NON ESTRATTA

TRACCIA N.3

TEST SITUAZIONALI

Dirigente Tecnico

Competenze organizzative/gestionali

Situazioni
1.5, 1.6, 2.5, 2.6, 3.5, 3.6, 4.5, 4.6, 5.5, 5.6, 6.5, 6.6

1.5 Situazione

I lavori di ammodernamento di un'infrastruttura comprendono la posa di cavi sotterranei che deve essere fatta da personale specializzato.

La persona competente individuata per queste operazioni ha avuto un incidente e non può presentarsi al lavoro per due settimane.

La mancanza di competenze specifiche potrebbe ritardare il progetto o mettere a rischio la qualità del lavoro.

In quanto Dirigente Tecnico responsabile del progetto è chiamato a gestire questa situazione critica individuando la prima azione che potrebbe essere utile per proseguire i lavori velocemente.

Criteri per la decisione più efficace: esplorare immediatamente la possibilità di trovare personale specializzato per le operazioni da effettuare all'interno dell'Amministrazione pubblica, come soluzione veloce e che non inciderebbe sui costi.

Criteri per la decisione meno efficace: scelta che richiederebbe tempo in quanto la specializzazione necessaria dovrebbe essere certificata a seguito di un percorso.

Le soluzioni intermedie rappresentano azioni valide per tamponare la necessità di personale specializzato riorganizzando le attività del progetto che potrebbero essere anticipate, o applicando soluzioni che inciderebbero sui costi, con necessità di valutare come compensare il costo aggiuntivo.
In ogni caso soluzioni meno veloci.

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
Posticipare l'attività in attesa che la persona rientri al lavoro, ed effettuare la revisione delle fasi del progetto per portare avanti altre attività.	**A**	**B**
Assumere temporaneamente personale esterno specializzato, e integrarlo nel team in modo che il progetto possa proseguire rispettando gli standard di qualità e sicurezza del progetto. Valutare quali parti del progetto possono subire una riduzione di costi per compensare la spesa non prevista.	**C**	**D**
Formare un'altra persona, in modo che possa proseguire il lavoro.	**E**	**F**
Richiedere ad altri Dipartimenti personale che possieda le specializzazioni necessarie e integrarlo nel team.	**G**	**H**
Esternalizzare l'attività specializzata a una ditta disponibile a completare i lavori entro i tempi richiesti e a costi ragionevoli, e	**I**	**L**

attendere che abbia completato il lavoro.		

1.6 Situazione

Nel cantiere in cui si stanno effettuando i lavori di costruzione di una nuova area verde lungo il fiume una escavatrice si è bloccata in un punto critico e ha accidentalmente perforato una tubatura sotterranea di un vecchio impianto industriale, provocando una fuoriuscita di materiali inquinanti.

Il materiale è tossico e si sta riversando lentamente nel terreno, rischiando di raggiungere le acque limitrofe, e mettendo quindi in pericolo l'ambiente circostante.

Sono già arrivate segnalazioni di preoccupazione da parte dei cittadini per la loro salute, ed è necessario agire tempestivamente per fare in modo che la situazione non si ripresenti e non abbia conseguenze.

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

Criteri per la decisione più efficace: la crisi deve essere gestita affrontando tutti gli aspetti del problema che si sono presentati: cercare nell'immediato una soluzione per affrontare le conseguenze del guasto, con una comunicazione trasparente, e rassicurante che dimostri responsabilità e affidabilità; indagare sulla causa del guasto per fare in modo che non si ripeta.

Criteri per la decisione meno efficace: non attivarsi per contenere le conseguenze dell'incidente, e concentrarsi sulla causa della rottura del macchinario.

Le soluzioni intermedie intervengono sull'ambiente (che è comunque prioritario) ma non sulla causa scatenante del 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
Attivare tempestivamente un piano di bonifica e richiedere una ispezione tecnica al responsabile della sicurezza, in modo da poter informare i cittadini sui risultati raggiunti.	**A**	**B**
Informare le autorità ambientali competenti. Convocare immediatamente una squadra di emergenza ambientale per valutare l'impatto del danno, organizzare un piano di bonifica e le modalità di monitoraggio dell'ambiente. Presentare la situazione ai cittadini, esponendo le azioni correttive pianificate. Richiedere un approfondimento della causa dell'incidente per risolvere il problema alla radice.	**C**	**D**
Stabilire un protocollo di sicurezza temporaneo e monitorare la situazione, aggiornando tempestivamente i cittadini sulle azioni intraprese e sui progressi.	**E**	**F**

Avvisare l'autorità ambientale e seguire le istruzioni specifiche ricevute. Rilasciare un comunicato ai cittadini assicurando che l'Ente è in contatto con le autorità competenti e che l'emergenza è sotto controllo.	**G**	**H**
Sollecitare l'appaltatore responsabile del cantiere a gestire la situazione, attivando gli specialisti del macchinario per individuare prontamente la causa del guasto e rimettere in funzione il tutto. Comunicare che il guasto è stato risolto e rassicurare sul futuro.	**I**	**L**

2.5 Situazione

Tra i suoi compiti e responsabilità c'è il monitoraggio e la gestione del budget annuale destinato alla manutenzione delle infrastrutture pubbliche: strade, ponti e reti fognarie.

A metà anno un report finanziario evidenzia che le spese per la manutenzione straordinaria sono già al 75% del budget totale. La causa principale è l'aumento di interventi urgenti non previsti, come riparazioni di emergenza su strade danneggiate da condizioni meteo estreme.

Questa situazione mette a rischio altri interventi pianificati per la seconda metà dell'anno: il rifacimento di una rete stradale in un'area periferica e l'installazione di barriere di sicurezza in zone ad alto rischio. Gli interventi sono stati già pubblicizzati in incontri pubblici con i cittadini e sono politicamente rilevanti.

Deve agire rapidamente per riequilibrare il budget e garantire che le attività essenziali non vengano compromesse. L'assegnazione e l'utilizzo del budget devono rispettare rigide normative contabili e non sono facilmente applicabili trasferimenti tra capitoli di spesa.

Criteri per la decisione più efficace: recuperare gli effetti di una gestione delle risorse economico-finanziarie condizionata da eventi straordinari prendendo decisioni equilibrate che ottimizzino risorse limitate, e allo stesso tempo cogliendo l'occasione per migliorare i processi interni di manutenzione. Gestione del problema e apprendimento dall'esperienza per migliorare.

Criteri per la decisione meno efficace: dare priorità ad un solo aspetto della problematica (quello politico/sociale) senza individuare modalità di gestione efficace delle risorse economico-finanziarie disponibili.

Le scelte intermedie cercano spazi di rimodulazione del funzionamento interno e dei fornitori, per ridurre le spese, o puntano sull'eccezionalità della situazione per ottenere compensazione dei costi o ridefinizione delle priorità, senza mettersi in discussione.
La richiesta fatta ai fornitori esce dai confini dello spazio di responsabilità del Dirigente, e quindi non se ne può avere il pieno controllo.

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
Ridurre l'impatto economico degli interventi nella seconda parte dell'anno concentrandosi solo sugli interventi obbligatori e posticipando gli interventi meno urgenti al prossimo anno per rispettare i vincoli di bilancio. Comunicare il nuovo piano di interventi all'Amministrazione e ai cittadini, ricordando che le condizioni meteo estreme della prima parte dell'anno, non prevedibili, hanno inciso sul budget predisposto per il settore.	**A**	**B**
Presentare all'Amministrazione una relazione dettagliata delle spese straordinarie sostenute, richiedendo una integrazione del budget sulla base di dati concreti e scenari futuri in cui si	**C**	**D**

configurano rischi per la sicurezza pubblica nel caso che non potessero essere effettuati gli interventi di manutenzione previsti per la seconda parte dell'anno.		
Avviare un audit sulle modalità operative dei fornitori e dei processi interni di manutenzione per ridurre costi e sprechi. Coinvolgere i collaboratori diretti e il personale tecnico per individuare modalità concrete per raggiungere l'obiettivo e sfruttare le consolidate relazioni con i fornitori per richiedere disponibilità a migliorare i loro processi interni e ridurre i costi degli interventi.	**E**	**F**
Analizzare i dati finanziari e la pianificazione degli interventi per identificare con il suo team interventi meno prioritari e posticipabili, mantenendo un equilibrio tra interventi urgenti e interventi strategici. Proporre un piano di rimodulazione delle priorità all'Amministrazione per ottenerne l'approvazione. Comunicare ai Municipi interessati la nuova pianificazione e le motivazioni a riguardo. Introdurre sistemi di monitoraggio delle infrastrutture per prevenire, quando possibile, interventi futuri di emergenza. Introdurre sistemi di monitoraggio periodico del budget.	**G**	**H**
Proseguire con le attività pianificate per non ridurre il livello di servizio nelle aree interessate dai progetti approvati, e non danneggiare l'immagine dell'Amministrazione creando malcontento e proteste per mancata coerenza rispetto agli impegni presi. Monitorare le spese della seconda parte dell'anno e riproporsi di utilizzare a copertura del budget investito, appena possibile, risorse future.	**I**	**L**

2.6 Situazione

Lei ha a disposizione un team di tecnici eterogeneo per competenze e livelli di esperienza in situazioni complesse, con diversi stili di lavoro e di comunicazione tra le persone.

Alcuni tecnici hanno grande esperienza e competenze specializzate, ma sono prossimi al pensionamento; altri sono giovani con meno esperienza ma alta motivazione e capacità di apprendimento.

Per i prossimi sei mesi è previsto un carico di lavoro straordinario legato all'implementazione di un piano di riqualificazione urbana, che include interventi su strade, illuminazione pubblica e aree verdi. Gli interventi richiedono competenze specifiche in ingegneria civile, gestione del territorio e utilizzo di software tecnici.

Il piano è ambizioso e richiede il rispetto di tempi serrati, ma il team si trova già impegnato su altre attività ordinarie. Inoltre, alcuni membri del gruppo hanno evidenziato difficoltà nel gestire il carico attuale, e ci sono tensioni legate alla percezione di un'assegnazione non equa dei compiti e degli impegni.

Deve gestire il processo di riorganizzazione del lavoro, cercando di utilizzare al meglio le risorse che ha a disposizione in modo che gli obiettivi siano raggiunti nei tempi previsti e il clima lavorativo e la motivazione del team non siano compromessi.

Criteri per la decisione più efficace: perseguire l'obiettivo di individuare le competenze e il potenziale del team, ottimizzandone l'utilizzo, e favorire la crescita professionale e la collaborazione; bilanciare il rispetto degli obiettivi strategici con il benessere e la motivazione del team, dimostrando una gestione lungimirante e umana delle risorse.

Criteri per la decisione meno efficace: non modificare l'attuale situazione del team nella distribuzione dei compiti, imponendo un carico di lavoro che confida sulle capacità del team di adattarsi autonomamente alle necessità.
Non attivare alcun processo di riorganizzazione del lavoro e di gestione efficace delle risorse assegnate.

Le scelte intermedie mettono in atto meccanismi poco strutturati di gestione del carico di lavoro che coinvolgono le persone, aprono potenziali spazi di collaborazione e di crescita professionale del team.

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
Implementare un sistema di gestione dei progetti attuali e futuri che consenta di monitorare il progresso delle attività e la distribuzione del carico di lavoro in tempo reale. Programmare riunioni regolari per fare il punto della situazione e correggere eventuali criticità. Individuare le persone interessate all'apprendimento	**A**	**B**

dell'utilizzo dei software tecnici, e programmare i momenti formativi.		
Affidare i compiti più complessi e critici ai membri più esperti, riservando ai meno esperti mansioni di supporto. Monitorare eventuali segnali di burnout per intervenire fornendo l'aiuto necessario. Organizzare momenti di verifica dell'andamento dei progetti e di confronto sulla gestione delle criticità eventuali alla presenza di tutti i collaboratori, in modo che i meno esperti possano apprendere per migliorare le loro competenze.	**C**	**D**
Distribuire il carico di lavoro su tutto il team, per non creare dissapori o invidie, sfruttando l'opportunità per i meno esperti di apprendere trovandosi nelle situazioni e vedendo i colleghi più esperti all'opera, e mettendo i più esperti nelle condizioni di dover coinvolgere anche i meno esperti e trasmettere conoscenze per avere velocemente supporto.	**E**	**F**
Organizzare un incontro con il team per condividere gli obiettivi del lavoro futuro, definire insieme un piano di lavoro condiviso e promuovere la collaborazione. Ascoltare le eventuali preoccupazioni e raccogliere proposte per la gestione del carico di lavoro.	**G**	**H**
Valutare le competenze di ciascun membro del team e redistribuire le responsabilità e le attività correlate in base alle capacità, al livello di esperienza e alla disponibilità, organizzando anche eventuali sessioni di formazione su software specifici. Esplicitare i criteri dell'assegnazione delle responsabilità. Affiancare le persone esperte a quelle meno esperte, valorizzando il ruolo di esperto in modo da favorire la trasmissione dell'esperienza. Condividere le modalità di organizzazione del carico di lavoro e le attività di monitoraggio dell'attuazione dei progetti.	**I**	**L**

3.5 Situazione

La Città Metropolitana ha implementato nuove normative e tecnologie che influiranno sulla gestione dei cantieri e dei progetti tecnici. Alcuni membri del team hanno competenze aggiornate, mentre altri non hanno ricevuto una formazione recente.

Lei, Dirigente responsabile del team, deve decidere come implementare un piano di formazione per garantire che tutto il team sia allineato alle nuove normative e tecnologie, tenendo conto delle necessità concomitanti di portare avanti le attività intraprese per non incorrere in ritardi.

Criteri per la decisione più efficace: capacità di progettare lo sviluppo dei collaboratori costruendo tempestivamente piani di formazione che rispondano ai bisogni del team in relazione ai ruoli e alle competenze corrispondenti, e che garantiscano una preparazione completa ed efficace nell'applicazione al contesto del lavoro dei contenuti appresi.
Motivare il team a partecipare attivamente alla propria crescita professionale, facendo percepire l'utilità pratica della formazione, oltre che la necessità, e facendo in modo che si senta supportato nella gestione di eventuali difficoltà.

Criteri per la decisione meno efficace: dare priorità alle esigenze del quotidiano, lasciando ai singoli l'iniziativa e l'interpretazione delle nuove informazioni, con il rischio di distorsioni anche non consapevoli nella interiorizzazione delle novità, e necessità comunque di un investimento di tempo successivo per rettificare.

Le scelte intermedie si basano sulla proposta formativa troppo generale, o limitata ai temi principali, o sulla base delle definizioni delle esigenze che le persone esprimono senza avere una effettiva cognizione di causa rispetto alle novità.

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
Mettere a disposizione la documentazione sulle nuove normative e tecnologie, in modo che i collaboratori possano iniziare a familiarizzare con le novità nel tempo a disposizione. Organizzare momenti di confronto sulle conoscenze apprese e sulle eventuali difficoltà nell'applicarle al contesto reale. Coinvolgere eventualmente in quelle occasioni gli esperti della formazione per orientare nella corretta interpretazione delle normative, in caso ne emergesse la necessità.	**A**	**B**
Proporre un workshop informativo con i principali aggiornamenti, chiedendo che i membri del team cerchino in autonomia corsi per approfondire le aree di loro interesse, in modo che possano gestirsi il tempo sulla base degli impegni richiesti dai progetti che stanno seguendo.	**C**	**D**
Concordare con il team un calendario di formazione che permetta di organizzarsi nel seguire i progetti attivi, e proporre un programma generale per tutto il team, con la possibilità per	**E**	**F**

chi è già formato di approfondire specifiche aree di interesse. Organizzare momenti di condivisione delle conoscenze apprese e delle eventuali difficoltà nell'applicazione al contesto reale.		
Coinvolgere il team dei collaboratori nel definire le aree in cui dichiarano maggiore necessità di approfondimento riguardo alle nuove norme e tecnologie, e attivare i formatori a riguardo per organizzare workshop dedicati agli argomenti scelti.	**G**	**H**
Identificare le competenze specifiche necessarie per ciascun ruolo, e definire un programma di formazione personalizzato per ogni collaboratore o gruppo di collaboratori. Organizzare sessioni di aggiornamento, coinvolgendo esperti per garantire una formazione di alta qualità. Organizzare momenti di condivisione delle conoscenze apprese e delle eventuali difficoltà nell'applicarle al contesto reale.	**I**	**L**

3.6 Situazione

Ha affidato a un suo collaboratore la responsabilità di un progetto un po' più complesso di quelli di cui si era occupato fino a questo momento, in quanto ritiene che ci siano le condizioni perché lui si possa muovere senza grandi rischi, e che comunque abbia maturato sufficiente esperienza per poter portare avanti un buon progetto. Decide di dimostrargli la massima fiducia lasciandogli carta bianca su tutte le decisioni, sulla base di una sua passata esperienza in cui un atteggiamento simile da parte del suo Responsabile le aveva suscitato forte motivazione, positività e intraprendenza.

Dopo un po' di tempo si accorge però che il suo collaboratore non ha intrapreso alcuna iniziativa.

Come muoversi in questa situazione per non minare la fiducia in se stesso del collaboratore, e allo stesso tempo non doversi giustificare di fronte ai superiori in caso che chiedessero conto dell'avanzamento del progetto?

Criteri per la decisione più efficace: impostare la relazione con il collaboratore in modo trasparente ed assertivo, dichiarando le proprie aspettative e la propria preoccupazione, e dimostrare capacità di accettare approcci alle situazioni diversi dal proprio e flessibilità nell'impostare un nuovo percorso di delega. Saper impostare un percorso di delega strutturato in cui si mantiene la responsabilità del progetto, stimolando un atteggiamento propositivo nel collaboratore e prevedendo momenti di verifica ed eventuale correzione in caso di criticità. Mantenersi come riferimento per lo sviluppo effettivo delle competenze del collaboratore, senza abbandonarlo ai rischi di errore.

Criteri per la decisione meno efficace: abbandonare il collaboratore e rimanere fedele alla interpretazione della delega basata su propri vissuti personali. Rischiare di dover rispondere di inefficienza di fronte ai superiori, senza assumersi la responsabilità di una delega per lo sviluppo impostata in modo generico e superficiale, non costruita sulle caratteristiche del collaboratore ma sulla proiezione di se stesso.

Le scelte intermedie cercano di affrontare la situazione rimediando con una delega più strutturata, o sollecitando il collaboratore a farsi avanti nell'informare, o con il ripiegare su un progetto più semplice. Da un lato si riduce il rischio di non essere in grado di rispondere ad eventuale richiesta di report da parte dei superiori, ma addossando implicitamente al collaboratore la responsabilità del fallimento della delega impostata nelle modalità scelte dal 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
Verificare con il collaboratore l'andamento del progetto, dichiarando in modo trasparente la propria preoccupazione nel non vedere attività in essere relative al progetto, e cercando di capire le motivazioni di un eventuale difficoltà a ricevere una delega in bianco in un progetto di maggiore complessità rispetto a quelli abituali. Impostare un piano di delega più strutturato con monitoraggio e disponibilità al confronto, ribadendo la propria fiducia nel collaboratore.	**A**	**B**
Esprimere al collaboratore la propria delusione nel vedere che il progetto non procede, e spiegare la motivazione della scelta di una delega con carta bianca in base alla propria esperienza. Impostare un piano di delega più strutturato con monitoraggio e disponibilità al confronto.	**C**	**D**
Rivedere il proprio modo di considerare il collaboratore, accettando che abbia dei limiti nell'iniziativa e che non sia ancora pronto per quel tipo di progetto. Assegnargli un progetto più semplice in cui sia in grado di muoversi autonomamente con maggiore sicurezza.	**E**	**F**
Mantenere l'assegnazione dell'incarico al collaboratore, dichiarando la propria disponibilità a momenti strutturati di confronto se il collaboratore stesso ne sentisse la necessità, facendo presente la possibilità che i superiori chiedano notizie sull'andamento del progetto.	**G**	**H**
Rimanere coerente con la scelta fatta di non interferire, per non smentire il messaggio di fiducia trasmesso attraverso la delega, confidando nel fatto che il collaboratore avrà valutato come muoversi e preso le sue decisioni. Chiedere al collaboratore di tenersi pronto a redigere un report dell'avanzamento del progetto nel caso che venga richiesto dai superiori.	**I**	**L**

4.5 Situazione

L'Amministrazione intende partecipare ad un bando europeo per l'assegnazione di fondi per la riqualificazione delle aree periferiche delle Città metropolitane e dei Comuni capoluoghi di provincia caratterizzate da situazioni di marginalità economica e sociale, degrado edilizio, carenza di servizi e scarsa sicurezza.

Ovviamente il suo Dipartimento viene coinvolto direttamente, ma purtroppo in un momento in cui l'agenda è sovraccarica di progetti in corso d'opera e nuovi progetti che sono stati già approvati, annunciati e programmati nell'immediato futuro.

Lei fa presente la situazione ma l'Amministrazione non può permettersi di perdere l'opportunità del possibile finanziamento, tenendo conto che gli obiettivi del bando affrontano una tematica che si inserisce perfettamente nelle linee programmatiche a medio e lungo termine già approvate.

In quanto Dirigente Tecnico è chiamato a gestire questa situazione in modo da conciliare i diversi aspetti della questione, considerando anche l'impatto sui suoi collaboratori di un sovraccarico di lavoro.

Criteri per la decisione più efficace: affrontare oggettivamente e in modo propositivo la questione in termini di tempo necessario per redigere una proposta competitiva e attuare poi il progetto; coinvolgere l'Amministrazione nella decisione di ridefinire le priorità, in modo da far presente la saturazione del tempo di lavoro del team con i progetti già pianificati, e allo stesso tempo muoversi con la flessibilità richiesta dalle opportunità che si presentano, nel rispetto del tempo dei collaboratori e garantendo la qualità dei progetti significativi.

Criteri per la decisione meno efficace: puntare sulla disponibilità delle persone per dare una buona immagine del team, rischiando di affrontare l'impegno in modo poco realistico, e di non rispettare il tempo massimo di lavoro che è possibile chiedere ai collaboratori nelle eventuali fasi critiche dei progetti presenti e futuri e di creare effetti negativi sul clima del gruppo con competizione interna per dimostrare disponibilità.
Di fatto se si risponde alla richiesta senza modificare nulla si trasmette implicitamente il messaggio che l'organizzazione del lavoro precedente non era satura.

Le decisioni intermedie cercano di rispondere alla richiesta in modo realistico con gli strumenti a disposizione (risorse aggiuntive, utilizzo degli strumenti di incentivazione esistenti), con il rischio comunque di aumentare il sovraccarico di lavoro del team, o con un investimento parziale di energie sul bando, che potrebbe compromettere la competitività della proposta che sarà costruita.

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 al team la richiesta dell'Amministrazione e rassicurare le persone sul fatto che saranno richiesti gli incentivi per le funzioni tecniche sia per la predisposizione	**A**	**B**

della documentazione relativa al bando che per lo svolgimento effettivo delle attività del progetto.		
Decidere di partecipare al bando solo in forma ridotta, presentando un progetto che non richieda un'eccessiva mobilitazione di risorse, in modo da consentire all'ufficio di aderire alla richiesta dell'Amministrazione.	**C**	**D**
Informare l'Amministrazione della situazione di sovraccarico e richiedere risorse aggiuntive (consulenti o collaboratori esterni) per preparare il bando senza compromettere le attività esistenti. Accettare quindi di lavorare al bando, ma evidenziando la necessità di un supporto per evitare ritardi sugli altri progetti.	**E**	**F**
Analizzare rapidamente i progetti in corso e identificare quelli meno urgenti o posticipabili, riassegnando temporaneamente le risorse verso il bando. Valutare anche la possibilità di coinvolgere collaboratori esterni o esperti di altri uffici per garantire una partecipazione adeguata al bando. Presentare all'Amministrazione un piano chiaro su come l'ufficio potrà gestire sia il bando sia le priorità esistenti. Richiedere all'Amministrazione un atto formale di ridefinizione delle priorità e procedere con la definizione della proposta di intervento richiesta dal bando.	**G**	**H**
Decidere di cogliere l'opportunità della partecipazione al bando anche per dare visibilità al proprio team. Confrontarsi con il team per motivare le persone ad investire energie per rispondere alla richiesta dell'Amministrazione, chiedendo la disponibilità ad un intenso lavoro di gruppo, facendo ricorso a orari straordinari se necessario, in quanto è sicuro che alcune persone saranno felici di poter incrementare le proprie entrate economiche e risponderanno prontamente alla richiesta.	**I**	**L**

4.6 Situazione

Un quartiere centrale della Città metropolitana è conosciuto come una delle principali aree di ritrovo notturno, ed è noto per la sua vivace movida. Il crescente flusso di giovani e di turisti ha generato problemi di rumore, sporcizia e disturbo della quiete pubblica, nonché disagio alla circolazione per la presenza massiccia e costante di persone che intralciano e stazionano in zona. La situazione che si è creata ha indotto i residenti a presentare lamentele e a intentare una causa alla Città metropolitana per danno dovuto alla "malamovida" e alla sua non gestione da parte dell'Amministrazione. L'Amministrazione chiede una decisione in temi brevissimi, in quanto il problema è grave ed è necessario evitare di creare un precedente in cui decisioni politiche siano condizionate da rischi di cause civili che possono incidere in modo significativo sul budget del Comune.

Come conciliare le esigenze dei giovani e del commercio e quelle del riposo dei cittadini

residenti?

Criteri per la decisione più efficace: affrontare con efficienza ma anche con efficacia il percorso di ricerca di soluzioni coinvolgendo i residenti, gli esercenti e le autorità, con l'obiettivo di bilanciare i diversi interessi pubblici e privati, e mantenere un clima sociale positivo. Dimostrarsi propositivi nei confronti dell'Amministrazione che dovrà ratificare il piano di azione.

Criteri per la decisione meno efficace: adottare misure restrittive che possono ridurre i disagi nel breve termine, ma rischiano di provocare proteste da parte degli esercenti e dei frequentatori, generando potenzialmente un effetto negativo sul clima sociale del quartiere.

Le decisioni intermedie propongono ipotesi diverse sulle quali demandare la decisione all'Amministrazione (con il rischio di lunghe discussioni in Consiglio comunale) o interventi specifici su aspetti parziali della problematica calati dall'alto, senza concordarli insieme alle parti coinvolte, e responsabilizzando gli esercenti delle attività commerciali, con il rischio che nel medio lungo periodo si perda l'attenzione al 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
Coinvolgere residenti, esercenti e autorità nella descrizione delle problematiche e delle esigenze. Chiedere la collaborazione dei Dipartimenti che possono essere coinvolti dalle problematiche emerse, per impostare un piano di azione integrato, in modo da trovare un equilibrio tra le diverse attese senza danneggiare l'economia locale e l'attrattività del quartiere. Presentare il piano di azione all'Amministrazione per l'approvazione. Monitorare nel tempo l'efficacia delle azioni intraprese.	**A**	**B**
Definire alcune ipotesi di azioni che prendano in considerazione le diverse esigenze e presentarle all'Amministrazione comunale, in modo che prenda le decisioni necessarie.	**C**	**D**
Decidere immediatamente di ridurre l'orario di apertura dei locali nelle zone più critiche, limitando l'utilizzo di spazi esterni nelle ore notturne. Potenziare l'attività delle imprese di pulizia nel quartiere e aumentare la presenza della Polizia Locale per garantire maggiore sicurezza.	**E**	**F**
Imporre la chiusura dei locali per i quali si sono ricevute numerose segnalazioni, e definire sanzioni per il mancato rispetto degli orari di chiusura e delle normative, in modo da responsabilizzare gli esercizi commerciali a mantenere il controllo della situazione nel proprio ambito, e incidere così il meno possibile sul bilancio comunale.	**G**	**H**
Sensibilizzare i frequentatori della movida e gli esercenti delle attività commerciali con una campagna di informazione sulle necessità dei residenti, sul loro diritto alla salute e al riposo, e	**I**	**L**

offrire incentivi e supporto ai commercianti perché collaborino nella gestione corretta dei clienti e della pulizia del quartiere.		

5.5 Situazione

Lei sta lavorando su un progetto che ha come obiettivo la creazione di una rete di trasporto pubblico alimentata a energia rinnovabile, progetto che l'Amministrazione ritiene strategico per la transizione ecologica e sul quale sta puntando anche per riequilibrare i rapporti con le associazioni ambientaliste, con le quali in passato ci sono state forti tensioni. Il progetto permetterà anche di migliorare alcune situazioni inefficienti del servizio di trasporto pubblico attuale.

Per la fattibilità del progetto sono in gioco importanti supporti da parte degli organi di finanziamento dell'Unione Europea.

Nonostante i requisiti tecnici siano stati rispettati, il Ministero dell'Ambiente blocca i fondi necessari a causa di dubbi sulla sostenibilità a lungo termine del progetto e ritardi nella consegna di documentazione chiave da parte dell'Amministrazione. Si sono anche riservati di approfondire la compatibilità del progetto con le normative ambientali nazionali.

Il blocco genera tensione con i partner locali e politici, e i media stanno iniziando a chiedere conto della situazione per l'inefficienza percepita nella gestione.

Criteri per la decisione più efficace: approfondire i motivi del ritardo della consegna dei documenti da parte dell'Amministrazione (si potrebbe essere anche parte in causa come Direzione tecnica) e collaborare nella risoluzione del problema. Cercare un incontro diretto con il Ministero per dimostrare il proprio impegno nel soddisfare le aspettative ministeriali, ma anche per portare avanti le motivazioni delle proprie scelte in modo trasparente ed assertivo, così che i dirigenti e tecnici del Ministero abbiano maggiori elementi per superare le loro perplessità e dubbi.

Criteri per la decisione meno efficace: potrebbe essere percepita come un tentativo di bypassare il dialogo tecnico e peggiorare i rapporti istituzionali con il Ministero.

Le scelte intermedie sono costruttive e dimostrano disponibilità al confronto e alla collaborazione ma non approfondiscono i motivi del ritardo nella consegna dei documenti, non affrontano tutte le tematiche presentate dal ministero o presentano rischi di inefficienza (team congiunto) se il team si addentrasse in questioni che non sono necessariamente da condividere.

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 con l'Amministrazione i motivi del ritardo nella consegna dei documenti richiesti dal Ministero e individuare velocemente le azioni necessarie per accelerare la questione,	**A**	**B**

collaborando se necessario. Organizzare un incontro con i dirigenti tecnici e i funzionari del Ministero per consegnare la documentazione, portare elementi più approfonditi per garantire la sostenibilità del progetto a lungo temine e confrontarsi sul tema delle normative ambientali, ricavandosi anche lo spazio per esplicitare i propri criteri di azione per garantirne la conformità nel progetto. Dimostrare disponibilità ad attuare eventuali modifiche in caso se ne presentasse l'utilità.		
Richiedere chiarimenti formali sulle perplessità del Ministero, e sollecitare l'Amministrazione per la consegna della documentazione necessaria, vista l'importanza del progetto per l'Amministrazione stessa, la quale dovrebbe essere la prima promotrice della celerità dell'attuazione del progetto. Organizzare un incontro con i dirigenti tecnici e i funzionari del Ministero per portare la documentazione e rispondere ai dubbi sollevati.	**C**	**D**
Sollecitare l'Amministrazione a presentare la documentazione e proporre un incontro con il Ministero alla presenza dell'Amministrazione per ribadire la sostenibilità a lungo termine del progetto ed evidenziare l'importanza del progetto per la città, in modo da rendere il Ministero disponibile a sbloccare i fondi e poter comunicare ai media l'inizio dei lavori.	**E**	**F**
Proporre al Ministero la creazione di un team congiunto composto da esperti tecnici di entrambe le parti per collaborare sull'adeguamento del progetto, garantendo l'allineamento con le priorità nazionali.	**G**	**H**
Affidare a un ente specializzato in progetti ambientali il riesame del progetto, e presentare al Ministero una relazione indipendente che attesti la sua sostenibilità e conformità normativa.	**I**	**L**

5.6 Situazione

Lei è responsabile di un progetto per la riqualificazione di una grande arteria stradale che attraversa più Municipi.

Il progetto include l'ampliamento delle carreggiate per migliorare il traffico, l'aggiunta di piste ciclabili per promuovere la mobilità sostenibile, la riqualificazione dei marciapiedi e dell'arredo urbano.

Diversi Municipi si oppongono al progetto per ragioni diverse:

- alcuni esprimono il desiderio di poter destinare i fondi ad altri interventi ritenuti prioritari, cioè a favore della manutenzione delle scuole;
- alcuni evidenziano che le piste ciclabili ridurranno eccessivamente i parcheggi disponibili, già insufficienti, con probabile insoddisfazione e lamentele da parte dei residenti;
- alcuni Presidenti municipali affiliati a un partito diverso da quello dell'Amministrazione centrale si appigliano a questioni marginali per alimentare il dissenso, sfruttando su un piano politico le complessità del progetto che richiederebbero integrazione e disponibilità a considerarne l'impatto sul territorio con un approccio strategico più ampio. Progetti su larga scala che causano disagi locali, anche temporanei, possono essere percepiti negativamente dai cittadini e compromettere il consenso verso i Presidenti stessi.

La mancanza di una visione unitaria sta causando ritardi nell'approvazione del piano e nel rilascio delle autorizzazioni locali.

Criteri per la decisione più efficace: porsi dall'inizio dal punto di vista dei Municipi per dimostrare di saper considerare il possibile vissuto degli interlocutori, e prepararsi su elementi che potrebbero aiutare ad allargare la mappa di lettura dell'impatto del nuovo progetto sul territorio, nel medio e lungo termine.
Dimostrarsi disponibili all'ascolto e al confronto e dimostrare flessibilità dove possibile, ma anche sapersi far ascoltare prevenendo possibili obiezioni.

Criteri per la decisione meno efficace: informazione diretta all'opinione pubblica (ma senza coinvolgimento e feedback) con la speranza che le informazioni contribuiscano ad ampliare la mappa di lettura dell'impatto del progetto e ridurre la pressione sui Municipi, ma con il rischio di inefficacia (non c'è riscontro di come saranno interpretate le informazioni diffuse) e di compromettere le relazioni istituzionali perché i Presidenti dei Municipi non si sentirebbero considerati.

Le scelte intermedie attivano strategie soft di pressione o di mediazione (presenza del Sindaco e degli Assessori), o di integrazione nel progetto di alcune richieste, o ascolto aperto, con il rischio di esporsi e creare aspettative senza aiutare gli interlocutori ad ampliare la mappa di lettura dell'impatto del progetto non solo nel breve ma anche nel medio/lungo termine su ciascun Municipio.

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

	Decisione	Decisione

Alternative di decisione	più efficace	meno efficace
Invitare il Sindaco e gli Assessori coinvolti dal progetto in un incontro con i Presidenti dei Municipi, in modo che possano far comprendere la rilevanza strategica del progetto per la città e la valorizzazione dei quartieri che ne saranno coinvolti.	A	B
Diffondere attraverso i media e i social le informazioni sul progetto, sia per quanto riguarda l'impatto sulla quotidianità nel breve termine, sia per i vantaggi che ne deriveranno per ogni Municipio. In questo modo i cittadini saranno informati direttamente e potranno ridursi le pressioni sui Municipi e sui loro Presidenti.	C	D
Dimostrare disponibilità a modificare alcune parti del progetto per integrare le richieste specifiche dei Municipi, inserendo nel piano generale, in modo equo tra i diversi Municipi, interventi di manutenzione di strade di accesso all'arteria principale e riqualificazione di aree limitrofe, senza compromettere gli obiettivi strategici complessivi. Questi interventi possono tranquillizzare i Presidenti dei Municipi sulla percezione di efficacia del loro mandato nel breve termine agli occhi dei cittadini residenti, importante per garantirsi il consenso.	E	F
Coinvolgere i Presidenti sin nelle prime fasi di progettazione per tenere conto delle priorità locali e assicurarsi che i Municipi percepiscano una ripartizione bilanciata di fondi e interventi.	G	H
Preparare una presentazione del progetto che renda espliciti sia l'impatto sui diversi Municipi nel breve periodo, e il possibile disagio sui residenti, ma anche i benefici del progetto per ciascun Municipio. Coinvolgere i Presidenti dalle prime fasi della progettazione, presentare il progetto e far esprimere le eventuali problematiche locali; creare tavoli di lavoro periodici per mantenere costante la attenzione a bilanciare le esigenze emerse con gli obiettivi della città.	I	L

6.5 Situazione

Da un po' di tempo si stanno verificando episodi di contrasto frequenti tra Lei e un suo collega dirigente di un Dipartimento con il quale collabora per un nuovo progetto. Il collega sta proponendo un approccio più innovativo e per certi versi un po' più rischioso, mentre lei preferirebbe una soluzione più tradizionale e sicura.

Il collega ha anche iniziato a commentare in modo sarcastico qualche sua affermazione durante le riunioni. Questo crea disagio oltre che a Lei anche agli altri membri del team, rischiando di provocare rigidità invece che coesione e collaborazione come sarebbe auspicabile.

Criteri per la decisione più efficace: affrontare la differenza di opinione cercando di approfondire e gestire gli aspetti che creano ansia. Favorire il dialogo e il rispetto per le diverse opinioni. Comunicazione assertiva riguardo alle proprie preoccupazioni e coinvolgimento del collega nel rispettarle e cercare di ridurle. Corretta gestione del rischio, senza sottovalutarlo ma nemmeno rinunciare a priori alla proposta ed irrigidirsi a riguardo. Evitare di commentare l'atteggiamento sarcastico del collega, in quanto una corretta gestione del rischio potrebbe essere riconosciuta come utile approfondimento anche da parte del collega, e far cessare automaticamente quei comportamenti.

Criteri per la decisione meno efficace: non affrontare la differenza di opinione e i fattori che creano preoccupazione, ma reagire emotivamente al sarcasmo, alimentando la tensione.

Le scelte intermedie affrontano il tema della differenza di opinione e di preoccupazione per i possibili rischi coinvolgendo una terza persona, o evitando responsabilità, o cercando un compromesso con la richiesta di una terza soluzione in modo che non ci sia scelta tra le due iniziali (in questo caso non c'è garanzia che la nuova proposta sarà migliore, e si riapre la probabilità di ritrovarsi nella stessa situazione).

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 al collega di evitare commenti sarcastici, alla presenza delle persone del team, che hanno l'unico effetto di peggiorare la situazione. Potrebbero nascere fazioni a favore dell'uno o dell'altro dirigente, con minore coesione tra i team dei due Dipartimenti che dovrebbero essere integrati almeno per il progetto attuale.	**A**	**B**
Riconoscere la situazione conflittuale e dimostrarsi disponibile a cercare una soluzione costruttiva e soddisfacente per entrambe le parti in gioco. Analizzare le proprie motivazioni per la preferenza della soluzione più tradizionale. Proporre al collega di approfondire il problema del rischio correlato alla soluzione innovativa, e di cercare di definirne la	**C**	**D**

probabilità, il livello di gravità dell'impatto eventuale, le soluzioni per ridurne la probabilità e/o per ridurne gli effetti.		
Riconoscere la situazione conflittuale e chiedere al collega la disponibilità a cercare una soluzione intermedia, che potrebbe tranquillizzarla sul piano del rischio, senza dover imporre la propria soluzione o cedere alla soluzione del collega.	**E**	**F**
Chiedere al collega di assumersi la responsabilità di portare avanti la soluzione più innovativa e gestire il rischio correlato in caso se ne presenti la necessità, in modo da poter accettare la soluzione del collega con maggiore distensione d'animo.	**G**	**H**
Chiedere al superiore di entrambi di ascoltare le due diverse proposte e di prendere una decisione, spiegando quali sono i criteri per scegliere l'una o l'altra, in modo da renderla accettabile ad entrambi.	**I**	**L**

6.6 Situazione

Si è creata una situazione di emergenza nel trasporto pubblico della città per l'interruzione improvvisa di una linea della metropolitana a causa di un guasto tecnico. È necessario agire prontamente per garantire la sicurezza dei passeggeri che sono disorientati e stanno creando affollamenti, e ridurre al minimo l'impatto sulla mobilità cittadina.

I media sono immediatamente intervenuti sul posto e seguono attentamente l'evoluzione, così come la cittadinanza che si aspetta tempestive soluzioni.

Criteri per la decisione più efficace: priorità alla sicurezza degli utenti, rapidità di risposta, coordinamento tra i servizi, per ridurre il rischio di incidenti e prevenire possibili situazioni di panico.
Situazione in cui si è agito preventivamente, addestrando il personale e predisponendo un piano di emergenza, in modo da non farsi prendere dall'ansia e dall'eccitazione della criticità. Gestione delle relazioni istituzionali e con i media relativo a quanto è necessario diffondere (tempistiche e non specifiche azioni di ripristino della linea metropolitana)

Criteri per la decisione meno efficace: presenza in prima persona in una situazione già confusa, senza un piano di azione e una comunicazione strutturata per informare e ridurre la pressione esterna. Gestione istintiva delle emozioni, con l'idea che la presenza sul campo possa essere rassicurante ed apprezzata da cittadini e media.

Le scelte intermedie affrontano aspetti parziali per far fronte all'emergenza e alle possibili conseguenze.

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
Comunicare immediatamente e costantemente con i cittadini tramite gli strumenti social, per aggiornarli sulla situazione e fare in modo che si organizzino per i loro spostamenti. Nel frattempo, far analizzare la causa dell'interruzione e pianificare una manutenzione preventiva su tutta la rete della metropolitana per ridurre la probabilità che in futuro si ripresentino interruzioni del funzionamento.	**A**	**B**
Organizzare e attivare velocemente un servizio di trasporto sostitutivo, navette o autobus, per ridurre il disagio dei cittadini. Comunicare ai cittadini e alle autorità le soluzioni alternative. Predisporre personale per gestire il flusso dei passeggeri verso le alternative.	**C**	**D**
Informare dell'interruzione e dei tempi stimati per il ripristino il governo locale e i media, per garantire trasparenza e gestire le aspettative pubbliche e i rapporti con le istituzioni, affrontare la situazione con il supporto istituzionale e offrire una efficiente immagine del servizio. Mantenere le istituzioni e i media informati sulle azioni di ripristino della linea metropolitana, in modo da mitigare la pressione esterna.	**E**	**F**
Attivare immediatamente un piano di evacuazione organizzata e di sicurezza predisposto dal Dipartimento, in collaborazione con le forze dell'ordine e il personale sul posto, addestrato anche per eventuali emergenze. L'obiettivo è mettere al primo posto la sicurezza dei passeggeri, per ridurre il rischio di incidenti e prevenire eventuali situazioni di panico. Mantenere le istituzioni e i media informati sulle tempistiche di ripristino della linea metropolitana.	**G**	**H**
Raggiungere velocemente il luogo dell'incidente in modo da rendersi conto personalmente della situazione e dimostrare ai cittadini e ai media la volontà di affrontare il problema con priorità assoluta. Dare indicazioni al personale presente sul posto per evacuare le persone in sicurezza.	**I**	**L**