

DOMANDE MINISTERO DELLA GIUSTIZIA - PROCEDURA CONCORSUALE COMPARATIVA, PER TITOLI ED ESAMI, PER L'ASSUNZIONE DI 11 UNITÀ DI PERSONALE DIRIGENZIALE DI SECONDA FASCIA A TEMPO INDETERMINATO RISERVATO AL PERSONALE APPARTENENTE AI RUOLI DELL'AMMINISTRAZIONE GIUDIZIARIA - PROVA SCRITTA - BUSTA 1

- 1) In qualità di Dirigente Amministrativo di un Ufficio Giudiziario, lei sta definendo il piano organizzativo per il lavoro agile del personale amministrativo. Durante il lavoro, lei ha ricevuto diverse richieste, tra le quali: quelle di alcuni collaboratori con particolari esigenze di salute documentate, quelle di altri che assistono familiari con disabilità in situazione di gravità ai sensi della legge n. 104/1992 e quelle di altri dipendenti che, pur non disponendo di requisiti di priorità previsti dalla normativa, motivano la richiesta con esigenze di conciliazione tra vita privata e lavoro. Lei è consapevole che alcune attività dell'Ufficio richiedono necessariamente la presenza fisica del personale, in particolare il servizio di sportello al pubblico e il supporto alle udienze, che devono essere garantiti tutti i giorni lavorativi. Pertanto, lei si trova a dover bilanciare la necessità di assicurare la funzionalità dell'Ufficio con le aspettative del personale, sapendo che non è possibile accogliere tutte le richieste e che i dipendenti sprovvisti di requisiti di priorità normativa potrebbero percepire come ingiusto un eventuale diniego. Come si comporterebbe in questa situazione?

RISPOSTA SINGOLA

- A Riconosce la priorità per i collaboratori che, da normativa, ne hanno diritto e ne accoglie le domande, organizzando l'avvicendamento del personale in modo da garantire la copertura dello sportello e delle udienze nei giorni lavorativi. Poi, comunica ai dipendenti privi di priorità che sta valutando come accogliere le loro richieste compatibilmente con le esigenze organizzative, invitandoli ad attendere la definizione del quadro complessivo. Nel frattempo, nell'assumere le decisioni, tiene conto delle situazioni personali e familiari dei richiedenti e della compatibilità delle singole mansioni con il lavoro agile. Una volta assunte le decisioni, le formalizza a tutto il personale con una comunicazione che riassume i vincoli normativi e organizzativi considerati. Infine, invita coloro che non condividono la decisione a rappresentare le proprie esigenze in un colloquio individuale, riservandosi di rivedere le scelte effettuate, dove emergano margini di flessibilità.
- B Distingue, tra le richieste pervenute, quelle che hanno priorità normativa da quelle basate su esigenze di conciliazione, e mappa le attività dell'Ufficio, individuando quali richiedano la presenza fisica e quali siano compatibili con il lavoro agile. A partire da questo quadro, struttura un piano che garantisca l'accoglimento delle richieste con priorità normativa, disponendo un avvicendamento del personale in grado di assicurare la copertura dello sportello e il supporto alle udienze. Poi, per i dipendenti privi di priorità normativa, applica criteri oggettivi e trasparenti per l'accesso al lavoro agile. Infine, indice una riunione per illustrare al personale il piano e i criteri adottati, spiegando il quadro normativo e le ragioni delle scelte effettuate, per prevenire percezioni di disparità di trattamento, e programma una revisione dell'assetto a distanza di alcune settimane, per consolidare le soluzioni più efficaci e correggere quelle meno funzionali.
- C Accoglie le richieste dei collaboratori aventi diritto, ritenendo di non avere alternative dal punto di vista giuridico, e comunica agli altri richiedenti che le loro domande non possono essere temporaneamente accolte, in assenza dei requisiti di priorità previsti, riservandosi di rivalutarle sulla base delle future esigenze organizzative. Poi, invia una e-mail a ciascun dipendente coinvolto, nella quale comunica le decisioni adottate, evitando di illustrare nel dettaglio le motivazioni delle scelte effettuate, poiché ritiene che la normativa di riferimento sia sufficientemente chiara e che gli interessati possano consultarla, per eventuali dubbi. Infine, per promuovere l'autonomia dei funzionari responsabili di settore, affida loro l'individuazione di soluzioni organizzative mirate ad assicurare la copertura dello sportello e delle udienze, nei giorni in cui i collaboratori con priorità normativa svolgeranno la propria attività in modalità agile.

- 2) In qualità di Dirigente Amministrativo di un Ufficio Giudiziario, durante una verifica interna, lei ha rilevato che alcune procedure operative in uso non risultano pienamente conformi alle linee guida ministeriali recentemente aggiornate. Le difformità riguardano principalmente le modalità di archiviazione e protocollazione dei documenti e, sebbene finora non abbiano causato problemi concreti, potrebbero essere oggetto di contestazione in caso di ispezione ministeriale. Dunque, lei si trova di fronte ad una scelta: adeguare subito le procedure, con il rischio di creare temporanei rallentamenti nelle attività ordinarie durante un periodo di particolare carico di lavoro, oppure pianificare una transizione graduale, accettando un periodo di parziale non conformità. Inoltre, alcuni funzionari senior sostengono che le prassi attuali siano più efficienti e che le nuove linee guida siano eccessivamente burocratiche, mentre altri collaboratori ritengono prioritario l'adeguamento immediato. Come si comporterebbe in questa situazione?

RISPOSTA SINGOLA

- A Procede all'esame delle difformità riscontrate, suddividendole in base al rischio: quelle che potrebbero essere oggetto di contestazione in caso di ispezione e quelle che presentano un profilo di rischio

inferiore. In virtù di questa valutazione, decide di adeguare le procedure a più alto rischio, adottando misure organizzative per contenere i rallentamenti, e di strutturare una transizione graduale per le restanti. Quindi, riunisce i funzionari senior e gli altri collaboratori per costruire un piano operativo che integri le nuove linee guida con le prassi che si sono dimostrate efficienti. Inoltre, prevede sessioni formative sulle nuove procedure, con il supporto di funzionari esperti. Infine, d'accordo con il Magistrato con funzioni direttive, dopo le prime settimane di applicazione, mette a confronto i tempi di lavorazione attuali con i precedenti, per accertarsi del fatto che l'adeguamento non abbia rallentato l'attività e per sistemare i passaggi ancora critici.

- B** Valuta le difformità riscontrate e, considerato il periodo di particolare carico di lavoro, opta per una transizione graduale che consenta al personale di adeguarsi progressivamente alle nuove linee guida. Quindi, avverte il personale delle modifiche che verranno introdotte, spiegando che tale approccio è stato scelto proprio per contenere eventuali rallentamenti. In seguito, predispose un cronoprogramma che prevede l'adozione delle nuove procedure per fasi successive, partendo dalle modalità di archiviazione e procedendo con quelle di protocollazione dei documenti, affidando a ciascun settore i passaggi di propria competenza. Poi, trasmette il piano al Magistrato con funzioni direttive e avvia la prima fase, secondo il cronoprogramma. A mano a mano che le fasi procedono, raccoglie dai responsabili di settore un riscontro sull'andamento di questa situazione temporanea, rimandando alla conclusione del percorso una valutazione complessiva della conformità raggiunta.
- C** Sostiene la posizione espressa dai funzionari senior, secondo cui le prassi attualmente in uso garantiscono una maggiore efficienza operativa, e ritiene che le difformità riscontrate, essendo di natura meramente formale e non avendo finora causato problemi concreti, comportino un rischio limitato. Per questa ragione, dato il periodo di particolare carico di lavoro che l'Ufficio sta attraversando, decide di posticipare l'adeguamento ad un momento meno critico, così da non rallentare le attività ordinarie. Nel frattempo, predispose una nota interna con cui informa il personale delle nuove linee guida ministeriali, invitando tutti a prenderne visione. Infine, riferisce al Magistrato con funzioni direttive le ragioni della propria scelta, osservando che un adeguamento forzato in questa fase genererebbe inefficienze maggiori dei rischi legati alla parziale non conformità, anche in considerazione della scarsa probabilità di un'ispezione nell'immediato.

- 3)** In qualità di Dirigente Amministrativo di un Ufficio Giudiziario, lei riceve dalla Direzione Generale l'incarico di portare a termine un adempimento straordinario entro una scadenza ravvicinata e perentoria. Si tratta di un'attività complessa, che riguarda numerose pratiche e richiede competenze specifiche, tali da imporre l'impiego stabile, per alcune settimane, di una parte del personale più esperto. L'Ufficio, però, opera già con organico ridotto e i collaboratori in questione sono attualmente impiegati nei servizi ordinari a contatto con l'utenza, come gli sportelli e le cancellerie. Lei sa che sottrarli alle loro attività ordinarie consentirebbe di rispettare la scadenza, ma rallenterebbe i servizi rivolti al pubblico, con possibili disagi e lamentele; al contrario, privilegiare la continuità dei servizi metterebbe a rischio il rispetto del termine assegnato. Il Magistrato con funzioni direttive le ha chiesto di intervenire al fine di organizzare il lavoro per rispettare la scadenza ravvicinata, senza creare disservizi alle attività ordinarie. Come si comporterebbe in questa situazione?

RISPOSTA SINGOLA

- A** Scompono l'adempimento nelle sue diverse fasi e, stimando per ciascuna i tempi di lavorazione e le competenze richieste, individua quali attività necessitino del personale più esperto e quali possano invece essere affidate agli altri collaboratori. Dunque, traduce questa ripartizione in un piano articolato su due fronti: da un lato, costituisce un gruppo di lavoro dedicato all'adempimento straordinario, con obiettivi e scadenze intermedie; dall'altro, riorganizza temporaneamente i servizi ordinari, ridistribuendo i carichi di lavoro tra i restanti collaboratori e dando precedenza alle pratiche più urgenti, così da mantenere operativi gli sportelli e le cancellerie. Inoltre, fa presente al personale il carattere temporaneo dell'intervento e, dopo aver raccolto le loro osservazioni, informa la Direzione delle misure adottate, verificando che le attività procedano secondo i tempi previsti e adattando l'organizzazione ove necessario.
- B** Credendo prioritario, in questa fase, assicurare il rispetto della scadenza perentoria fissata dalla Direzione Generale, concentra sull'adempimento straordinario il personale amministrativo con maggiore esperienza, riducendo le risorse ordinariamente disponibili per la gestione dei servizi rivolti al pubblico, finché ciò sarà necessario. Dunque, comunica ai collaboratori coinvolti la nuova distribuzione dei compiti e avvia le relative attività secondo le modalità così definite, intervenendo direttamente per coordinare il lavoro e risolvere le criticità operative a mano a mano che si presentano. Infine, per gestire le eventuali lamentele dell'utenza connesse ai tempi di risposta più lunghi, incarica il personale addetto agli sportelli di fornire i chiarimenti del caso e propone al Magistrato con funzioni direttive di predisporre, se opportuno, un apposito avviso pubblico con cui informare l'utenza del rallentamento dei servizi ordinari.
- C** Per rispettare la scadenza e, al tempo stesso, limitare le ricadute sull'attività rivolta al pubblico, assegna all'adempimento straordinario una parte del personale amministrativo con maggiore esperienza e ridistribuisce tra i restanti collaboratori la gestione dei servizi ordinari, dando priorità alle pratiche che ritiene non differibili. In questo modo, è convinto di poter mantenere invariati gli orari dei servizi all'utenza per l'intera durata dell'incarico, pur essendo consapevole che, con una parte del personale impegnata sull'adempimento straordinario, la definizione delle pratiche meno urgenti potrebbe subire qualche ritardo. Infine, sottolinea ai collaboratori il carattere temporaneo della nuova organizzazione del lavoro e ne informa il Magistrato con funzioni direttive, precisando che la distribuzione delle risorse sarà riesaminata se le ricadute sui servizi dovessero risultare più rilevanti del previsto.

- 4)** In qualità di Dirigente Amministrativo dell'Ufficio Gestione del Personale del Ministero, lei deve far fronte a

crescenti tensioni con il Dirigente Amministrativo di un Tribunale, in merito alle procedure di assegnazione del personale. Da alcuni mesi, infatti, il Tribunale segnala frequenti ritardi e disallineamenti nelle tempistiche, attribuendoli all'operato del suo Ufficio. Tuttavia, lei è consapevole che tali criticità hanno una duplice origine: da un lato, la documentazione trasmessa dal Tribunale è spesso incompleta o non conforme e richiede integrazioni; dall'altro, anche l'organizzazione interna del suo Ufficio presenta margini di miglioramento. In questo clima, i suoi collaboratori vivono le contestazioni come ingiuste e reagiscono con chiusura, mentre il venir meno della collaborazione informale con il Tribunale rende più difficile gestire rapidamente le procedure di assegnazione del personale. Il Direttore Generale le ha chiesto di intervenire, ricordandole che situazioni di questo tipo rischiano di compromettere i rapporti con gli Uffici Giudiziari del territorio. Come si comporterebbe in questa situazione?

RISPOSTA SINGOLA

- A** Consapevole che i ritardi dipendono da entrambi i fronti, decide di intervenire su ciascuno di essi con misure mirate, per riportare ordine nelle procedure. Sul versante esterno, predispose una nota formale con cui risponde criticamente alle comunicazioni del collega Dirigente, richiamando la necessità di trasmettere una documentazione completa e conforme, così da ridurre le frequenti richieste di integrazione. Sul versante interno, introduce parallelamente alcune correzioni procedurali nell'organizzazione del proprio Ufficio e ne informa il personale nel corso di un'apposita riunione, sollecitandolo a prestare maggiore attenzione e rigore nella gestione delle pratiche. In coerenza con tali interventi, raccomanda inoltre di trattare con priorità le procedure di assegnazione del personale urgenti, non appena la documentazione trasmessa risulterà completa e regolare. Infine, rassicura il Direttore Generale sul fatto che le misure adottate, una volta pienamente a regime, riporteranno la situazione alla normalità.
- B** Contatta telefonicamente il Dirigente Amministrativo del Tribunale per proporgli un incontro e avviare un dialogo costruttivo. Nel corso della riunione, elenca le difficoltà riscontrate dal proprio Ufficio, soffermandosi in particolare sull'incompletezza della documentazione trasmessa, e ascolta le osservazioni del collega in merito ai tempi di gestione delle procedure. Quindi, tenendo in considerazione quanto emerso dal confronto, elabora delle proposte di miglioramento, incentrate sulla standardizzazione dei moduli di richiesta e sulla definizione di tempi indicativi per le fasi più critiche delle procedure di assegnazione del personale. Successivamente, comunica al personale del proprio Ufficio gli esiti dell'incontro, invitandolo a individuare modalità operative per adeguarsi alle modifiche concordate. Infine, trasmette al Direttore Generale una relazione sull'incontro e sulle proposte formulate, dando conto delle iniziative avviate per migliorare la collaborazione tra i due Uffici.
- C** Effettua un'analisi dei dati oggettivi sui tempi di lavorazione e sulle cause dei ritardi, considerando sia la frequenza delle richieste di integrazione documentale sia i margini di miglioramento interni. Poi, contatta il Dirigente Amministrativo del Tribunale per un incontro sulle criticità emerse e, durante la riunione, ascolta le problematiche segnalate e condivide la propria analisi, così da costruire una visione comune. Quindi, propone un protocollo operativo con checklist dei documenti, tempi di riferimento e priorità nella gestione delle procedure di assegnazione del personale. Inoltre, incontra i propri collaboratori per affrontare il malumore nato dalle contestazioni, riconoscendone l'impegno e raccogliendone i suggerimenti. Infine, presenta al Direttore Generale l'esito dell'incontro e il protocollo definito con il Tribunale, proponendo di formalizzarlo con un atto condiviso tra i due Uffici e di programmare, a distanza di qualche mese, un confronto congiunto per accertare se i tempi delle procedure di assegnazione del personale si siano ridotti.

-
- 5) In qualità di Dirigente Amministrativo dell'Ufficio Formazione del Ministero, lei deve gestire una situazione delicata riguardante un ente esterno incaricato di erogare un ciclo di corsi di aggiornamento per il personale amministrativo. I questionari di gradimento compilati dai partecipanti ai primi moduli erogati hanno evidenziato un diffuso malcontento: i contenuti sono stati giudicati troppo teorici e poco applicabili, i docenti poco preparati sulle specificità dell'Amministrazione giudiziaria e i materiali didattici obsoleti. Di fronte a tali criticità, lei ha considerato la possibilità di sospendere l'erogazione dei moduli rimanenti. Tuttavia, l'eventuale interruzione anticipata del rapporto contrattuale comporterebbe rilevanti complessità legali e amministrative, poiché il contratto con l'ente prevede ancora lo svolgimento delle attività formative residue. Inoltre, l'ente formatore è un'istituzione accademica di prestigio con cui l'Amministrazione ha collaborato positivamente in passato e una rottura dei rapporti potrebbe avere ripercussioni su future collaborazioni. Come si comporterebbe in questa situazione?

RISPOSTA SINGOLA

- A** Approfondisce i questionari di gradimento, ordinando le criticità segnalate per tipo e frequenza, così da disporre di un quadro oggettivo delle carenze relative ai contenuti, alla preparazione dei docenti e ai materiali didattici. Poi, fissa un incontro con l'ente formatore per presentare le informazioni raccolte e concordare una revisione dei moduli ancora da erogare, che sia orientata a contenuti più calibrati sulle specificità dell'Amministrazione. Inoltre, propone di affiancare ai docenti un referente interno, che contribuisca ad adattare i materiali alle esigenze operative del personale. Quindi, formalizza con l'ente le modifiche concordate, così che gli impegni sulla revisione dei moduli siano vincolanti e verificabili, e condivide con il Direttore Generale le azioni intraprese. Infine, somministra nuovi questionari sui moduli successivi e ne confronta gli esiti con quelli iniziali, per accertare i miglioramenti conseguiti e tutelare la collaborazione futura.
- B** Trasmette all'ente formatore una comunicazione in cui segnala i problemi emersi, allega una sintesi dei giudizi espressi dai partecipanti e chiede di innalzare il livello qualitativo dei moduli ancora da erogare. Poi, invita i docenti a tenere conto delle osservazioni ricevute e a inserire qualche esempio più pratico e aderente alla realtà operativa, nelle lezioni successive. Inoltre, prepara per il Direttore Generale una nota nella quale descrive sinteticamente le criticità rilevate e la comunicazione trasmessa all'ente. Nel

frattempo, garantisce la prosecuzione delle attività formative previste dal contratto, limitando, almeno in questa fase, il proprio intervento al monitoraggio dell'erogazione dei corsi. Infatti, considerato il prestigio dell'istituzione, giudica opportuno intervenire in modo più incisivo soltanto qualora il malcontento dovesse confermarsi, negli stessi termini, anche nei successivi moduli formativi.

- C Coinvolge in un incontro i referenti dell'ente formatore, evidenzia le principali criticità emerse dai questionari e li invita a rivedere i moduli ancora da erogare per renderli più aderenti alle esigenze dell'Amministrazione. Qualora l'ente non dovesse dare seguito a tale richiesta, verificherà le clausole contrattuali per individuare i margini di intervento a disposizione, valutando le azioni esperibili a tutela dell'Amministrazione senza pregiudicare il rapporto con l'ente. Nel frattempo, si impegna per garantire la continuità del servizio durante la fase di revisione e aggiorna il Direttore Generale sull'andamento della situazione e sulle azioni avviate, allegando una sintesi delle difficoltà espresse dai partecipanti. Infine, programma la somministrazione di nuovi questionari sui moduli successivi, per controllare se gli interventi concordati con l'ente abbiano migliorato effettivamente il livello di gradimento del personale.

- 6) In qualità di Dirigente Amministrativo di un Ufficio Giudiziario, lei deve gestire una situazione di crescente tensione con l'avvocatura, connessa all'avvio del Processo Penale Telematico. Il Consiglio dell'Ordine degli Avvocati, facendosi portavoce di numerose segnalazioni, le ha formalmente rappresentato che diversi atti e memorie depositati telematicamente non risultano acquisiti dal sistema, con il rischio di ripercussioni sui termini processuali. Dunque, il Consiglio dell'Ordine chiede un incontro urgente e prospetta, in mancanza di soluzioni, una segnalazione ai vertici distrettuali. Internamente, il personale delle cancellerie penali, già sovraccarico per la gestione contemporanea del cartaceo e del telematico, attribuisce le criticità ai malfunzionamenti dell'applicativo e si sente ingiustamente chiamato in causa. Il Magistrato con funzioni direttive, informato della vicenda, le ha affidato la gestione degli aspetti organizzativi e dei rapporti con l'avvocatura. Come si comporterebbe in questa situazione?

RISPOSTA SINGOLA

- A Si consulta con l'assistenza informatica per accertare le cause del problema, la sua portata e i tempi realistici di soluzione; parallelamente, ascolta il personale delle cancellerie, per comprenderne le difficoltà e chiarire che le criticità derivano da un disservizio tecnico, non da responsabilità individuali. Poi, definisce con il Magistrato con funzioni direttive i margini del proprio intervento, distinguendo gli aspetti organizzativi, di propria competenza, dalle valutazioni di rilievo processuale. Quindi, partecipa all'incontro con il Consiglio dell'Ordine ed espone quanto emerso, anche in merito ai tempi che l'intervento tecnico richiederà, evitando di attribuire la colpa all'una o all'altra parte e concordando con l'avvocatura un canale per segnalare i depositi non acquisiti. Infine, con l'assistenza informatica e i responsabili di cancelleria, organizza la lavorazione prioritaria delle segnalazioni raccolte e programma aggiornamenti periodici con il Consiglio dell'Ordine.
- B Fa pervenire ai tecnici informatici l'elenco degli atti che, pur essendo stati depositati telematicamente, non risultano acquisiti dal sistema, chiedendo di rettificarne lo stato in modo che risultino correttamente registrati e di essere informato sui tempi necessari per completare l'operazione. In seguito, comunica al Consiglio dell'Ordine di aver già inoltrato le segnalazioni all'assistenza, assicurando che i depositi non andati a buon fine verranno regolarizzati al termine dell'intervento tecnico e rinviando l'incontro richiesto a quando verrà risolto il problema. Inoltre, invia alle cancellerie penali una nota di aggiornamento sulle iniziative assunte e chiede loro di conservare traccia dei depositi non riusciti, così da agevolare le verifiche che i tecnici svolgeranno in seguito. Infine, predispone un resoconto delle iniziative adottate, da poter far valere nel caso in cui il Consiglio dell'Ordine dia seguito alla preannunciata segnalazione ai vertici distrettuali.
- C Richiede all'assistenza informatica di accertare l'entità del malfunzionamento e quali siano i tempi indicativi per la sua risoluzione, così da poter riferire all'avvocatura elementi concreti. Successivamente, partecipa all'incontro con il Consiglio dell'Ordine, illustra le cause tecniche del disservizio e le tempistiche ipotizzate per il ripristino del sistema e assicura che i depositi non acquisiti saranno regolarizzati appena ve ne sarà la possibilità, impegnandosi a comunicare l'esito una volta risolto il problema. In seguito, rassicura il personale delle cancellerie penali, comunicando che la criticità è in corso di risoluzione sul piano tecnico, e lo invita a segnalare tempestivamente eventuali nuovi casi di mancata acquisizione. Infine, concorda con l'assistenza informatica la tempestiva segnalazione del rientro della situazione, in modo da verificare l'effettivo recupero di tutti gli atti rimasti in sospeso e la piena operatività del sistema.

- 7) In qualità di Dirigente Amministrativo di un Ufficio Giudiziario, lei si è posto l'obiettivo, d'accordo con il Magistrato con funzioni direttive, di ridurre in modo stabile i tempi di attesa del pubblico agli sportelli delle cancellerie della volontaria giurisdizione che, negli ultimi mesi, sono diventati eccessivi. Da alcune rilevazioni e dai reclami pervenuti risulta, infatti, che l'utenza, composta da cittadini, avvocati e altri operatori, è costretta ad affrontare file lunghe e tempi di attesa poco prevedibili, con momenti molto critici in alcune fasce orarie. Lei ha stimato che la situazione potrebbe dipendere da più fattori quali: la distribuzione non uniforme degli accessi durante la giornata, l'assenza di un sistema di gestione delle code, procedure non sempre standardizzate tra i diversi sportelli e un organico non ampio. Dunque, lei intende raggiungere un risultato misurabile, riducendo i tempi medi di attesa, nell'arco di alcuni mesi, e mantenere tale standard costante nel tempo. Come si comporterebbe in questa situazione?

RISPOSTA SINGOLA

- A Organizza una riunione con i collaboratori coinvolti, per condividere i reclami pervenuti da parte degli utenti e sollecitare un maggiore impegno nelle ore di punta, così da contenere le attese con gli strumenti ordinari già a disposizione dell'Ufficio. Inoltre, raccomanda al personale di velocizzare la trattazione delle richieste e invita i responsabili di cancelleria a garantire l'apertura di tutti gli sportelli disponibili nelle ore di

maggiore affluenza, ridistribuendo gli addetti tra gli sportelli in funzione delle code che si formano. Infine, riferisce al Magistrato con funzioni direttive che le misure adottate dovrebbero ricondurre progressivamente i ritardi registrati entro limiti accettabili, rinviando ai mesi successivi ogni valutazione in merito ai risultati effettivamente conseguiti. Solo all'esito di tale valutazione, deciderà se rafforzare ulteriormente gli interventi già messi in atto.

- B** Rileva i tempi di attesa attualmente registrati ai diversi sportelli delle cancellerie, così da disporre di un punto di partenza oggettivo rispetto al quale valutare i miglioramenti, e articola il traguardo finale in una serie di obiettivi intermedi, ciascuno con una propria scadenza definita. Poi, individua tra le possibili misure quelle capaci di ridurre maggiormente le attese e le realizza per prime, riorganizzando di conseguenza il lavoro quotidiano dei collaboratori. Nel corso dei mesi, confronta con cadenza regolare i dati via via raccolti con gli obiettivi intermedi fissati e, là dove i progressi risultano insufficienti, rivede le proprie decisioni per porvi rimedio e garantire il conseguimento dei risultati attesi. Infine, d'accordo con il Magistrato con funzioni direttive, consolida quanto ottenuto trasformando le soluzioni che si sono rivelate più efficaci nelle nuove prassi operative dell'Ufficio.
- C** Stabilisce l'obiettivo di ridurre i tempi medi di attesa nell'arco di alcuni mesi e individua delle misure per poterlo raggiungere velocemente, dando la precedenza a quelle di più immediata applicazione: in particolare, introduce un sistema di gestione delle code a chiamata numerica e ridefinisce l'avvicendamento del personale nelle ore di punta, condividendo con il personale le nuove modalità di lavoro. In seguito, chiede ad un collaboratore di tenere sotto controllo i tempi di attesa e, tenendo conto dei suoi riscontri, ritocca le misure adottate quando i risultati sperati tardano ad arrivare. Infine, propone al Magistrato con funzioni direttive di rinviare ad un momento successivo l'intervento più impegnativo, ossia l'allineamento delle procedure tra i diversi sportelli, che, secondo lei, richiederebbe tempistiche notevolmente più lunghe e il coinvolgimento di tutto il personale disponibile.

- 8)** In qualità di Dirigente Amministrativo di un Ufficio Giudiziario, lei ha ricevuto l'incarico di realizzare un archivio digitale delle procedure e delle prassi operative, con termine di completamento previsto entro otto mesi. L'obiettivo è creare una base di conoscenza consultabile da tutti i dipendenti, che faciliti l'inserimento dei nuovi assunti e preservi il patrimonio esperienziale accumulato negli anni. Tuttavia, le analisi preliminari hanno evidenziato che le conoscenze operative risultano attualmente frammentate, poiché ogni settore ha sviluppato modalità proprie, spesso non documentate e trasmesse solo oralmente. Il personale più esperto ha mostrato reazioni contrastanti quando è stato interpellato per contribuire alla raccolta: alcuni si sono dichiarati entusiasti dell'iniziativa, mentre altri temono che documentare le proprie competenze possa renderli sostituibili. Il Magistrato con funzioni direttive ha sottolineato l'importanza strategica del progetto, considerando che nei prossimi tre anni è previsto un significativo turnover di personale esperto. Come si comporterebbe in questa situazione?

RISPOSTA SINGOLA

- A** Costituisce un gruppo di lavoro con il personale esperto dei vari settori, assegnando a ciascuno ruoli specifici nella mappatura delle conoscenze del proprio ambito. Poi, avvia una ricognizione delle prassi operative attraverso colloqui e incontri dedicati, individuando le procedure comuni e le specificità di settore. Quindi, concorda un calendario con tappe intermedie per mettere per iscritto le procedure di ciascun settore e adotta un modello comune per la loro stesura, così che i contributi dei diversi settori risultino uniformi. Inoltre, supera le resistenze attraverso riunioni con il personale, che affrontano il timore della sostituibilità, evidenziando come documentare le competenze rappresenti un'opportunità di valorizzazione della propria esperienza e di riconoscimento professionale. Infine, coordina la sistemazione dei materiali prodotti in un unico archivio digitale, ordinato per aree tematiche, e ne cura la revisione finale prima della consegna.
- B** Programma un incontro con i responsabili dei diversi settori per illustrare l'obiettivo del progetto e raccogliere la loro disponibilità a collaborare. Poi, tenendo conto dei riscontri ricevuti, individua le risorse più esperte, privilegiando chi ha manifestato entusiasmo per l'iniziativa, e predispone un modello per documentare le procedure, sottoponendolo al personale coinvolto per raccogliere eventuali osservazioni. Quindi, fissa scadenze indicative per la consegna dei contributi e suddivide il lavoro in fasi, così da renderlo più gestibile. Parallelamente, rassicura i collaboratori che temono possibili conseguenze negative, spiegando che il progetto è finalizzato a valorizzare le competenze interne e non a rendere sostituibile il personale. Infine, raccoglie i contributi trasmessi dai diversi settori e li affida allo staff tecnico incaricato affinché vengano inseriti nell'archivio, così da rispettare i tempi previsti per il completamento del progetto.
- C** Invia una comunicazione al personale per illustrare l'incarico ricevuto, spiegare che l'iniziativa risponde ad esigenze organizzative in vista del turnover, e richiedere collaborazione per la documentazione delle procedure operative. Dunque, invita ciascuno a contribuire compatibilmente con gli impegni ordinari e distribuisce una traccia generica su come potrebbero essere descritte le attività, lasciando libertà nella compilazione. In seguito, raccoglie progressivamente i contributi che le pervengono, inviando eventuali solleciti quando il ritardo accumulato rischia di influire negativamente sulle tempistiche stabilite. Intanto, di fronte alle resistenze manifestate da alcuni, risponde che si tratta di timori eccessivi e che per l'Amministrazione è fondamentale poter contare sulla loro esperienza. Infine, riferisce al Magistrato con funzioni direttive che il progetto procede ma che la scarsa collaborazione potrebbe comprometterne il completamento entro la scadenza.

- 9)** Da poche settimane, lei ha preso servizio come Dirigente Amministrativo dell'Ufficio Affari Generali del Ministero. Esaminando i processi di lavoro dell'Ufficio, lei ha constatato che la gestione della corrispondenza in entrata segue un processo frammentato: le comunicazioni vengono smistate manualmente tra diversi settori, con frequenti ritardi nell'assegnazione e duplicazioni di lavorazione. Dai dati raccolti, emerge che il

20% delle richieste viene inizialmente indirizzato al settore sbagliato, generando ulteriori passaggi. Pertanto, lei intende introdurre un sistema di classificazione preliminare delle comunicazioni con criteri oggettivi di smistamento per ridurre errori e ritardi. Tuttavia, i funzionari responsabili dei vari settori, avendo sviluppato nel tempo prassi informali per la gestione dei casi dubbi o di confine, temono che un sistema più rigido limiti la loro flessibilità operativa. A ciò si aggiunge il fatto che alcuni collaboratori del protocollo ritengono che la nuova procedura richieda competenze tecniche che esulano dal proprio ruolo professionale. Come gestirebbe questa situazione?

RISPOSTA SINGOLA

- A** Predisporre il nuovo sistema di classificazione basandosi sulle statistiche disponibili, definendo criteri oggettivi di smistamento che riducano la discrezionalità attuale, le fonti di errore e i ritardi. Poi, comunica ai responsabili dei settori e al personale del protocollo le nuove procedure, attraverso una circolare in cui rende note le nuove modalità operative e le tempistiche di attuazione, fissando la data di avvio del nuovo sistema. Successivamente, di fronte alle resistenze espresse dal personale, ribadisce loro che il cambiamento è necessario per migliorare l'efficienza complessiva dell'Ufficio e ridurre gli errori di smistamento, dicendo loro di fare riferimento alla circolare per eventuali chiarimenti. Infine, dà avvio al nuovo sistema secondo il calendario previsto, rimettendo ai responsabili di settore la gestione quotidiana delle nuove procedure.
- B** Presenta ai funzionari responsabili dei settori la proposta di riorganizzazione della gestione documentale, raccogliendo le loro osservazioni sulle prassi informali consolidate e integrando alcune delle loro indicazioni nel nuovo sistema di classificazione. Poi, definisce criteri che mantengano un certo grado di flessibilità operativa per la gestione delle situazioni meno standardizzate, organizzando incontri informativi con il personale del protocollo per esporre le novità procedurali introdotte e per rassicurarli sul fatto che le competenze richieste non si discostano significativamente da quelle già possedute. Infine, avvia l'implementazione a partire dai flussi documentali più standardizzati, così da introdurre il cambiamento in modo graduale, e ne rimanda l'estensione ai flussi più complessi a una fase successiva, quando il personale avrà preso confidenza con le nuove modalità.
- C** Pianifica una riunione con i responsabili dei settori e il personale del protocollo per analizzare le criticità attuali e raccogliere i loro suggerimenti, spiegando i benefici attesi dal nuovo sistema in termini di riduzione degli errori e maggiore rapidità nelle risposte. Poi, predisporre il sistema di classificazione, integrando i contributi emersi e prevedendo margini di flessibilità per la gestione dei casi atipici. Inoltre, per supportare il personale nell'acquisizione delle nuove competenze, organizza sessioni formative sulla valutazione preliminare delle comunicazioni, con momenti dedicati alla pratica e un affiancamento nei primi giorni. Infine, prima di applicarlo in via definitiva, prevede una fase pilota per sperimentare le nuove procedure, definendo indicatori di efficacia e momenti di ricognizione collegiale, per introdurre i correttivi che si renderanno necessari.

- 10) Nei primi mesi dall'insediamento come Dirigente Amministrativo di un Ufficio Giudiziario, lei si è accorto che il monitoraggio delle attività dei diversi settori avviene in modo disorganico e poco sistematico: infatti, ogni responsabile utilizza criteri diversi per valutare i carichi di lavoro e l'avanzamento delle pratiche, rendendo impossibile un confronto oggettivo tra le performance delle diverse aree. Per superare questa criticità, lei vorrebbe introdurre un sistema di indicatori condivisi e incontri periodici di verifica che consentano una visione complessiva dell'andamento dell'Ufficio. I primi confronti con i funzionari responsabili, però, hanno fatto emergere reazioni contrastanti: alcuni credono che il nuovo sistema aumenti il carico di lavoro amministrativo, altri lo percepiscono come uno strumento di controllo invasivo sulla loro autonomia gestionale. Anche il Magistrato con funzioni direttive, pur condividendo l'obiettivo di migliorare il monitoraggio, ha espresso preoccupazione per il fatto che le nuove procedure possano generare tensioni tra il personale. Come si comporterebbe in questa situazione?

RISPOSTA SINGOLA

- A** Risponde alle preoccupazioni espresse dai funzionari responsabili: a coloro che temono un aumento del carico amministrativo, prospetta la possibilità di effettuare incontri di verifica a cadenza mensile anziché quindicinale, mentre, a coloro che percepiscono il sistema come un controllo invasivo, chiarisce che gli indicatori serviranno principalmente a supportare le richieste di risorse aggiuntive. Poi, definisce una proposta di indicatori più schematica rispetto all'idea iniziale, basata sui parametri essenziali e più agevoli da rilevare. Quindi, prima di procedere, presenta il piano al Magistrato con funzioni direttive e predisporre una guida di riferimento sulle modalità di rilevazione e trasmissione dei dati. Infine, durante una riunione, descrive il nuovo sistema ai responsabili, presentandolo come una prima versione aperta a modifiche, e avvia la sperimentazione.
- B** Di fronte alle resistenze manifestate dai funzionari responsabili, reputa che forzare l'introduzione del nuovo sistema possa compromettere il rapporto di fiducia con il personale, in una fase in cui lei sta ancora consolidando il proprio ruolo. Dunque, per ora, decide di mantenere l'assetto attuale, limitandosi a richiedere ai responsabili di settore report periodici secondo i criteri in uso, nella certezza che una maggiore frequenza delle comunicazioni consenta comunque di avere un quadro più aggiornato. D'altronde, è convinto che la disorganicità attuale, pur essendo un limite, non impedisca all'Ufficio di funzionare e che un intervento forzato rischierebbe di produrre più danni che benefici. Infine, comunica al Magistrato con funzioni direttive che l'introduzione degli indicatori condivisi verrà riproposta in un momento più opportuno, quando il clima interno sarà più favorevole.
- C** Chiarisce ai funzionari responsabili che il sistema di indicatori non è uno strumento di controllo gerarchico, ma un supporto alla gestione condivisa, necessario per superare la disorganicità attuale e per distribuire equamente i carichi. Quindi, elabora insieme a loro una batteria di indicatori che tenga conto delle specificità operative di ciascun settore, così da costruire uno strumento percepito come utile e non come un aggravio burocratico. Dunque, affida a ciascun responsabile il compito di monitorare e

presentare periodicamente i dati del proprio settore, coinvolgendoli nell'introduzione delle nuove procedure. Inoltre, condivide l'impostazione adottata con il Magistrato con funzioni direttive e gli sottopone l'idea di avviare una fase sperimentale di tre mesi con incontri di verifica quindicinali, documentando i primi risultati positivi per consolidare la fiducia nel nuovo approccio.

- 11) Nel ruolo di Dirigente Amministrativo di un Ufficio Giudiziario, lei ha osservato che i diversi settori dell'Ufficio operano come compartimenti stagni: infatti, ciascun responsabile gestisce autonomamente le proprie attività, le informazioni circolano raramente tra un settore e l'altro e, quando si presentano problematiche che richiedono collaborazione intersettoriale, emergono difficoltà di coordinamento che rallentano le procedure. Di conseguenza, lei intende promuovere un modello organizzativo più integrato, con riunioni periodiche, condivisione di informazioni su progetti e criticità comuni, e gruppi di lavoro misti per affrontare tematiche trasversali. Tuttavia, quando ha sollevato la questione con i funzionari responsabili, questi hanno negato l'esistenza di reali problemi di coordinamento, sostenendo che l'attuale organizzazione funzioni adeguatamente e che eventuali rallentamenti dipendano da fattori esterni ai singoli settori. Come si comporterebbe in questa situazione?

RISPOSTA SINGOLA

- A Chiede a ciascun funzionario responsabile di inviarle una relazione sulle criticità operative riscontrate nel proprio settore. Poi, tenendo conto delle risposte pervenute, programma incontri periodici tra i responsabili dei diversi settori, dedicati alla condivisione di informazioni sulle attività in corso. Inoltre, individua una procedura che presenta criticità di coordinamento, per cui la collaborazione intersettoriale potrebbe risultare utile, e suggerisce di costituire un tavolo di lavoro per affrontarla, invitando i funzionari interessati a parteciparvi e a definire i primi obiettivi. In seguito, predispose un documento che illustra i benefici di una maggiore integrazione e ne sottopone il contenuto ai responsabili, raccogliendone le osservazioni. Infine, informa il Magistrato con funzioni direttive delle iniziative avviate, precisando di voler procedere per gradi.
- B Ricostruisce i tempi effettivi di completamento delle procedure e il loro impatto sulle singole attività, confrontandosi con i funzionari responsabili affinché, davanti ai dati oggettivi, possano riconoscere dove si concentrano i rallentamenti. Su queste premesse condivise, propone di costituire un gruppo di lavoro misto, individuando un obiettivo che richieda la collaborazione di più settori, così da sperimentare l'integrazione sul campo e attenuare le resistenze manifestate. Nel frattempo, istituisce riunioni periodiche per condividere criticità e progetti in corso, affinché ciascun responsabile disponga di un quadro aggiornato sulle attività degli altri settori. Infine, restituisce i risultati del gruppo pilota al Magistrato con funzioni direttive, così da fondare su dati concreti la decisione di estendere il modello agli altri settori.
- C Considerando che i funzionari responsabili dispongono di una conoscenza diretta delle dinamiche dei rispettivi settori, rivaluta la propria analisi iniziale e decide di concentrarsi sulla verifica dei fattori esterni, che loro hanno indicato come cause reali dei rallentamenti. Poi, invia una e-mail ai responsabili, nella quale raccomanda loro di non esitare a segnalare eventuali esigenze di collaborazione tra settori, per cercare di trovare una soluzione efficace, in caso di necessità. In futuro, qualora dovessero emergere episodi particolarmente evidenti di mancato coordinamento, si riserverà di riesaminare la questione. Infine, riferisce al Magistrato con funzioni direttive che, alla luce dei chiarimenti dei responsabili, preferisce lasciare invariata l'attuale organizzazione del lavoro, riservandosi di osservarne gli sviluppi.

- 12) Da tre mesi, lei si è insediato come Dirigente Amministrativo presso l'Ufficio Pensioni del Ministero. Sin dalle prime settimane, ha notato che i collaboratori si rivolgono frequentemente a lei per ottenere chiarimenti interpretativi sulle recenti modifiche normative in materia pensionistica, introdotte nell'ultimo semestre. Tuttavia, la sua precedente esperienza professionale si è svolta in ambiti diversi e lei si rende conto di non possedere una conoscenza sufficientemente approfondita dei recenti aggiornamenti relativi alla normativa previdenziale del pubblico impiego. Inoltre, alcuni funzionari esperti hanno manifestato perplessità quando lei ha fornito indicazioni che si sono rivelate non completamente accurate. Questi episodi stanno generando incertezza nel gruppo di lavoro e lei è consapevole che il loro protrarsi rischia di compromettere sia l'efficienza delle procedure di liquidazione dei trattamenti pensionistici sia la sua credibilità come punto di riferimento per l'Ufficio. Come si comporterebbe in questa situazione?

RISPOSTA SINGOLA

- A A seguito delle perplessità manifestate dal personale rispetto ad alcune indicazioni da lei precedentemente fornite, riconosce che la complessità dei casi e la frammentarietà delle informazioni disponibili richiedono un maggiore supporto da parte dei funzionari con maggiore esperienza, invitando, pertanto, i collaboratori a rivolgersi a loro per i dubbi interpretativi. Inoltre, affida agli stessi funzionari esperti l'istruttoria delle questioni previdenziali più complesse e, dopo una verifica delle risposte da loro formulate, ne conferma il contenuto. Quanto all'aggiornamento delle proprie competenze in materia, conta di individuare più avanti il percorso formativo più adeguato, riservandosi di scegliere l'iniziativa maggiormente coerente con le esigenze dell'Ufficio anche sulla base dei suggerimenti del personale più esperto.
- B Prende visione della normativa di settore e delle circolari ministeriali più recenti in materia previdenziale, così da acquisire un quadro di riferimento essenziale per la trattazione delle pratiche pendenti presso l'Ufficio. Successivamente, osserva la modalità con la quale i funzionari più esperti affrontano le pratiche che presentano margini di incertezza interpretativa, rivolgendo loro domande sui passaggi che le risultano meno chiari e chiedendo di illustrarle il ragionamento seguito e la soluzione adottata. Inoltre, nel corso delle riunioni operative, prende nota delle interpretazioni condivise dai collaboratori in relazione ai casi già definiti e, sulla base di tali elementi, inizia a gestire in autonomia le pratiche della stessa fattispecie, verificando progressivamente la correttezza delle proprie valutazioni.

- C Prende consapevolezza delle proprie lacune sulla normativa previdenziale e chiede ai propri collaboratori di segnalare eventuali imprecisioni nelle indicazioni da lei fornite. Successivamente, avvia lo studio della normativa e delle circolari più recenti, inserendola stabilmente nella propria agenda settimanale, e consulta il Direttore Generale per verificare eventuali opportunità formative. Poi, chiede al funzionario più esperto dell'Ufficio di affiancarla nell'istruttoria delle pratiche più complesse, per acquisire competenze operative. Inoltre, istituisce una revisione collegiale periodica dei casi interpretativi critici e promuove momenti di confronto sulle novità normative, favorendo la condivisione delle conoscenze. Infine, verifica i propri progressi, così da affrontare con maggiore sicurezza le questioni interpretative.

- 13) Da circa un anno, lei è Dirigente Amministrativo presso un Ufficio Giudiziario, dove sono sorte molte discussioni accese tra collaboratori di settori diversi, che lei ha cercato di affrontare con colloqui individuali e richiami formali. Tuttavia, queste azioni non hanno risolto tali problematiche, che, al contrario, si sono cronicizzate, traducendosi in diffidenza reciproca e ostacolando la collaborazione quotidiana. A conferma di ciò, anche il Magistrato con funzioni direttive le ha fatto notare che questo clima di forte tensione sta influenzando negativamente l'efficienza complessiva del servizio. In questa fase critica, durante una riunione di coordinamento distrettuale, un collega Dirigente Amministrativo le ha descritto come ha risolto una situazione simile attraverso tecniche di mediazione strutturata di cui lei non ha alcuna esperienza. Questo confronto l'ha portata a mettere in discussione il proprio approccio, che finora si è basato principalmente su interventi autoritativi e sulla separazione delle parti in conflitto. Come si comporterebbe in questa situazione?

RISPOSTA SINGOLA

- A Condivide le osservazioni formulate dal Magistrato con funzioni direttive ma, alla luce della propria conoscenza diretta delle dinamiche interne all'Ufficio, è dell'avviso che le tensioni emerse siano prevalentemente riconducibili a difficoltà relazionali tra alcuni collaboratori e che presentino una natura che le rende poco gestibili mediante gli strumenti ordinari. Pertanto, propone al Magistrato con funzioni direttive di valutare soluzioni organizzative alternative, come eventuali trasferimenti che separino stabilmente le persone maggiormente coinvolte nelle discussioni. Nel frattempo, continua a gestire gli episodi di tensione con i mezzi di cui dispone, intensificando i richiami quando necessario. Infatti, pur riconoscendo l'utilità delle tecniche di mediazione illustrate dal collega durante la riunione, osserva che gli attuali carichi di lavoro non le consentono, nell'immediato, di intraprendere percorsi formativi dedicati.
- B Dal momento che avverte la necessità di sviluppare competenze in materia di mediazione strutturata, si confronta con il collega Dirigente per apprendere le tecniche da lui adottate, ne approfondisce i fondamenti su materiali specialistici e programma la partecipazione a un percorso formativo dedicato. Prima di procedere, condivide con il Magistrato con funzioni direttive, che aveva già segnalato gli effetti negativi di tale clima sull'efficienza del servizio, le modalità con cui lei intende intervenire. In seguito, applica gli strumenti acquisiti per la gestione dei conflitti tra collaboratori, affrontando prima i contrasti più lievi e, in seguito, quelli più delicati. Infine, tiene sotto controllo l'evoluzione dei rapporti tra i collaboratori e chiede un riscontro al Magistrato con funzioni direttive, adeguando le proprie modalità di intervento a quanto emerge e consolidando progressivamente, con la pratica, le competenze maturate.
- C Si consulta con il collega Dirigente per farsi illustrare le tecniche di mediazione strutturata da lui adottate e individuarne le possibili applicazioni al contesto del proprio Ufficio, acquisendo al contempo notizie sui corsi di formazione disponibili in materia, di cui si riserva di valutare l'eventuale adesione in un secondo momento. Poi, facendo tesoro delle indicazioni ricevute, avvia una parziale revisione del proprio approccio: organizza alcuni incontri con i collaboratori tra i quali sono sorti i contrasti più ricorrenti e prova ad applicare alcune delle tecniche apprese per favorire un confronto meno rigido, evitando i consueti richiami formali. Infine, aggiorna il Magistrato con funzioni direttive sulle iniziative sino a quel momento intraprese e gli chiede un riscontro sugli eventuali miglioramenti nel clima lavorativo dell'Ufficio, così da valutare se proseguire in tale direzione.

- 14) In qualità di Dirigente Amministrativo dell'Ufficio Bilancio e Adempimenti Contabili del Ministero, lei si trova a dover gestire tre scadenze ministeriali nel medesimo periodo di due settimane: la predisposizione della relazione per il conto annuale, l'elaborazione dei dati per l'assestamento di bilancio e la redazione del report trimestrale per il controllo di gestione. Le risorse di personale dell'Ufficio, già ridotte per un congedo di maternità e un'assenza prolungata per malattia, non sono sufficienti a garantire il rispetto di tutte le scadenze con gli standard qualitativi richiesti. Inoltre, i dati necessari provengono da diverse articolazioni del Ministero, alcune delle quali stanno rispondendo con ritardo alle richieste di informazioni. Il Direttore Generale le ha sottolineato che nessuna delle tre scadenze può essere prorogata e che eventuali ritardi avrebbero ripercussioni sull'intero Dipartimento. Come si comporterebbe in questa situazione?

RISPOSTA SINGOLA

- A Controlla le tre scadenze, valutando quali attività possano procedere in parallelo e quali richiedano il completamento di fasi propedeutiche. Sulla base di questa analisi, costruisce un piano che definisce tempi e responsabilità per ciascun adempimento. Poi, effettua una ricognizione delle risorse interne e, ove queste risultino insufficienti, concorda con altri Uffici il coinvolgimento temporaneo di alcuni collaboratori, redistribuendo i carichi in funzione delle competenze e delle priorità. Inoltre, contatta le articolazioni ministeriali che sono in ritardo per rappresentare l'urgenza delle scadenze e concordare tempi certi di trasmissione dei dati. Infine, presenta il piano al Direttore Generale e ne segue l'attuazione, verificando l'avanzamento delle diverse fasi delle attività, per intervenire su eventuali criticità, mantenendolo aggiornato sugli sviluppi.
- B Esamina le scadenze e predispone un piano delle attività, concentrandosi sul conto annuale, che ritiene essere l'adempimento più impegnativo. Poi, per riuscire a gestire il lavoro con l'organico ridotto,

ridistribuisce i carichi tra i collaboratori, chiedendo loro una maggiore disponibilità e concordando rientri pomeridiani nelle settimane a ridosso della scadenza. In seguito, per acquisire i dati mancanti, sollecita la loro trasmissione alle articolazioni ministeriali in ritardo, richiamando il rispetto dei termini. Inoltre, chiede ai collaboratori di informarla su come procedono le attività, intervenendo quando emergono criticità e sollecitandoli ad accelerare i tempi, per rispettare le scadenze. Infine, riferisce al Direttore Generale lo stato di avanzamento del lavoro e le difficoltà legate ai dati ancora mancanti, sottoponendogli i casi più critici, per ricevere indicazioni da parte sua.

- C Riferisce al Direttore Generale l'impossibilità di rispettare tutte le scadenze con le risorse attuali, attribuendo le difficoltà alle assenze prolungate del personale e ai ritardi dovuti alle altre articolazioni ministeriali. Pertanto, gli chiede di prendere in considerazione la possibilità di posticipare almeno uno degli adempimenti previsti. Poi, in attesa di ricevere un suo riscontro, decide di aspettare l'arrivo dei dati da parte delle altre articolazioni, prima di avviare le relative elaborazioni, ritenendo poco strategico procedere senza disporre di tutte le informazioni necessarie. Infine, gestisce gli adempimenti uno alla volta, partendo dalla scadenza più ravvicinata, e ripone fiducia nel fatto che il Direttore Generale comprenderà le oggettive difficoltà della situazione e non imputerà all'Ufficio eventuali ritardi nelle consegne.

- 15) In qualità di Dirigente Amministrativo dell'Ufficio Formazione del Ministero, nel predisporre il report annuale sulle attività formative, lei ha rilevato significative incongruenze nei dati sulla partecipazione ai corsi trasmessi dalle strutture formative distrettuali. In particolare, sulla formazione obbligatoria in materia di sicurezza, risultano attestazioni di completamento dei corsi che non trovano riscontro nelle effettive presenze comunicate dalle sedi formative distrettuali, mentre alcuni dipendenti che hanno regolarmente frequentato i corsi non risultano registrati nei dati pervenuti all'Ufficio Formazione. Le cause potrebbero essere molteplici: errori nella compilazione delle attestazioni, problemi nella trasmissione delle comunicazioni tra le diverse sedi o carenze nelle procedure di verifica. Il Direttore Generale, consapevole del fatto che a breve è prevista un'ispezione ministeriale proprio per controllare la conformità e la tracciabilità della formazione obbligatoria, le ha chiesto di risolvere la situazione prima della verifica. Come si comporterebbe in questa situazione?

RISPOSTA SINGOLA

- A Confronta le attestazioni di completamento dei corsi con le presenze comunicate dalle sedi formative distrettuali e classifica le discrepanze per tipologia e sede di provenienza, così da distinguere gli errori isolati dalle anomalie ricorrenti. Poi, per risalire alle cause degli scostamenti, contatta i referenti distrettuali per la formazione e ricostruisce con loro le procedure di registrazione utilizzate, concordando con le sedi le modalità e i tempi per sanare le incongruenze. Successivamente, dopo aver completato la correzione, predispone la documentazione necessaria per l'ispezione ministeriale e ne verifica gli aspetti di coerenza e conformità. Infine, aggiorna il Direttore Generale sugli esiti e sulle azioni correttive intraprese e, per prevenire il ripetersi delle anomalie, invita a considerare l'introduzione di controlli periodici sui flussi informativi con le sedi distrettuali.
- B Reputa che le incongruenze riscontrate siano riconducibili soprattutto ad errori avvenuti nelle sedi distrettuali durante la compilazione del registro delle presenze ai corsi formativi. Dunque, per questo motivo, invia loro comunicazioni formali chiedendo di provvedere alla rettifica dei dati trasmessi. Quindi, attende che le sedi risolvano le discrepanze di propria competenza, inviando periodici solleciti per verificare lo stato di avanzamento delle correzioni. Intanto, in vista dell'ispezione imminente, redige una relazione dettagliata per il Direttore Generale, in cui segnala i disagi operativi, derivanti dalla scarsa accuratezza dei dati ricevuti dalle strutture periferiche. In particolare, specifica di aver fatto tutto il possibile per affrontare e risolvere le difficoltà emerse, tenendo conto anche dei tempi ristretti a disposizione.
- C Analizza i dati della formazione obbligatoria, verifica la corrispondenza tra attestazioni di completamento dei corsi e presenze comunicate dalle sedi formative distrettuali e individua le incongruenze più rilevanti ai fini dell'ispezione. Poi, contatta le sedi distrettuali interessate dalle anomalie, per acquisire chiarimenti e richiedere l'invio o la rettifica della documentazione, aggiornando i dati in base ai riscontri. Se alcune sedi non dovessero trasmettere nei tempi le informazioni necessarie, le solleciterà, concordando un termine indicativo di consegna. Invece, per le situazioni non definibili prima dell'ispezione, predisporrà note esplicative da allegare alla documentazione. Durante l'intervento, tiene informato il Direttore Generale sull'andamento delle attività e sulle irregolarità ancora da sanare, sottoponendogli i casi più complessi per definire le operazioni da concludere prima dell'ispezione.

- 16) Nel ruolo di Dirigente Amministrativo di un Ufficio Giudiziario, lei si trova a dover gestire le criticità emerse dopo il trasferimento di alcune cancellerie in un edificio distaccato, dovuto ai lavori di ristrutturazione attualmente in corso nella sede principale. Infatti, dopo le prime settimane di operatività nel nuovo assetto organizzativo, sono emersi problemi operativi significativi: la connessione di rete nella sede distaccata è spesso instabile, compromettendo l'accesso ai registri informatici; il personale lamenta difficoltà a coordinarsi con i colleghi rimasti nella sede principale; gli avvocati segnalano disagi nel doversi spostare tra le due sedi per attività connesse allo stesso procedimento. Il Magistrato con funzioni direttive le ha chiesto di individuare soluzioni che riducano al minimo l'impatto di questo trasferimento sulla funzionalità complessiva dell'Ufficio, considerando che i lavori nella sede principale dureranno almeno altri sei mesi. Come si comporterebbe in questa situazione?

RISPOSTA SINGOLA

- A Passa in rassegna i problemi emersi, distinguendo tra questioni tecniche, organizzative e relazionali. Anzitutto, per l'instabilità della connessione, contatta il Dirigente Informatico del C.I.S.I.T., richiedendo un

- intervento tempestivo e l'adozione di soluzioni che assicurino la continuità operativa nella sede distaccata. Poi, sul piano organizzativo, ridefinisce la distribuzione delle attività tra le due sedi, raggruppando le cancellerie del medesimo settore per ridurre gli spostamenti, e istituisce un coordinamento strutturato con referenti dedicati e riunioni periodiche, sia in presenza che da remoto. Inoltre, d'intesa con il Magistrato con funzioni direttive, promuove un incontro con il Consiglio dell'Ordine degli Avvocati per illustrare la nuova organizzazione e raccogliere i loro feedback. Infine, formalizza le soluzioni adottate in un piano operativo condiviso, corredato di verifiche mensili per la durata dei lavori.
- B** Prende atto della situazione e reputa che gran parte delle difficoltà operative che sono emerse sia inevitabile, trattandosi di una sistemazione temporanea legata ai lavori di ristrutturazione. Poi, per i problemi di connessione, inoltra al C.I.S.I.T. una segnalazione dei disservizi riscontrati, restando in attesa di un riscontro tecnico. In seguito, per i problemi relativi al coordinamento del personale, suggerisce ai responsabili delle cancellerie di intensificare le comunicazioni telefoniche e via e-mail, così da ridurre gli effetti negativi della distanza tra le sedi. Inoltre, per i disagi lamentati dagli avvocati, predispone una nota informativa che illustra la distribuzione delle cancellerie tra le due sedi e i relativi recapiti. Infine, riporta al Magistrato con funzioni direttive le azioni intraprese, facendo presente che la situazione è destinata a normalizzarsi progressivamente in modo spontaneo.
- C** Si confronta con i responsabili delle cancellerie per ricostruire le difficoltà operative incontrate nelle prime settimane successive al trasferimento. Poi, per l'instabilità della connessione, segnala i disservizi al C.I.S.I.T. e chiede di essere informato sui tempi di intervento previsti. Quindi, per agevolare il coordinamento tra le due sedi, propone ai responsabili di individuare in ciascuna sede un collega di riferimento che faccia da tramite per le comunicazioni più urgenti. Inoltre, per i disagi lamentati dagli avvocati, valuta di ridistribuire alcune attività tra le sedi e invia una comunicazione al Consiglio dell'Ordine degli Avvocati per segnalare che la situazione è in fase di gestione. Infine, riferisce al Magistrato con funzioni direttive le iniziative avviate, dichiarandosi disponibile ad adottare eventuali ulteriori misure, qualora quelle attualmente in corso si rivelino insufficienti.

- 17)** In qualità di nuovo Dirigente Amministrativo di un Ufficio Giudiziario, durante l'analisi delle competenze del personale, lei ha individuato un funzionario con oltre dieci anni di anzianità di servizio, che possiede notevoli capacità tecniche e una conoscenza approfondita delle procedure, ma che non ha mai ricoperto ruoli di coordinamento. Dai colloqui con il diretto interessato, emerge che ha sviluppato nel tempo una scarsa fiducia nelle proprie capacità gestionali, anche a causa del fatto che, in passato, non ha mai avuto occasioni di crescita professionale in tal senso. Tuttavia, lei ritiene che questa persona potrebbe efficacemente coordinare un piccolo gruppo di lavoro, alleggerendo il carico di attività di altri funzionari già oberati. Il collaboratore ha manifestato interesse per l'opportunità di crescita, pur esprimendo timore di non essere all'altezza e la convinzione di non possedere le qualità necessarie per ruoli di maggiore responsabilità. Come si comporterebbe in questa situazione?

RISPOSTA SINGOLA

- A** Promuove un colloquio con il collaboratore e gli fa presente come le competenze tecniche da lui maturate possano rappresentare una base concreta per crescere verso un ruolo di coordinamento. Poi, definisce insieme a lui un percorso articolato in fasi, partendo dall'affiancamento ad un coordinatore esperto, per poi affidargli progressivamente la gestione di un piccolo gruppo di lavoro con obiettivi circoscritti. Nel frattempo, programma momenti periodici di confronto nei quali analizzare insieme le situazioni affrontate, così da fornirgli riscontri puntuali e riconoscere i risultati raggiunti. Inoltre, per sostenere il passaggio verso un ruolo di maggiore professionalità, individua percorsi formativi sulle competenze gestionali a cui farlo partecipare, affidandogli compiti di responsabilità crescente. Infine, calibra tempi e complessità delle responsabilità affidate in funzione dei suoi progressi, ampliandone l'autonomia via via che acquisisce sicurezza.
- B** Comunica al funzionario la decisione di affidargli il coordinamento di un piccolo gruppo di lavoro, ritenendo che le sue competenze tecniche attuali siano già sufficienti per svolgere efficacemente tale attività. Nel fare ciò, gli ricorda che l'Ufficio ha bisogno di alleggerire il carico degli altri funzionari e che questa rappresenta un'opportunità da cogliere senza ripensamenti. Inoltre, gli fa presente che l'esperienza da lui maturata, nel corso degli anni, dovrebbe conferirgli la sicurezza necessaria per assumere maggiori responsabilità professionali e, di fronte alle perplessità manifestate, gli suggerisce di affrontare la sfida con determinazione, superando le proprie insicurezze. Infine, sottolinea che il successo dell'incarico dipenderà dall'impegno profuso e dalla sua volontà di mettersi in gioco, aggiungendo che, in caso di difficoltà, potrà rivolgersi agli altri coordinatori per ricevere indicazioni e suggerimenti operativi.
- C** Fissa un incontro con il funzionario per prospettargli la possibilità di assumere un ruolo di coordinamento, cercando di rassicurarlo rispetto ai timori espressi nei precedenti colloqui e invitandolo a valutare seriamente questa opportunità. Poi, se lui dovesse mostrarsi interessato, gli affiderà gradualmente alcune attività di coordinamento, partendo da incarichi limitati, essendo fiducioso nel fatto che, con il tempo, acquisirà maggiore familiarità con il ruolo. In ogni caso, si rende disponibile a rispondere ai suoi dubbi qualora ne avesse bisogno e gli segnala la possibilità di partecipare a corsi di formazione sulle competenze gestionali, lasciandogli la libertà di decidere se iscriversi o meno. Infine, prevede di fare il punto della situazione dopo qualche mese per valutare se l'esperienza stia dando i risultati sperati e se sia possibile proseguire con l'assegnazione di ulteriori responsabilità di coordinamento.

- 18)** In qualità di Dirigente Amministrativo di un Ufficio Giudiziario, lei ha notato che un funzionario trasferito da un altro distretto circa tre mesi fa sta mostrando difficoltà di adattamento. Questo collaboratore, che nel precedente incarico era considerato un elemento di eccellenza nella gestione delle spese di giustizia, presenta ora un rendimento inferiore alle aspettative e appare demotivato. Da colloqui informali con i colleghi, è emerso che il funzionario ha difficoltà ad integrarsi nel gruppo, anche perché le prassi operative

dell'Ufficio sono diverse da quelle a cui lui era abituato. Le opinioni dei colleghi risultano discordanti: alcuni lo percepiscono come poco collaborativo, altri invece ritengono che le sue competenze specialistiche potrebbero essere preziose, se adeguatamente valorizzate. Lei è consapevole che il protrarsi di questa dinamica sta generando tensioni nel gruppo di lavoro e che il potenziale contributo del funzionario rischia di andare perduto. Come si comporterebbe in questa situazione?

RISPOSTA SINGOLA

- A** Dedica tempo ad un confronto diretto con il funzionario per comprendere le difficoltà di adattamento dimostrate, esplorando sia le differenze operative rispetto al distretto di provenienza sia le dinamiche relazionali con il gruppo di lavoro. Poi, individua insieme a lui attività e progetti nei quali possa esprimere il proprio potenziale, in particolare nella gestione delle spese di giustizia, ambito in cui era considerato un'eccellenza, così da valorizzarne le competenze. Nel frattempo, ne facilita l'inserimento affiancandolo a un collega esperto nelle prassi operative dell'Ufficio, così da favorirne l'apprendimento e l'integrazione nel gruppo. Inoltre, organizza momenti di confronto con il gruppo di lavoro, in cui ciascuno possa condividere la propria esperienza. Infine, segue l'evoluzione della situazione attraverso colloqui periodici, fornendogli riscontri sui progressi ottenuti ed eventuale supporto durante il percorso di inserimento.
- B** Incontra il funzionario per ricostruire insieme a lui le cause delle difficoltà emerse nel nuovo contesto operativo e il relativo calo di rendimento. Poi, per orientarlo in maniera efficace, gli fornisce il riferimento di un collega più esperto, a cui rivolgersi per approfondire le procedure utilizzate nell'Ufficio. Inoltre, per valorizzarne le competenze, gli affida la gestione di alcune pratiche sulle spese di giustizia, ambito in cui aveva già esperienza, così da restituirgli fiducia nelle proprie capacità. Nel frattempo, nel corso di una riunione di settore, richiama l'intero gruppo di lavoro all'importanza della collaborazione e invita i colleghi a sostenere il funzionario nell'inserimento, ricordando loro che lui proviene da un contesto operativo differente e che un periodo di reciproco adattamento è fisiologico. Infine, si rende disponibile per ulteriori confronti, qualora il funzionario ne avvertisse la necessità, e continua a supervisionare la situazione.
- C** Convoca il funzionario per un colloquio in cui gli rappresenta che il suo rendimento è inferiore alle aspettative e che il mancato adattamento alle prassi operative dell'Ufficio sta creando difficoltà nel gruppo di lavoro. Poi, gli ricorda l'eccellenza dimostrata nel precedente incarico, a riprova del fatto che, con adeguato impegno, potrà conseguire i medesimi risultati anche nel nuovo contesto. Dunque, gli consegna la documentazione disponibile, relativa alle procedure interne e alle prassi consolidate, invitandolo a studiarle con attenzione per colmare le lacune nel più breve tempo possibile. Inoltre, ritiene che le tensioni nel gruppo si risolveranno naturalmente una volta che il funzionario avrà dimostrato maggiore collaborazione e impegno nell'apprendere le modalità di lavoro dei colleghi. Infine, lo informa che il suo rendimento verrà monitorato nei prossimi mesi nell'ambito del processo di valutazione della performance.

- 19) In qualità di Dirigente Amministrativo di un Ufficio Giudiziario, negli ultimi quattro mesi, lei ha coordinato un progetto pilota per la riorganizzazione del servizio di sportello al pubblico, coinvolgendo il personale nella ridefinizione delle procedure e degli orari. Il progetto, approvato dal Magistrato con funzioni direttive, prevedeva un'attuazione graduale e le prime fasi sperimentali hanno dato risultati promettenti. Questa mattina, però, mentre sta conducendo una riunione con i collaboratori che hanno dedicato un impegno significativo all'iniziativa, riceve una comunicazione inattesa dal Magistrato con funzioni direttive: su indicazione della Direzione Generale, il progetto deve essere interrotto con effetto immediato, poiché incompatibile con le nuove linee guida appena emanate in materia. I collaboratori, che attendevano un aggiornamento sui prossimi passi, percepiscono immediatamente che è emersa una criticità e iniziano a porre domande. Come si comporterebbe in questa situazione?

RISPOSTA SINGOLA

- A** Informa i collaboratori presenti in riunione su ciò che le ha riferito il Magistrato con funzioni direttive, spiegando che la Direzione Generale ha disposto l'interruzione immediata del progetto, in quanto non compatibile con le nuove linee guida di recente emanazione. Dunque, prende atto del dispiacere manifestato dai membri del gruppo per la sospensione di un'iniziativa alla quale avevano contribuito attivamente nei mesi precedenti e sottolinea l'importanza di mantenere un atteggiamento collaborativo anche a fronte dell'imprevisto appena sopraggiunto. Successivamente, una volta terminato l'incontro, si confronta con il Magistrato con funzioni direttive per acquisire indicazioni sulle modalità operative da adottare e, nel caso in cui venisse confermato il ripristino delle procedure precedentemente in uso, chiederà ai collaboratori di provvedere subito alla riorganizzazione delle attività di sportello, così da garantire la continuità del servizio.
- B** Esprime ai collaboratori la propria frustrazione per una decisione che pone fine a un'iniziativa sulla quale il gruppo aveva investito tempo ed energie nei quattro mesi precedenti, aggiungendo che un imprevisto del genere, proprio in questa fase, era difficile da prevedere. Poi, spiega che l'interruzione è stata disposta dalla Direzione Generale e comunicata dal Magistrato con funzioni direttive e che, trattandosi di una determinazione assunta a livello centrale, lei non dispone di margini di intervento. Inoltre, al fine di evitare ulteriori tensioni in un momento di comprensibile rammarico, preferisce non entrare nel merito delle nuove linee guida, rinviando ogni approfondimento a quando la Direzione Generale avrà fornito eventuali ulteriori chiarimenti. Infine, propone di chiudere la riunione e invita ciascun collaboratore a riprendere le attività ordinarie dello sportello, secondo le procedure e gli orari in vigore prima dell'avvio del progetto.
- C** Riferisce ai collaboratori quanto appena comunicato dal Magistrato con funzioni direttive e risponde alle loro domande, comprendendo il dispiacere legato all'interruzione di un lavoro condiviso e riconoscendo l'impegno dimostrato dal gruppo. Poi, chiarisce che il progetto è stato interrotto a causa dell'entrata in vigore delle nuove linee guida ministeriali e non per criticità riconducibili al loro operato o alla qualità del progetto realizzato. Inoltre, al fine di valorizzare l'esperienza maturata, rappresenta alla Direzione Generale i risultati positivi ottenuti durante la fase di sperimentazione, affinché questi possano essere

tenuti in considerazione nelle future attività organizzative. Infine, si coordina con il Magistrato con funzioni direttive per riorganizzare le attività dello sportello secondo le procedure precedenti, assicurando così la continuità del servizio, e mantiene aggiornato il personale coinvolto sulle soluzioni individuate e sulle modalità di attuazione previste.

- 20) In qualità di Dirigente Amministrativo di un Ufficio Giudiziario, lei sta conducendo una riunione operativa con i suoi collaboratori per illustrare una nuova organizzazione dell'avvicendamento del personale, necessaria per garantire la copertura delle attività durante i periodi di ferie estive, ormai imminenti. Tuttavia, durante la presentazione, un funzionario con significativa anzianità di servizio la interrompe bruscamente con tono accusatorio. Nello specifico, di fronte a tutti i presenti, le contesta la mancata consultazione preventiva del personale e afferma che questa rappresenta l'ennesima dimostrazione di uno stile di gestione che ignora le esigenze reali dei collaboratori. L'atmosfera nella sala si fa immediatamente tesa: alcuni colleghi annuiscono condividendo le critiche, mentre altri distolgono lo sguardo visibilmente imbarazzati dal confronto pubblico. Lei sa che il modo in cui gestirà questa circostanza determinerà non solo l'esito di questa proposta, ma anche la sua autorevolezza futura nel guidare cambiamenti organizzativi. Come si comporterebbe in questa situazione?

RISPOSTA SINGOLA

- A** Mantenendo la calma di fronte al tono accusatorio, invita il funzionario ad esporre le proprie ragioni in maniera più costruttiva. Dopo averlo ascoltato e dopo aver riflettuto personalmente sul fatto che un confronto preventivo più ampio con il personale sarebbe stato preferibile, riconosce la legittimità delle motivazioni da lui sollevate. Poi, esplicita al gruppo i fabbisogni di copertura relativi alle settimane estive, precisando quali servizi richiedano un presidio continuativo e quali margini di flessibilità vi siano. Quindi, anziché proseguire con la presentazione già predisposta, apre un confronto in cui ciascuno può segnalare le proprie esigenze e proporre soluzioni alternative per l'avvicendamento del personale. Infine, si impegna a predisporre una sintesi di tutte le proposte raccolte, distinguendo quelle adottabili da quelle incompatibili con i vincoli operativi, da sottoporre nuovamente al gruppo prima di stabilire in via definitiva il piano.
- B** Interviene in merito alla contestazione sollevata dal funzionario davanti ai presenti, specificando che la nuova organizzazione degli avvicendamenti è finalizzata a garantire la copertura delle attività durante il periodo feriale e che rientra tra le proprie responsabilità dirigenziali definire l'assetto organizzativo più funzionale ad assicurare la continuità del servizio. Quanto alle critiche relative al proprio stile di gestione, non vi attribuisce particolare peso, ritenendole non pertinenti rispetto all'oggetto della riunione in corso, e riporta il discorso sui contenuti del piano, invitando i collaboratori a trattare eventuali questioni di carattere personale in un apposito colloquio individuale, da fissare in altra sede. Infine, conclude la riunione, comunicando che il nuovo assetto entrerà in vigore entro la scadenza stabilita e invitando i presenti a formalizzare per iscritto eventuali suggerimenti, di cui potrà tenere conto in futuro.
- C** Lascia che il funzionario dia sfogo alle proprie rimostranze e ammette che un coinvolgimento preventivo del personale sarebbe stato auspicabile, precisando, tuttavia, che l'importante mole di lavoro e gli imprevisti lavorativi sopraggiunti nel frattempo hanno reso più complicata la predisposizione del piano. Poi, illustra al gruppo i fabbisogni di presidio delle settimane estive e i vincoli di organico che hanno orientato le scelte organizzative, precisando che l'impianto complessivo del piano, proprio in ragione di tali vincoli, non può essere rimesso in discussione. Pertanto, invita i collaboratori a rappresentarle individualmente eventuali esigenze o criticità connesse all'assegnazione prevista, impegnandosi a valutarle nei limiti del possibile e compatibilmente con le necessità di copertura del periodo. Infine, ribadisce la validità dell'assetto delineato e rinvia ai giorni successivi la comunicazione degli eventuali adattamenti apportati.