; sfruttare il vissuto di normalità dei ritardi dei lavori dell'Amministrazione pubblica nella popolazione, con rischio di peggiorare l'immagine dell'Amministrazione, anche a fronte di un intervento sicuramente migliorativo per la città.

Le scelte intermedie tendono ad agire subito e in modo parziale, prima di avere ulteriori informazioni e definire correttamente il problema, con rischio di investire energie in azioni non adeguate e comunque insufficienti.

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
Affrontare i diversi aspetti della questione con calma, cercando di rimanere nei costi stabiliti e quindi attendendo che il personale specializzato sia disponibile, che i fornitori consegnino quanto concordato, mentre i geologi provvedono ad aggiornare la situazione del sottosuolo. I ritardi probabili fanno parte della normalità nel vissuto della popolazione e saranno spiegati in una fase successiva, quando le problematiche saranno avviate verso la risoluzione, in modo	**A**	**B**

che siano metabolizzati dalla popolazione prima della data di chiusura definitiva del progetto.		
Valutare con il team tecnico quali aree del progetto possono essere portate avanti con personale meno qualificato, in modo da bilanciare il ritardo probabile con l'anticipazione di alcune fasi dei lavori, mentre viene approfondita la situazione del sottosuolo.	**C**	**D**
Rinegoziare con i fornitori le tempistiche e le modalità di consegna del materiale e proporre incentivi per accelerare il processo in atto. Individuare modalità che permettano in futuro di mantenere un flusso di comunicazione chiara e tempestiva con i fornitori, al fine di evitare il ripetersi della situazione attuale.	**E**	**F**
Chiedere al team di progetto una variazione nelle fasi di scavo e consolidamento del terreno sulla base degli approfondimenti relativi al sottosuolo effettuati dai geologi.	**G**	**H**
Organizzare un incontro con il team di progetto per identificare le fasi più critiche del progetto che possono essere influenzate dalle cause del ritardo. Definire un piano di intervento che permetta di accelerare la chiusura del progetto precedente che sta ancora impegnando le risorse necessarie; gestire la relazione con i fornitori in modo più strutturato proponendo soluzioni per accelerare le consegne; coinvolgere il team dei geologi per l'approfondimento delle problematiche del sottosuolo. Comunicare la situazione alle autorità locali presentando il piano di intervento. Mantenere le informazioni sul problema all'interno dell'ambito tecnico e organizzativo, senza coinvolgere la popolazione.	**I**	**L**

1.4 Situazione

Lei viene avvisato improvvisamente di un guasto imprevisto a un macchinario innovativo per il completamento di un progetto importante di manutenzione stradale. Questo macchinario è essenziale per il rispetto delle tempistiche stabilite e un eventuale ritardo potrebbe causare impatti negativi su più livelli: disagi per la cittadinanza, aumento dei costi, e reputazione della Città Metropolitana.

Il guasto non è riparabile in tempi brevi da personale interno perché il macchinario funziona sulla base di una tecnologia di nuova generazione.

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

Criteri per la decisione più efficace: descrivere il problema e fare diagnosi prima di prendere decisioni che potrebbero determinare complicazioni ulteriori. Effettuare una scelta che permetta di mantenere aderenza agli obiettivi di qualità, sicurezza e tempistiche del progetto.

Criteri per la decisione meno efficace: agire senza conoscere l'entità del problema e il suo reale impatto sulle tempistiche, ripiegando su macchinari che erano stati già esclusi per velocizzare.

Le soluzioni intermedie applicano soluzioni tampone senza analizzare il problema, o delegando al fornitore senza monitorare il processo di problem solving.

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
Modificare la parte del progetto che richiederebbe l'utilizzo del macchinario in questione in modo da poter proseguire con macchinari più tradizionali e conosciuti, per ridurre il rischio di ritrovarsi nuovamente in una situazione simile.	**A**	**B**
Cercare di reperire un macchinario compatibile a noleggio in tempi brevi, per permettere di proseguire il lavoro senza ritardi significativi.	**C**	**D**
Far effettuare una diagnosi del guasto in modo da valutare il tempo e i costi necessari per l'eventuale ricerca di pezzi di ricambio e per l'intervento, e di conseguenza ipotizzare le opzioni possibili.	**E**	**F**
Attivare altre fasi di avanzamento del progetto con squadre di personale aggiuntivo per ridurre l'impatto del ritardo dovuto al guasto.	**G**	**H**
Chiedere al fornitore del macchinario di farsi carico del problema per rimettere in funzione il macchinario.	**I**	**L**

2.3 Situazione

In seguito all'aumento della popolazione del territorio è necessario riorganizzare il piano di raccolta differenziata e riciclo, rispondendo anche a nuove normative ambientali che impongono obiettivi più elevati di riciclo e sostenibilità. La gestione attuale dei rifiuti presenta diverse criticità: basso tasso di differenziazione, costi elevati e disservizi che generano insoddisfazione e una immagine degradata della città.

In quanto Dirigente Tecnico responsabile del progetto è chiamato ad attivare e coordinare il processo di miglioramento del servizio, che coinvolge più Dipartimenti e richiede una stretta collaborazione con le aziende locali.

Criteri per la decisione più efficace: mettere in atto tutti gli elementi di una gestione efficace di un processo di miglioramento: analisi della situazione di partenza, condivisione di obiettivi e vincoli, coinvolgimento integrato dei Dipartimenti con individuazione delle responsabilità di ciascuno nel processo di miglioramento del servizio, monitoraggio del processo, definizione dei criteri di valutazione dell'efficacia del miglioramento attuato.

Criteri per la decisione meno efficace: applicazione di soluzioni operative senza strutturare un percorso per definire e attuare in modo complessivo e con il coinvolgimento dei Dipartimenti il miglioramento richiesto.

Le scelte intermedie gestiscono il processo di strutturazione delle attività proprie ed altrui in modo più o meno coinvolgente o autoritario, senza analisi condivisa della situazione di partenza.

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 piano delle azioni da intraprendere in base agli obiettivi da raggiungere. Pianificare a breve e lungo termine cosa dovrà essere attuato da ogni Dipartimento coinvolto ed assegnare le responsabilità e i compiti. Verificare che quanto stabilito venga realizzato.	**A**	**B**
Chiedere ad ogni Dipartimento di fare la propria parte una volta definiti i nuovi obiettivi e vincoli, e tutti si siano allineati. Chiedere un report periodico delle iniziative messe in atto e della loro efficacia.	**C**	**D**
Progettare una campagna di sensibilizzazione ed educazione dei cittadini alla gestione e smaltimento dei rifiuti con i nuovi criteri. Riorganizzare le rotte e gli orari di passaggio dei mezzi per la raccolta, anche in relazione ad aree commerciali e nuovi mercati. Impostare modalità di verifica dell'efficacia delle iniziative messe in atto e applicare i necessari correttivi.	**E**	**F**
Effettuare una ricerca sulle "best practice" del settore recuperabili nella letteratura e dal confronto con altri Enti locali, e costituire team inter-Dipartimento per definire il piano di	**G**	**H**

azione per applicarle.		
Organizzare un piano dettagliato delle azioni da intraprendere, partendo da una analisi della situazione attuale e individuando le responsabilità di ogni Dipartimento nel processo di miglioramento. Costituire un team inter-Dipartimenti in modo che su ogni aspetto tutti siano rappresentati, coinvolti e responsabilizzati per la propria parte. Esplicitare i vincoli normativi e gli obiettivi da raggiungere, e le modalità e criteri per verificarne il raggiungimento. Definire un calendario di riunioni di monitoraggio del percorso di progettazione ed attuazione delle iniziative definite. Definire i criteri con cui sarà valutata l'efficacia del miglioramento attuato.	I	L

2.4 Situazione

Il suo Dipartimento ha vissuto una fase di notevole espansione in quanto si sono moltiplicate le attività di pianificazione del territorio che coinvolgono tematiche ambientali e di tutela territoriale.

Si verificano però a seguito di questa espansione situazioni che fanno emergere sovrapposizione di compiti, "colli di bottiglia", incertezza rispetto ai ruoli di riferimento nelle diverse situazioni, e di fatto inefficienze nei flussi di lavoro.

Per quanto difficile, deve essere affrontato il tema della riorganizzazione del flusso di lavoro interno al Dipartimento, perché i diversi ambiti (acqua, rifiuti, energia, aree protette) devono comunque lavorare in modo integrato e con più efficienza possibile.

Criteri per la decisione più efficace: attivare il cambiamento in modo completo e strutturato, accettando e gestendo eventuali resistenze delle persone e coinvolgendole nel costruire il nuovo quadro in cui muoversi. Strutturare il processo di cambiamento in base a un metodo di lavoro condiviso. Garantire una transizione agevole, che permetta alle persone di adattarsi al cambiamento e sentirsi supportate se necessario.

Criteri per la decisione meno efficace: proporre da subito la soluzione a cui le persone devono adattarsi, calando dall'alto una nuova descrizione dei ruoli. La soluzione crea le condizioni per resistenze e disagio, con conseguente demotivazione.

Le scelte intermedie mantengono come criterio di base il coinvolgimento, anche se su un piano non sempre completo, cercando di predisporre le persone e costruire competenze per affrontare il cambiamento, o spostando il dialogo e il confronto dopo una fase di sperimentazione operativa definita a priori.

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

Alternative di decisione	Decisione **più** efficace	Decisione **meno** efficace
Coinvolgere i collaboratori sulla necessità di riorganizzare il Dipartimento, con il supporto metodologico e i suggerimenti operativi di una società di consulenza, in modo da proseguire speditamente nelle diverse fasi.	**A**	**B**
Rivedere personalmente le descrizioni dei ruoli in termini di responsabilità e compiti assegnati, e costruire una mappa descrittiva dei ruoli necessari (utilizzando strumenti che descrivano anche relazioni e livelli di responsabilità diversi) e della assegnazione dei nuovi ruoli alle persone. Diffondere la mappa costruita e definire delle tempistiche di applicazione di quanto stabilito, ribadendo la propria disponibilità al dialogo per eventuali perplessità o necessità di chiarimenti.	**C**	**D**
Evidenziare le inefficienze e presentare un piano di azione per		

superarle. Avviare una fase di sperimentazione per testare la nuova organizzazione interna del lavoro anche utilizzando strumenti di pianificazione e monitoraggio del rispetto delle tempistiche definite, e stimolare i collaboratori a valutare i risultati e proporre miglioramenti.	**E**	**F**
Organizzare un corso di formazione per i responsabili delle diverse aree del Dipartimento sulle metodologie di revisione e miglioramento dei processi, perché sia poi attivato il cambiamento utilizzando metodologie conosciute da tutti.	**G**	**H**
Organizzare un incontro con il personale del Dipartimento per presentare la problematica partendo da quello che i collaboratori riscontrano quotidianamente nel contesto di lavoro, e definire insieme una metodologia (passi, azioni, ...) per raggiungere l'obiettivo di migliorare l'efficienza del Dipartimento. Lasciare spazio alle preoccupazioni che potrebbero emergere riguardo ai cambiamenti e ipotizzare adeguati percorsi di supporto e formazione se necessari. Chiedere la disponibilità e la flessibilità necessarie per affrontare in modo costruttivo la situazione che comunque è vissuta da tutti come confusa e inefficiente. Avviare il percorso metodologico definito.	**I**	**L**

3.3 Situazione

Patrizia è una sua collaboratrice che ha appena completato un corso per l'apprendimento di un nuovo software, che sarà utilizzato nei progetti in modo da velocizzare alcune operazioni e permettere facilmente il recupero delle informazioni necessarie nei progetti infrastrutturali.

Lei ha molte aspettative sui miglioramenti che possono derivare dall'implementazione del software e anche il settore amministrativo preme perché venga utilizzato.

Patrizia viene nel suo ufficio e si lamenta di sentire troppa responsabilità nel dover gestire autonomamente il nuovo software e, ancora peggio, dell'esserne il referente per il Dipartimento in fase di implementazione.

Come gestire questo atteggiamento di insicurezza di Patrizia, senza dover ricominciare da capo con un altro collaboratore?

Criteri per la decisione più efficace: far accompagnare Patrizia nella graduale acquisizione di sicurezza nell'utilizzo del sw nel contesto del lavoro, in modo che possa rendersi autonoma e promotrice della nuova competenza tra i colleghi.

Criteri per la decisione meno efficace: gestire l'insicurezza di Patrizia con un rinforzo generico che non affronta la questione e non la aiuta nemmeno a effettuare un esame di realtà su quali sarebbero le sue effettive difficoltà al termine della formazione.

Le scelte intermedie cercano di affrontare la questione, ma in modo parziale e non sempre centrando il punto: darle più tempo (ma lasciarla comunque da sola nelle sue insicurezze), fare in modo che non sia la sola a gestire il sw (ma potrebbe trasmettere ai colleghi informazioni sbagliate e comunque avrebbe da subito una responsabilità troppo grande che aumenterebbe l'ansia), un singolo momento di incontro con la formazione per esprimere le preoccupazioni (ma non è quello il vero tema).

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
Prendere contatto con il team di formazione e organizzare un incontro con Patrizia, in modo da darle la possibilità di esprimere le sue difficoltà.	**A**	**B**
Fare in modo che il team della Formazione metta a disposizione di Patrizia un tutor che la accompagni nell'utilizzo del software nei primi progetti di cui si deve occupare, in modo che familiarizzi sul piano pratico nel contesto di lavoro con quanto ha appreso.	**C**	**D**
Valorizzare le qualità di Patrizia che fino ad ora le hanno sempre permesso di affrontare con successo gli incarichi ricevuti, e riconfermarle la fiducia nelle sue risorse e competenze.	**E**	**F**
Prendere contatto con l'Amministrazione e richiedere tempo per dare a Patrizia la possibilità di familiarizzare con il nuovo		

software nella pratica del lavoro quotidiano, fino a quando si sentirà più sicura.	G	H
Organizzare all'interno del Dipartimento incontri tra i colleghi in cui Patrizia presenterà il nuovo software e spiegherà quello che ha imparato, in modo che anche i colleghi si attivino per iniziare ad utilizzarlo e ci sia possibilità di scambio tra loro nei momenti di incertezza.	I	L

3.4 Situazione

Deve assegnare un progetto importante a uno dei suoi collaboratori e deve valutare qual è il collaboratore più idoneo.

Si tratta di un progetto tecnicamente complesso, che avrà visibilità notevole e richiederà la collaborazione di diversi Dipartimenti.

Potrebbe essere un'ottima occasione per potenziare le competenze organizzative e gestionali di qualche suo collaboratore, e Lei sta pensando in particolare a due persone del suo team; una persona è solida dal punto di vista delle competenze tecniche che servirebbero per valutare il da farsi e prendere decisioni, mentre sul piano delle relazioni tende a essere un po' troppo sbrigativo e ascoltare poco, e questo potrebbe rendere difficili i rapporti con i Dipartimenti e con i fornitori. La seconda persona si dimostra molto affabile e cordiale nei rapporti interpersonali, ma a volte rischia di lasciare troppo spazio alle discussioni per decidere, anche in virtù del fatto che la sua esperienza sul piano tecnico è di livello medio, con il rischio di inefficienza.

In ogni caso si riserva di gestire in prima persona i rapporti con gli stakeholder e i mass media se necessario.

Come potrebbe muoversi per assegnare l'incarico?

Criteri per la decisione più efficace: impostare un piano strutturato di delega per il collaboratore che potrebbe sostenere meglio l'impegno dal punto di vista tecnico, data la complessità del progetto, con un percorso di formazione per sviluppare le competenze di leadership metodologica e monitoraggio/coaching da parte del responsabile.

Criteri per la decisione meno efficace: rischio di inefficienza, di conflitti nel gruppo interdipartimentale, che potrebbe non riconoscere la leadership di un "non esperto tecnico"; gestione non strutturata dello sviluppo delle competenze tecniche del collaboratore, che non può raggiungere miglioramenti soddisfacenti in tempi brevi, né basarsi solo su "consigli".

Le scelte intermedie lasciano aperti spazi non gestiti o di difficile attuazione, oppure non lasciano spazio al collaboratore, con la presenza diretta del Dirigente.

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
Assegnare l'incarico al collaboratore più esperto sul piano tecnico, dopo avergli proposto un percorso di formazione sulla gestione del team e della presa di decisione in gruppo, in modo che impari ad entrare nel ruolo del leader metodologico e non solo di esperto tecnico. Programmare la propria presenza ad alcune riunioni del gruppo di progetto per supportare direttamente il collaboratore nella gestione, se necessario.	**A**	**B**
Assegnare l'incarico al collaboratore più esperto tecnicamente, con il supporto del collega nella gestione delle relazioni, in modo che entrambi possano approfittare dell'esperienza dell'altro.	**C**	**D**
Assegnare l'incarico al collaboratore più esperto sul piano tecnico, dopo averlo coinvolto in un percorso di formazione sulla gestione del team e del processo di presa di decisione in gruppo, in modo da sviluppare le competenze di leader metodologico e non porsi solo come esperto tecnico. Definire un piano di delega del nuovo ruolo con il monitoraggio costante da parte sua e occasioni di confronto/coaching in caso di difficoltà.	**E**	**F**
Assegnare il ruolo al collaboratore con maggiori competenze relazionali, in quanto sarà proprio il progetto stesso a permettergli di consolidare la competenza tecnica, sulla base delle numerose e complesse situazioni che il team di progetto si troverà ad affrontare. Assegnare al collaboratore un "esperto di materia tecnica" a cui può eventualmente chiedere consiglio.	**G**	**H**
Mantenere personalmente la leadership del progetto coinvolgendo entrambi i collaboratori in modo che possano cogliere le varie opportunità che si presenteranno per potenziare le loro competenze sia sul piano tecnico che nella gestione di relazioni complesse e di presa di decisione di gruppo. Programmare incontri ristretti con i due collaboratori per rielaborare le situazioni/criticità che saranno man mano affrontate, in modo da approfondire con loro le tematiche gestionali e relazionali sulla base dell'esperienza.	**I**	**L**

4.3 Situazione

Un suo collaboratore ha preparato un documento tecnico, destinato a una conferenza stampa congiunta con altre Amministrazioni locali, che contiene dati e analisi su un progetto di riqualificazione ambientale. Tuttavia, poco prima della presentazione, Lei scopre che nel documento sono presenti informazioni non accurate riguardanti l'impatto ambientale del progetto, dovute a un errore nella raccolta e interpretazione dei dati da parte del collaboratore.

Questo errore, se non gestito in modo corretto, potrebbe compromettere la credibilità del

progetto e causare difficoltà di relazione con le altre Amministrazioni coinvolte.

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

Criteri per la scelta più efficace: evitare di attribuire colpe individuali, dimostrare leadership e spirito di squadra, e presentare subito come migliorare.

Criteri per la scelta meno efficace: rischio che il documento possa essere percepito come incompleto, sminuendo comunque, pure se su un piano diverso da quello dell'errore, l'immagine di professionalità del team.

Le scelte intermedie cercano di gestire la situazione in modo parziale, spostando l'attenzione o minimizzando il problema.

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
Presentare le informazioni relative all'impatto ambientale come provvisorie e parziali, data la complessità dei dati da raccogliere, e quindi in fase di completamento in tempi brevi.	**A**	**B**
Non evidenziare la criticità cercando di spostare l'attenzione su altri aspetti del progetto di riqualificazione ambientale, in quanto i dati relativi all'impatto ambientale rappresentano un elemento troppo specifico e tecnico che in questo momento annoierebbe. Effettuare in seguito le correzioni necessarie.	**C**	**D**
Eliminare dal documento la parte che contiene le informazioni relative all'impatto ambientale del progetto e procedere con la presentazione delle altre parti, in modo da non dover giustificare l'errore.	**E**	**F**
Riconoscere parzialmente l'errore del collaboratore davanti ai superiori e le Amministrazioni presenti, e minimizzare l'accaduto per ridurre le conseguenze.	**G**	**H**
Riconoscere l'errore come responsabilità del proprio team, spiegando i fattori che hanno portato all'interpretazione attuale, illustrando i correttivi previsti e le modalità di raccolta e interpretazione dei dati per le fasi successive.	**I**	**L**

4.4 Situazione

Viene a conoscenza del fatto che un fornitore con cui sta negoziando un contratto di acquisto di materiale per un importante progetto ha legami familiari con un nuovo membro del suo team, creando potenziali conflitti di interessi.

Il fornitore è in grado di fornire il materiale necessario in tempi brevi e garantisce la qualità del materiale e il rispetto di tutti i requisiti richiesti. Il rapporto con il fornitore è consolidato da

tempo.

In quanto Dirigente Tecnico è chiamato a gestire in modo responsabile questa situazione critica.

Criteri per la scelta più efficace: favorire un processo di trasparenza ed equità, garantendo di mettere in atto un processo decisionale di assegnazione della fornitura che non sia attaccabile dal punto di vista del conflitto di interessi. Il collaboratore inserito da poco nel team non sarà coinvolto.

Criteri per la scelta meno efficace: sottovalutare la problematica.

Le scelte intermedie cercano soluzioni che possano eliminare il problema o cercare garanti, con possibili ripercussioni sulle tempistiche e sulla qualità della fornitura nel caso si scegliesse un nuovo fornitore, o correndo il rischio di essere accusati comunque di non correttezza.

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
Coinvolgere un revisore esterno per monitorare il processo e garantire la trasparenza, continuando la trattativa con il fornitore.	**A**	**B**
Rendere nota la situazione al Responsabile superiore; avviare una indagine interna per la decisione da prendere, definendo chiaramente i requisiti necessari per la scelta del fornitore, escludendo il membro del team dal processo decisionale per garantire equità e trasparenza.	**C**	**D**
Fidarsi della correttezza del team e del collaboratore coinvolto e informare in modo informale il Responsabile superiore del possibile conflitto di interessi.	**E**	**F**
Individuare un altro fornitore.	**G**	**H**
Chiedere al Responsabile superiore come procedere per garantire trasparenza ed equità nella decisione, tenendo conto che la conoscenza personale del fornitore da parte del collaboratore potrebbe anche essere vantaggiosa.	**I**	**L**

5.3 Situazione

Un nuovo progetto importante è stato approvato: prevede la costruzione di un complesso edilizio multifunzionale che include spazi pubblici, residenze e infrastrutture commerciali. Questo progetto è una priorità per la Città, poiché è stato concepito per rispondere alle crescenti esigenze abitative e per riqualificare una zona urbana degradata.

Il progetto richiede un coordinamento stretto tra il suo Dipartimento tecnico e l'Ufficio Urbanistica per garantire che tutti i requisiti tecnici e le normative edilizie siano rispettati.

Tuttavia, ci sono state tensioni in passato tra i due uffici a causa di differenti priorità e interpretazioni delle normative. Queste tensioni hanno causato ritardi significativi in progetti precedenti, compromettendo l'efficienza e aumentando i costi.

Il progetto in questione ha scadenze rigorose e non può permettersi ritardi.

In quanto Dirigente Tecnico responsabile del progetto è chiamato a gestire questa situazione potenzialmente critica, in modo che tutti i requisiti tecnici siano rispettati e non si debba incorrere in ritardi.

Criteri per la decisione più efficace: capacità di bilanciare priorità diverse e promuovere una collaborazione efficace: comunicazione continuativa, collaborazione strutturata e proattività di fronte ad eventuali problemi. Superare le difficoltà passate garantendosi per il futuro il confronto necessario per non incorrere nelle stesse problematiche.

Criteri per la decisione meno efficace: approccio non integrato al problema tra i due uffici, relazione non strutturata tra le parti in gioco, iniziativa lasciata all'altro e solo per eccezioni, non coinvolgimento dell'altro nell'assunzione di impegno per la riuscita del progetto.

Le scelte intermedie costruiscono alcuni piani di lavoro strutturati (piano di azione, momenti di verifica programmati, specificazione dei requisiti tecnici, piano per ridurre i rischi emersi dallo storico della relazione con l'ufficio urbanistico) ma non si definisce una vera e propria modalità di attuazione del coordinamento necessario.

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
Assicurarsi che i requisiti tecnici del progetto siano compresi e rispettati dall'Ufficio Urbanistica, in modo da costruire una struttura solida su cui portare avanti autonomamente il progetto, e rimanere disponibile in caso di richiesta di contatto.	**A**	**B**
Ripercorrere le problematiche vissute in passato con l'Ufficio Urbanistica per valutare l'eventuale impatto dei diversi approcci sulla situazione attuale, e confrontarsi su come ridurre i rischi di ritrovarsi nuovamente in difficoltà.	**C**	**D**
Specificare i requisiti tecnici del progetto e richiedere esplicitamente la collaborazione dell'Ufficio Urbanistica nel comunicare le normative da rispettare, per non incorrere in ritardi.	**E**	**F**
Organizzare riunioni programmate con l'Ufficio Urbanistica per monitorare il progresso del progetto, verificando che i requisiti tecnici siano compresi e integrati nelle fasi di progettazione e pianificazione e le normative siano rispettate, e per attivare tempestivamente piani di azione in caso di difficoltà.	**G**	**H**
Costruire con l'Ufficio Urbanistica un piano di azione, con attività definite, tempistiche e responsabilità e restare disponibile a cambiamenti eventualmente necessari in corso	**I**	**L**

d'opera.		

5.4 Situazione

Lei è il Dirigente tecnico che deve supervisionare la costruzione di una nuova rete di trasporti pubblici, fondamentale per migliorare la mobilità urbana e ridurre il traffico congestionato nella città.

Il progetto include la realizzazione di nuove strade, stazioni di trasporto e sistemi di segnalazione, ed è sotto la costante attenzione delle autorità cittadine, che si aspettano risultati rapidi e di alta qualità.

Durante la fase di costruzione, è emerso un conflitto significativo tra il personale tecnico della Città e l'appaltatore esterno incaricato di eseguire parte dei lavori. Le tensioni sono nate da divergenze sull'interpretazione delle specifiche tecniche e sulle tempistiche di consegna. Il personale tecnico accusa l'appaltatore di non rispettare gli standard di qualità previsti, mentre l'appaltatore lamenta richieste di modifiche eccessive e ritardi nella fornitura di materiali chiave da parte del personale tecnico.

La situazione sta causando ritardi nel progetto e rischia di compromettere il rispetto delle scadenze, con possibili ripercussioni economiche e politiche.

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

Criteri per la decisione più efficace: azioni mirate a mediare tra le parti in conflitto e guidare per trovare soluzioni che le soddisfino entrambe; mantenere la coesione del team e garantire l'efficienza operativa, con una valutazione equilibrata delle responsabilità.

Criteri per la decisione meno efficace: intervento in prima persona sulla soluzione di un unico aspetto del problema, coinvolgendo le parti in gioco solo in quanto esecutori.

Le scelte intermedie sono parziali rispetto alle diverse dimensioni del conflitto in atto, e non creano presupposti di dialogo e collaborazione tra le parti in gioco. Si crea il precedente per cui anche in futuro le parti in gioco si aspettino la soluzione di eventuali nuove difficoltà dall'alto piuttosto che attivarsi per cercarla.

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
Approfondire il tema della richiesta di modifiche per valutare la reale necessità di attuarle e coinvolgere l'appaltatore sulla loro fattibilità nei tempi previsti.	**A**	**B**
Farsi carico di fornire chiare linee di interpretazione delle specifiche del progetto, in modo da ridurre le discussioni.	**C**	**D**
Incontrare separatamente il personale tecnico e l'appaltatore per ascoltare la loro versione delle problematiche riscontrate e le loro proposte di soluzione, in modo da non interrompere il flusso del lavoro sul progetto. Farsi carico di proporre una	**E**	**F**

soluzione che possa ridurre il conflitto e mantenere il ritmo del lavoro sul progetto.		
Fornire all'appaltatore il materiale di cui necessita e interrompere il flusso di richiesta di modifiche, in modo da permettergli di lavorare sulla base di chiari e definiti requisiti del lavoro da eseguire.	**G**	**H**
Convocare il personale tecnico e l'appaltatore esterno, assicurandosi che le persone abbiano la documentazione necessaria per verificare le informazioni oggettive del progetto. Costruire un elenco delle difficoltà emerse fino a quel momento e coinvolgere le parti nella progettazione di soluzioni condivise.	**I**	**L**

6.3 Situazione

Per la attuazione di un importante progetto infrastrutturale sono necessari materiali e tecnologie di alta qualità. L'Ufficio Acquisti ha stabilito un accordo con un fornitore che ha una posizione dominante sul mercato e che si rivela essenziale per la fornitura nei tempi utili dei componenti critici necessari.

La spesa relativa a questi componenti rappresenta una parte significativa del budget del progetto.

Il fornitore ha comunicato che andrà incontro per le prossime forniture ad un aumento dei prezzi legato a fattori esterni: aumento dei costi delle materie prime e difficoltà di approvvigionamento per la turbolenza internazionale.

Questo problema si scontra con la necessità di rimanere nei costi preventivati del progetto.

Dovrà quindi incontrare il fornitore, insieme all'Ufficio Acquisti, per ottenere il massimo contenimento possibile del prezzo delle prossime forniture, perché non si può assolutamente permettere di incidere ulteriormente sul budget del progetto. Il collega degli Acquisti Le ha detto che il fornitore ha la fama di essere una persona molto rigida, che utilizza la sua forza nel mercato per mantenere la sua posizione di partenza nella trattativa. Nel caso specifico il fornitore ha anche dalla sua parte delle motivazioni inattaccabili per giustificare l'aumento del prezzo della fornitura.

Come gestire la situazione?

Criteri per la decisione più efficace: avviare una trattativa win win con il fornitore, senza farsi condizionare dall'aspetto emotivo dell'imprevisto. Gestire la relazione con trasparenza e cercando di mettere in gioco anche nuovi elementi per ampliare i margini di manovra nella ricerca dell'accordo e aumentare la probabilità di mantenere i costi sotto controllo.

Criteri per la decisione meno efficace: gestire la situazione in modo rigido, rimanendo fermo sulla posizione legata al costo della fornitura. L'impatto emotivo dell'imprevisto condiziona la capacità di affrontare la situazione con flessibilità e strategia.

Le scelte intermedie sono caratterizzate dall'accettazione del problema e dalla ricerca di soluzioni

interne per contenere i costi, o individuando qualche elemento (consegna frazionata, volumi, prolungamento della relazione nel tempo) che potrebbe compensare l'aumento dei costi, senza coinvolgere però l'Ufficio Acquisti.

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
Iniziare l'incontro con il fornitore dichiarando l'intento di cercare un accordo soddisfacente per entrambe le parti in gioco. Far esplicitare al fornitore i termini dell'aumento dei prezzi dei componenti desiderati, sulla base delle problematiche emerse. Esplicitare i vincoli del progetto e la sua necessità di rimanere nei costi definiti. Coinvolgere il fornitore in un processo di ricerca di aspetti della trattativa che possano essere interessanti per lui, anche con il supporto dell'Ufficio Acquisti per la richiesta di altri tipi di materiale utili per altri progetti, in modo da aprire spazi per mantenere i costi sotto controllo.	**A**	**B**
Incontrare preventivamente l'Ufficio Acquisti perché studi una proposta che offra al fornitore garanzie sui volumi da acquistare e la continuità di richiesta di forniture nel tempo, aspetti che potrebbero rendere il fornitore più malleabile e rendere attuabile il contenimento del prezzo dei componenti necessari per il suo progetto.	**C**	**D**
Cercare di aumentare la forza dell'Amministrazione nella trattativa mettendo sul tavolo dell'incontro con il fornitore il peso dell'Amministrazione, l'ampiezza e l'importanza del progetto e la possibilità di rivolgersi ad altri fornitori meno forti sul mercato e quindi probabilmente più disponibili. Concentrarsi sull'ottenere il risparmio stabilito nel breve termine, anche se questo dovesse portare alla necessità di cambiare fornitore, in caso di rigidità sui costi dei componenti da parte del fornitore.	**E**	**F**
Accettare l'aumento dei prezzi in quanto le cause sono risapute e comuni a tutti i fornitori e impuntarsi significherebbe ingaggiare una lotta partendo comunque da una posizione di debolezza. Assicurarsi il rispetto delle tempistiche concordate. Individuare altri elementi del progetto in cui possono essere colte delle possibilità di riduzioni di spesa, per bilanciare i costi dei componenti critici.	**G**	**H**
Dimostrare la disponibilità ad andare incontro al fornitore sui costi per non irrigidire la relazione e indebolire ulteriormente la posizione dell'Amministrazione, a fronte di garanzie su una consegna frazionata secondo le necessità delle fasi di avanzamento del progetto, in modo da poter risparmiare sui	**I**	**L**

costi di stoccaggio del materiale.		

6.4 Situazione

Sta partecipando ad una riunione tecnica con ingegneri e periti convocata per discutere una perizia strutturale recente, che evidenzia segni di deterioramento critico nelle giunture di un ponte, compromettendo potenzialmente la sua sicurezza. L'obiettivo è valutare le opzioni disponibili per intervenire rapidamente, tenendo conto di tre fattori chiave: sicurezza pubblica, impatto sul traffico e vincoli di bilancio.

L'ingegnere strutturista illustra i risultati delle analisi, segnalando crepe crescenti nelle giunture principali e segni di corrosione avanzata dovuta all'esposizione agli agenti atmosferici.

State valutando un piano di emergenza per prevenire i rischi possibili e mentre ascolta il dibattito, riceve una telefonata urgente dall'ospedale: il medico la informa che le condizioni di un suo familiare sono peggiorate e richiedono un intervento immediato da parte sua. Interrompe la riunione senza spiegazioni dettagliate, lasciando il suo team in difficoltà sulla prossima decisione da prendere. Il sindaco e i membri del consiglio richiederanno a breve il piano d'azione per il ponte.

Criteri per la decisione più efficace: affrontare la situazione con trasparenza, delega e supporto per gestire lo stato emotivo, evitare di lasciare spazio a interpretazioni errate della situazione e delle proprie reazioni e mettersi nella condizione di poter gestire la criticità familiare. Garantire che il lavoro urgente prosegua senza interruzioni.

Criteri per la decisione meno efficace: la situazione lavorativa non è gestita, con l'effetto di lasciare il team dei colleghi nell'incertezza e di ritrovarsi con gravi rischi per la sicurezza.

Le scelte intermedie cercano di rassicurare sulla propria capacità di affrontare la complessità della situazione sul piano professionale e personale, o di risolvere le urgenze sul lavoro per ridurne lo stress e poter affrontare la criticità familiare, con il rischio di non dare continuità di presenza e attenzione al problema lavorativo.

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

Alternative di decisione	Decisione **più** efficace	Decisione **meno** efficace
Delegare un familiare ad affrontare le richieste del medico per ridurre la pressione emotiva della dimensione personale e dedicare le proprie energie alla dimensione professionale.	**A**	**B**
Prendersi una pausa per poter affrontare la criticità familiare e potersi poi dedicare pienamente alle problematiche lavorative.	**C**	**D**
Informare il superiore e i colleghi della difficoltà personale, richiedendo flessibilità e assicurando il proprio impegno ad		

affrontare la problematica lavorativa.	**E**	**F**
Predisporre rapidamente un piano per le decisioni operative più urgenti, in modo da potersi dedicare alla criticità personale, nella quale pensa comunque di coinvolgere anche altri familiari per diminuire il carico emotivo.	**G**	**H**
Informare il proprio superiore della situazione personale e delegare un collaboratore competente a prendere decisioni operative urgenti e aggiornare il sindaco. Fornire indicazioni precise per garantire la continuità del modo di procedere.	**I**	**L**