

DOMANDE MINISTERO DELLA GIUSTIZIA - PROCEDURA CONCURSALE 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 2

- 1) Nell'Ufficio Giudiziario che dirige, lei sta concludendo la valutazione annuale della performance e rileva che un funzionario, responsabile di un settore strategico, ha raggiunto pienamente gli obiettivi assegnati, conseguendo i migliori risultati quantitativi dell'Ufficio. Tuttavia, nel corso dell'anno, lei ha rilevato e documentato direttamente alcuni comportamenti problematici da parte di tale funzionario: scarsa collaborazione con gli altri settori dell'Ufficio, ridotta partecipazione alle attività formative e un atteggiamento che ha generato tensioni nel gruppo di lavoro. In tale contesto, una valutazione elevata dei risultati accompagnata da un giudizio significativamente più basso sui comportamenti organizzativi, determinerebbe un esito complessivo che il funzionario potrebbe contestare attraverso la procedura di conciliazione. D'altra parte, attribuirgli una valutazione altrettanto elevata sotto tutti i profili non rispecchierebbe quanto rilevato e risulterebbe ingiusta nei confronti dei collaboratori che hanno mostrato disponibilità alla cooperazione e hanno partecipato con costanza alle attività formative. Come si comporterebbe in questa situazione?

RISPOSTA SINGOLA

- A Prima di formalizzare la scheda, riconosce al funzionario l'eccellenza dei risultati conseguiti e richiama la sua attenzione sulle criticità rilevate nei comportamenti organizzativi, prospettandogli come aree di miglioramento su cui investire, e lo incoraggia a una più assidua partecipazione alle attività formative. Pur rendendosi conto che un giudizio così differenziato potrebbe essere impugnato in sede di conciliazione, sceglie comunque di attribuire i punteggi che i fatti impongono - alto sui risultati, più contenuto sui comportamenti - reputando che solo una valutazione fedele tuteli la credibilità del sistema e l'equità verso quanti hanno collaborato e si sono impegnati a crescere. A tal fine, ancora ciascun punteggio ai riscontri documentati nel corso dell'anno e ai parametri previsti dal sistema di valutazione e gliene illustra la composizione, concordando con lui alcune azioni concrete di miglioramento.
- B Attribuisce ai risultati quantitativi il giudizio corrispondente agli obiettivi raggiunti e ai comportamenti organizzativi una valutazione solo leggermente inferiore, così da tenere conto delle criticità rilevate preservando, al contempo, la motivazione del funzionario. Quindi, lo convoca per comunicargli i punteggi e le ragioni che li supportano, soffermandosi sulle aree che richiedono maggiore attenzione e riconoscendo le capacità dimostrate nella conduzione del settore. In quella sede, raccoglie le osservazioni del funzionario e le riporta nella scheda di valutazione, confermando i giudizi formulati ed esortandolo ad impegnarsi maggiormente per garantire una presenza più costante alle attività formative e un raccordo più frequente con gli altri settori. Infine, compila la scheda di valutazione, contando sul fatto che il colloquio sia bastato a orientare il funzionario verso i comportamenti attesi.
- C Nel corso del colloquio di restituzione con il funzionario, riconosce i risultati quantitativi conseguiti durante l'anno e richiama gli aspetti del comportamento organizzativo che meritano attenzione, soffermandosi in particolare modo sulla sua scarsa adesione agli interventi formativi. Nel formulare il giudizio finale, però, conferma il punteggio elevato sui risultati quantitativi e, per valorizzare il suo apporto strategico al settore, attribuisce anche ai comportamenti organizzativi un giudizio nel complesso favorevole, tenendo in considerazione le responsabilità connesse al ruolo e la pressione a cui lui è sottoposto. Inoltre, riporta nella scheda di valutazione gli aspetti sui quali il funzionario dovrebbe intervenire, concordando con lui una maggiore disponibilità a partecipare alle occasioni di formazione. Infine, conclude il colloquio richiamando l'impegno richiesto.

- 2) In qualità di Dirigente amministrativo di un Ufficio Giudiziario, lei riceve dalla Direzione Generale una comunicazione che invita gli Uffici del distretto a candidarsi volontariamente come sede pilota per la sperimentazione di un nuovo applicativo. Il progetto, della durata di dodici mesi, offrirebbe all'Ufficio selezionato risorse aggiuntive temporanee, assistenza tecnica dedicata e visibilità istituzionale. Tuttavia, la sperimentazione richiederebbe un significativo impegno del personale, con sessioni di formazione, adattamento delle procedure operative e un periodo di doppio regime, durante il quale il sistema precedente e quello nuovo coesisterebbero. Il Magistrato con funzioni direttive, dichiaratosi favorevole, le ha chiesto di valutare la sostenibilità organizzativa dell'iniziativa, prima di trasmettere di comune accordo la candidatura. Il personale, invece, manifesta preoccupazione: nell'ultimo anno, l'Ufficio ha già affrontato una complessa riorganizzazione interna e diversi collaboratori temono che un ulteriore cambiamento, considerato gli attuali carichi di lavoro, possa risultare troppo oneroso. Come si comporterebbe in questa situazione?

RISPOSTA SINGOLA

- A Valuta positivamente l'interesse del Magistrato con funzioni direttive per l'eventuale adesione al progetto; al contempo, però, reputa di dover dare il giusto peso anche alle perplessità del personale, soprattutto considerando il recente riassetto dell'Ufficio e la pressione che grava sulle attività quotidiane. Quindi, rappresenta al Magistrato la necessità di preservare l'equilibrio organizzativo raggiunto, evidenziando i

possibili effetti negativi che la sperimentazione potrebbe avere sulla gestione ordinaria del lavoro. Pertanto, gli propone di non presentare la candidatura dell'Ufficio, ritenendo che il progetto non sia in linea con le priorità operative individuate per il periodo. Infine, d'accordo con il Magistrato con funzioni direttive, trasmette alla Direzione Generale le proprie riflessioni e illustra ai collaboratori la decisione assunta, sottolineando che tale scelta è stata presa a tutela delle loro condizioni di lavoro.

- B** Rapporta i benefici attesi agli oneri che l'iniziativa comporta: le ore di formazione, l'adattamento delle procedure e il periodo di doppio regime, che ricadrebbero su un personale già provato dalla recente riorganizzazione. Poi, per capire se un tale sforzo sia gestibile, convoca i funzionari responsabili ed esamina con loro il carico di lavoro effettivo di ciascuna unità, in modo da distinguere quelle che potrebbero assumere nuove attività da quelle già al limite. Se il quadro che ne emerge è favorevole, presenta la candidatura alla Direzione insieme al Magistrato con funzioni direttive, prevedendo di impiegare le risorse aggiuntive soprattutto a sostegno delle unità più esposte e di introdurre il nuovo sistema con gradualità, per non appesantire l'Ufficio; altrimenti, propone di non aderire. In entrambi i casi, illustra al personale le ragioni della decisione, dando conto di come le preoccupazioni espresse siano state considerate.
- C** Prima di rispondere all'invito ricevuto, effettua una ricognizione dei diversi vantaggi che il progetto potrebbe portare all'Ufficio e li mette a confronto con le preoccupazioni manifestate dai collaboratori, che ascolta di persona, dando spazio alle loro osservazioni nel corso di un apposito incontro. Poi, ritenendo che gli aspetti positivi superino i rischi e che l'iniziativa rientri comunque nelle possibilità attuali, propone al Magistrato con funzioni direttive di trasmettere la candidatura alla Direzione Generale, avendo cura di non aggravare i settori che le appaiono già sotto pressione, per non comprometterne il regolare funzionamento. Quindi, espone al personale le ragioni della scelta compiuta e le misure con cui intende accompagnarla, a partire dall'impiego delle risorse aggiuntive rese disponibili e da una diversa distribuzione dei compiti nei periodi di maggiore intensità, come quello di doppio regime.

- 3)** Nell'Ufficio Giudiziario di cui lei è Dirigente amministrativo, il Presidente di una sezione le chiede di assegnare stabilmente due funzionari giudiziari senior, attualmente in servizio presso la cancelleria della sezione, ad attività di assistenza alle udienze: verbalizzazione, formazione e cura dei fascicoli del ruolo e adempimenti successivi al deposito dei provvedimenti. Il Presidente motiva la richiesta sostenendo che i due funzionari giudiziari neoassunti, recentemente assegnati alla sezione, non garantiscono ancora un contributo rispondente alle esigenze operative, mentre i due funzionari senior individuati, grazie alla lunga esperienza maturata in materia, assicurerebbero un supporto qualitativamente superiore. Tuttavia, lei crede che sottrarre stabilmente due risorse esperte dalla cancelleria ne aggraverebbe la scopertura di organico, lasciandola priva delle uniche figure in grado di sovrintendere ai servizi. Inoltre, i due funzionari esperti hanno posizioni diverse in merito a tale proposta: infatti, uno è disponibile e lusingato dall'incarico, mentre l'altro teme di essere allontanato dai propri compiti. Come si comporterebbe in questa situazione?

RISPOSTA SINGOLA

- A** Ritiene che le motivazioni espresse dal Presidente di sezione meritino attenzione e giustificano l'accoglimento della richiesta, così da non compromettere l'operatività della sezione. Dispone, quindi, che entrambi i funzionari senior siano destinati in via esclusiva all'assistenza alle udienze e chiede ai responsabili di cancelleria di ridistribuire tra il personale restante le attività che essi svolgevano. Successivamente, parla con il funzionario che le è parso più titubante, presentandogli l'incarico come un'occasione di crescita che arricchirà il suo percorso professionale. In seguito, dà notizia della decisione presa al Magistrato con funzioni direttive, motivandola con l'esigenza di garantire la regolarità dello svolgimento delle udienze della sezione. Infine, chiede ai responsabili di cancelleria di segnalargli le difficoltà operative derivanti dalla riorganizzazione, impegnandosi a cercare possibili soluzioni.
- B** Incontra il Presidente di sezione per farsi illustrare in quali attività di supporto il contributo dei funzionari neoassunti risulti meno adeguato e quali siano le scadenze più pressanti della sezione. Poi, riconoscendo la fondatezza di alcune motivazioni, propone una soluzione intermedia, assegnando temporaneamente il solo funzionario che si era mostrato disponibile alle attività di assistenza alle udienze, per un periodo definito. Quindi, comunica la decisione all'interessato, chiedendogli di affiancare la sezione per il periodo concordato, e rassicura l'altro funzionario sul fatto che la sua posizione in cancelleria resta invariata. In seguito, riferisce al Magistrato con funzioni direttive la soluzione adottata, precisandone il carattere temporaneo. Infine, si riserva di riesaminare l'assetto alla scadenza del periodo stabilito, raccogliendo nel frattempo le osservazioni del Presidente e dei responsabili di cancelleria per orientare le scelte successive.
- C** Esamina la richiesta, ricostruendo la distribuzione delle attività tra sezione e cancelleria e acquisendo dati sui carichi di lavoro per stimare l'impatto della sottrazione di due risorse esperte sui servizi di cancelleria. Poi, sottopone l'analisi al Magistrato con funzioni direttive per dividerne le implicazioni organizzative e approfondisce con il Presidente di sezione gli aspetti su cui il contributo dei neoassunti non ha ancora raggiunto il livello atteso, proponendo che i due funzionari esperti li affianchino temporaneamente per trasferire loro le competenze maturate in materia. Inoltre, valorizza la disponibilità del primo funzionario e chiarisce al secondo il carattere temporaneo dell'incarico e il rientro nelle attività ordinarie al suo termine. Infine, adotta d'intesa con il Magistrato con funzioni direttive un ordine di servizio che fissa durata e modalità dell'affiancamento, affinché i neoassunti possano operare in autonomia.

- 4)** In qualità di Dirigente amministrativo dell'Ufficio Approvvigionamento e Acquisti del Ministero, lei sta gestendo la programmazione per il rinnovo di diversi contratti di fornitura di beni e servizi per gli Uffici Giudiziari, alcuni dei quali in scadenza nei prossimi mesi. La situazione, però, presenta complessità su più fronti. Innanzitutto, i fornitori attuali hanno comunicato che le condizioni economiche dei contratti in essere non sono più sostenibili a causa dell'aumento dei costi ma il budget disponibile per il prossimo anno è

rimasto sostanzialmente invariato. Inoltre, l'Ufficio Gare ha evidenziato che, per avviare nuovi affidamenti, servono tempi tecnici non riducibili. Nel frattempo, numerosi Uffici Giudiziari del territorio le hanno segnalato urgenti necessità operative che non possono attendere i tempi di nuove procedure di affidamento. Quindi, il Direttore Generale le ha chiesto di elaborare una proposta che garantisca la continuità dei servizi essenziali nel rispetto dei vincoli normativi e di bilancio. Come si comporterebbe in questa situazione?

RISPOSTA SINGOLA

- A** Procede a una ricognizione dei contratti in scadenza, ordinandoli secondo il grado di impatto sull'operatività degli Uffici Giudiziari, e dà avvio ad indagini di mercato sui prezzi correnti, utili a individuare i margini di rinegoziazione con i fornitori entro i limiti del budget. Poi, si coordina con l'Ufficio Gare per pianificare le nuove procedure di affidamento, definendo un cronoprogramma calibrato sui tempi tecnici e sulle urgenze effettive delle sedi. Nel frattempo, contatta gli Uffici Giudiziari che hanno segnalato criticità per soppesare insieme quali interventi anticipare e concordare soluzioni temporanee che assicurino la continuità operativa. Inoltre, coinvolge l'Ufficio Programmazione e Controllo per sondare i margini di riallocazione delle risorse tra i capitoli di bilancio. Infine, sottopone al Direttore Generale un ventaglio di ipotesi percorribili nell'immediato e nel medio periodo, indicando per ciascuna i tempi di attuazione.
- B** Redige una nota per il Direttore Generale in cui spiega nel dettaglio l'aumento dei costi dei fornitori e le conseguenti difficoltà nel garantire la continuità dei servizi, evidenziando il rischio di interruzioni in assenza di risorse aggiuntive. Successivamente, trasmette all'Ufficio Gare l'elenco dei contratti in scadenza, chiedendo di procedere tempestivamente con le procedure ordinarie di affidamento. Nel frattempo, comunica agli Uffici Giudiziari che, nonostante l'urgenza segnalata, le procedure di rinnovo richiedono tempi tecnici non riducibili e che, pertanto, è necessario che cerchino di limitare, ove possibile, i consumi non indispensabili fino alla conclusione di tali procedure. Inoltre, tiene costantemente informati gli Uffici Giudiziari interessati sull'evoluzione della situazione, in attesa di conoscere, dalla Direzione Generale, l'eventuale disponibilità di nuove risorse economiche per far fronte alle esigenze emerse.
- C** Riunisce attorno a un tavolo i propri collaboratori per fare il punto sui contratti in scadenza e sulle segnalazioni pervenute dagli Uffici Giudiziari, così da stabilire quali situazioni richiedano interventi più urgenti. Poi, chiede a un funzionario esperto di prendere contatto con alcuni fornitori per sondare la disponibilità a mantenere le condizioni attuali o a concedere proroghe temporanee, in attesa che vengano avviate le nuove procedure di affidamento. In seguito, incontra l'Ufficio Gare per ragionare sulle procedure attivabili nel breve periodo, individuando insieme quelle su cui intervenire per prime. Inoltre, fa sapere agli Uffici Giudiziari, che hanno segnalato urgenze, che la situazione è in fase di valutazione e che verranno individuate soluzioni compatibili con i vincoli di bilancio. Infine, chiede di essere tenuto aggiornato sull'avvio delle procedure di affidamento e su eventuali sviluppi che possano incidere sulle situazioni più critiche.

- 5) **Nell'Ufficio Giudiziario in cui lei è Dirigente amministrativo, da poche settimane si è insediato un nuovo Magistrato con funzioni direttive. Tuttavia, sin da subito sono emerse delle criticità: infatti, il nuovo Magistrato con funzioni direttive, proveniente da un Ufficio di dimensioni maggiori, intende rivedere radicalmente l'organizzazione delle cancellerie secondo un modello che lei, sulla base della propria conoscenza dell'Ufficio, non ritiene adeguato alle specificità locali. Inoltre, il Magistrato con funzioni direttive ha iniziato a convocare autonomamente delle riunioni con i funzionari responsabili dei vari settori per raccogliere informazioni, senza coinvolgerla preventivamente. In questa circostanza, il personale amministrativo sta ricevendo, talvolta, indicazioni contrastanti e appare confuso. Nel frattempo, si avvicina la scadenza per la predisposizione congiunta del programma annuale delle attività, che richiede un accordo tra lei e il Magistrato con funzioni direttive. Come si comporterebbe in questa situazione?**

RISPOSTA SINGOLA

- A** Prende atto della proposta organizzativa del nuovo Magistrato con funzioni direttive e, per non compromettere il rapporto istituzionale in questa delicata fase iniziale, decide di assecondare la revisione dell'assetto delle cancellerie da lui proposta, ritenendo che le criticità possano essere affrontate più avanti. Dunque, gli invia una comunicazione che espone sinteticamente la situazione attuale dell'Ufficio, allegando i dati essenziali sull'organizzazione delle cancellerie. Poi, comunica al personale amministrativo di attenersi alle indicazioni ricevute dal Magistrato con funzioni direttive nelle riunioni da lui convocate, per evitare sovrapposizioni che potrebbero generare ulteriore confusione. Quanto al programma annuale delle attività, ne predispose una bozza attenendosi alle priorità espresse dal Magistrato con funzioni direttive, per ridurre la probabilità che emergano situazioni di conflitto e favorire un clima positivo.
- B** Richiede un incontro con il Magistrato con funzioni direttive per costruire un rapporto di collaborazione, condividendo le relative visioni organizzative. Durante il colloquio, illustra le specificità dell'Ufficio con dati sui carichi di lavoro e sulle competenze del personale e suggerisce di integrare gli elementi innovativi del modello da lui proposto con le prassi consolidate che si sono dimostrate efficaci nel contesto locale. Poi, per evitare di fornire indicazioni divergenti al personale, affronta apertamente la questione delle riunioni convocate in propria assenza e concorda con lui modalità di comunicazione che prevedano anche un proprio coinvolgimento. Infine, in occasione della predisposizione del programma annuale delle attività, si confronta con il Magistrato con funzioni direttive, proponendo obiettivi e priorità operative, così da favorire un maggiore raccordo nella programmazione dell'Ufficio.
- C** Illustra al Magistrato con funzioni direttive le principali caratteristiche dell'Ufficio e l'attuale organizzazione delle cancellerie, evidenziando gli elementi che potrebbero rendere complessa l'applicazione del modello da lui proposto. Successivamente, concorda con lui che, prima di impartire disposizioni al personale, ciascuno provveda a informare preventivamente l'altro, al fine di assicurare coerenza e uniformità nelle indicazioni organizzative. In seguito, imposta il programma annuale delle attività, elaborando una prima

bozza che tenga conto delle esigenze espresse dal Magistrato con funzioni direttive, così da favorire un rapporto di fiducia e collaborazione, prevedendo di apportare in un secondo momento eventuali modifiche, sulla base della propria esperienza. Infine, comunica al personale che le indicazioni organizzative verranno progressivamente condivise e allineate tra le due figure apicali dell'Ufficio.

- 6) In qualità di Dirigente amministrativo di un Ufficio Giudiziario, lei sta collaborando al perfezionamento di una convenzione con l'Università per l'attivazione di tirocini formativi curriculari destinati a studenti in Scienze Politiche, da inserire nei servizi amministrativi dell'Ufficio. L'iniziativa, sostenuta dal Magistrato con funzioni direttive, mira a offrire ai tirocinanti un'esperienza professionalizzante di conoscenza dei principali servizi amministrativi erogati dall'Ufficio. Tuttavia, l'organizzazione di tale iniziativa presenta alcune criticità, legate sia alla necessità di predisporre entro la fine del mese i progetti formativi richiesti dall'Ufficio Tirocini dell'Università, sia alle perplessità manifestate da alcuni responsabili dei settori in merito all'impegno aggiuntivo connesso all'attività di tutoraggio. Inoltre, occorre definire con precisione quali attività i tirocinanti potranno svolgere, considerando che il tirocinio deve avere un'effettiva valenza formativa e che l'accesso ai dati e agli atti deve essere limitato a quanto strettamente necessario alle attività loro assegnate, nel rispetto degli obblighi di riservatezza. Come si comporterebbe in questa situazione?

RISPOSTA SINGOLA

- A) Procede con la stipula della convenzione, richiedendo all'Università la modulistica necessaria alla sottoscrizione, così da rispettare i tempi indicati. Quindi, redige, una comunicazione interna rivolta ai responsabili dei settori, descrivendo dettagliatamente l'iniziativa e invitandoli a segnalare la loro disponibilità entro pochi giorni. Successivamente, a chi manifesta perplessità sull'impegno richiesto, replica richiamando il sostegno all'iniziativa da parte del Magistrato con funzioni direttive e la durata contenuta del periodo di tirocinio. Inoltre, predispone un modello di progetto formativo, indicando una serie di attività che potranno essere svolte dai tirocinanti, così da disporre di un format comune per la successiva compilazione dei singoli progetti. Infine, sottoscrive la convenzione entro le tempistiche concordate, comunicando ai responsabili dei settori che gli ulteriori aspetti organizzativi potranno essere definiti in seguito.
- B) Incontra separatamente il Magistrato con funzioni direttive, i responsabili dei settori e i referenti dell'Università, per raccogliere le esigenze e cercare di comprendere, a grandi linee, in che modo i tirocinanti possano dare un contributo utile all'attività dell'Ufficio. In seguito, individua attività coerenti con gli obiettivi formativi del tirocinio e con le esigenze dei settori, nel rispetto degli obblighi di riservatezza. Poi, individua le disponibilità dei responsabili dei settori, definendo le modalità più opportune per inserire il tirocinio nell'organizzazione ordinaria delle attività. Predispone, quindi, una bozza della convenzione e dei progetti formativi e, acquisito il riscontro favorevole del Magistrato con funzioni direttive, li trasmette all'Università entro la scadenza concordata. Infine, per favorire l'adesione di chi ha mostrato maggiore perplessità, richiama le finalità dell'iniziativa e le modalità con cui verrà organizzata.
- C) Ascolta i responsabili dei settori, prestando attenzione alle loro perplessità rispetto all'impegno richiesto dal tutoraggio, e acquisisce le loro indicazioni sulle attività da affidare ai tirocinanti, affinché abbiano effettiva valenza formativa e rispondano alle esigenze dell'Ufficio, nel rispetto degli obblighi di riservatezza. Inoltre, raccoglie le loro disponibilità e specifica che, nell'assegnazione dei tirocinanti, terrà conto del carico di lavoro di ciascun settore. In seguito, organizza un tavolo con il Magistrato con funzioni direttive, i responsabili dei settori e i referenti dell'Università, così da ricordare le esigenze organizzative con le finalità formative e definire i progetti di tirocinio e la convenzione, nel rispetto dei tempi previsti dall'Ateneo. Infine, trasmette all'Università tutta la documentazione, e concorda con il Magistrato e con i tutor individuati come garantire supporto ai tirocinanti durante l'esperienza formativa.

- 7) In qualità di Dirigente amministrativo dell'Ufficio Gestione del Personale del Ministero, lei ha ricevuto l'incarico di ridurre significativamente i tempi medi di evasione delle richieste di trasferimento del personale amministrativo tra distretti. Dall'analisi dei processi, sono emerse diverse criticità: la documentazione pervenuta dagli Uffici Giudiziari periferici è spesso incompleta, con conseguenti richieste di integrazione e i criteri di valutazione delle domande non sono applicati in modo uniforme. Inoltre, manca un sistema di monitoraggio che consenta di individuare tempestivamente le fasi che generano i rallentamenti maggiori. Durante la presentazione degli obiettivi al personale, alcuni collaboratori del suo Ufficio hanno manifestato scetticismo, sostenendo che tali ritardi dipendano principalmente da fattori esterni non controllabili. Nel frattempo, il Direttore Generale le ha sottolineato che il miglioramento dei tempi di trasferimento è considerato una priorità strategica per garantire la funzionalità degli Uffici Giudiziari. Come si comporterebbe in questa situazione?

RISPOSTA SINGOLA

- A) Attribuisce una parte rilevante dei ritardi alla trasmissione di documentazione incompleta da parte degli Uffici Giudiziari e considera tale fattore solo parzialmente governabile dal proprio Ufficio. Per questa ragione, predispone una comunicazione rivolta agli Uffici Giudiziari, richiamando la necessità di trasmettere le informazioni richieste in modo corretto e sottolineando le ripercussioni che eventuali carenze possono determinare sui tempi complessivi del procedimento. Inoltre, rappresenta al Direttore Generale che la riduzione dei tempi di lavorazione dipende in larga misura dalla collaborazione degli Uffici periferici e che, pertanto, il proprio margine di intervento diretto è circoscritto alla fase del processo di propria competenza. Coerentemente con tale valutazione, decide di mantenere invariati i criteri di valutazione già adottati, ritenendo prematuro intervenire sulle modalità operative interne fino a quando non sarà migliorata la qualità delle informazioni ricevute.
- B) Approfondisce con i collaboratori le criticità relative al processo di trasferimento, raccogliendo le loro osservazioni e distinguendo i fattori interni all'Ufficio Gestione del Personale da quelli che dipendono

dagli Uffici Giudiziari. Poi, predispone uno schema con le informazioni e gli elementi da allegare per ciascuna richiesta di trasferimento e lo trasmette agli Uffici Giudiziari, fornendo alcune indicazioni utili a ridurre le incompletezze più frequenti. Inoltre, coinvolge i collaboratori del proprio Ufficio nella definizione di criteri condivisi per la valutazione delle richieste di trasferimento e sottopone al Direttore Generale una bozza di linee operative, da esaminare congiuntamente. Infine, una volta stabilito il modo di procedere, affida ad un collaboratore la tenuta di un registro sullo stato di avanzamento delle pratiche e, dopo alcune settimane, analizza i dati raccolti per individuare le situazioni in cui i tempi di evasione sono ancora troppo elevati.

- C Scomponi il processo di trasferimento in fasi e quantifica per ciascuna tempi attuali e attesi, al fine di individuare i passaggi sui quali l'Ufficio Gestione del Personale deve intervenire. Poi, predispone un elenco della documentazione necessaria e la trasmette agli Uffici Giudiziari, corredandolo di istruzioni operative per ridurre le richieste di integrazione. Inoltre, elabora criteri uniformi per la valutazione delle richieste di trasferimento e li formalizza in un documento condiviso con i collaboratori del proprio Ufficio, così da superare le disomogeneità. In seguito, presenta al Direttore Generale l'impostazione adottata, illustrando come gli interventi previsti incidano sulle cause dei ritardi. Al termine delle prime applicazioni, raccoglie i dati sui tempi di lavorazione delle pratiche e li confronta con quelli rilevati inizialmente, così da stabilire se le misure adottate stiano contribuendo concretamente ai risultati attesi.

- 8) Durante una verifica intermedia sull'andamento del programma delle attività annuali, in quanto Dirigente amministrativo di un Ufficio Giudiziario, lei constata che su cinque obiettivi concordati con il Magistrato con funzioni direttive, tre presentano ritardi significativi rispetto alle tempistiche previste. In particolare, il potenziamento del supporto amministrativo allo smaltimento dell'arretrato civile - ossia la preparazione e la digitalizzazione dei fascicoli a cura delle cancellerie - è fermo al 15% rispetto al 40% atteso, la riorganizzazione dei flussi di lavoro tra le cancellerie non è ancora stata avviata e l'aggiornamento delle procedure operative interne è stato completato solo per due dei sei servizi amministrativi dell'Ufficio. Le cause dei ritardi sono eterogenee: assenze non previste, sottostima dei tempi necessari in fase di pianificazione e resistenze da parte dei funzionari assegnati ad alcuni di questi servizi. Il Magistrato con funzioni direttive le ha prospettato che il raggiungimento degli obiettivi annuali sarà determinante per la valutazione della sua performance dirigenziale e che non sono ammesse proroghe. Come si comporterebbe in questa situazione?

RISPOSTA SINGOLA

- A Verifica con i responsabili dei servizi e delle cancellerie le ragioni dei ritardi sui tre obiettivi, distinguendo le difficoltà temporanee dai problemi organizzativi strutturali, e li coinvolge nell'individuazione delle soluzioni, partendo dalle articolazioni in cui si registrano più resistenze. Concorda, quindi, con il Magistrato con funzioni direttive la pianificazione del secondo semestre, ricalibrando tempi e risorse sulla base delle criticità emerse e dei carichi di lavoro effettivi. Per il supporto amministrativo allo smaltimento dell'arretrato civile, riorganizza i gruppi di lavoro delle cancellerie per distribuire in maniera più equilibrata il personale, avvia la revisione dei flussi di lavoro e assicura il completamento dell'aggiornamento delle procedure nei servizi non ancora allineati. Infine, verifica i progressi rispetto agli obiettivi ricalibrati e modifica le misure che non producono gli effetti attesi, così da garantire il recupero entro le tempistiche previste.
- B Ricostruisce le cause dei rallentamenti e le riconduce a fattori sui quali ritiene di poter incidere poco: le assenze non programmate, che riducono il personale, e una pianificazione iniziale troppo ambiziosa rispetto alle risorse dell'Ufficio. Dunque, ritenendo la carenza di personale tra i principali ostacoli al recupero, chiede alla Direzione Generale altre risorse per accelerare il lavoro delle cancellerie civili sui fascicoli. Preferisce, invece, rinviare la riorganizzazione dei flussi tra le cancellerie alla programmazione successiva, ritenendo inopportuno introdurre a metà anno cambiamenti che potrebbero creare confusione. Quanto all'aggiornamento delle procedure operative, richiama i servizi in ritardo al rispetto della scadenza fissata. Infine, rappresenta al Magistrato con funzioni direttive la situazione, proponendo di concentrare gli sforzi sugli obiettivi più rilevanti e di considerare fisiologico un raggiungimento parziale di quelli più complessi.
- C Si accerta dello stato di avanzamento dei tre obiettivi che presentano ritardi e definisce un piano di recupero. Innanzitutto, dispone che i quattro servizi non ancora allineati con l'aggiornamento delle procedure operative, completino tale attività entro un termine definito. Successivamente, per sostenere lo smaltimento dell'arretrato civile, concentra il lavoro delle cancellerie sulla preparazione e digitalizzazione dei fascicoli dei procedimenti pendenti da più tempo, così da renderli disponibili ai giudici con maggiore tempestività. Per la riorganizzazione dei flussi di lavoro tra le cancellerie, invece, raccoglie le esigenze e individua gli interventi da programmare nelle settimane successive. Infine, comunica il piano al Magistrato con funzioni direttive e ne affida l'attuazione ai responsabili delle cancellerie e dei servizi coinvolti, intervenendo personalmente quando emergono questioni particolarmente critiche, che necessitano di una supervisione diretta.

- 9) In qualità di Dirigente amministrativo di un Ufficio Giudiziario, lei ha rilevato che l'attuale disposizione delle postazioni di lavoro nelle cancellerie presenta diverse inefficienze, sia nella distribuzione del personale, con alcuni locali sovraffollati e altri sottoutilizzati, sia nella collocazione delle attività, poiché le postazioni che richiedono concentrazione si trovano in aree di passaggio e non è previsto alcuno spazio per il confronto tra più funzionari. Dunque, lei ha proposto una riorganizzazione che prevede lo spostamento di alcune postazioni e la creazione di un'area comune per il lavoro collaborativo. Tuttavia, la proposta ha incontrato resistenze significative: diversi funzionari sostengono che il cambiamento comprometterà la loro produttività; altri temono che la nuova disposizione li allontanerà dai colleghi con cui collaborano abitualmente; alcuni hanno sollevato preoccupazioni sulla perdita di spazi personali. Il Magistrato con funzioni direttive sostiene

la sua iniziativa, ritenendo che possa migliorare l'efficienza dell'Ufficio. Come si comporterebbe in questa situazione?

RISPOSTA SINGOLA

- A** Pur avendo il sostegno del Magistrato con funzioni direttive, reputa opportuno procedere con cautela per non compromettere il clima dell'Ufficio. Dunque, ridimensiona la proposta, spostando alcune postazioni dai locali più sovraffollati a quelli sottoutilizzati e rimandando a un momento successivo l'ipotesi di un'area comune per il lavoro collaborativo, per non acuire i timori espressi dai collaboratori. Infatti, sostiene che, in questa fase delicata, un intervento minimo sia preferibile ad un cambiamento radicale, che nel breve periodo potrebbe generare malcontento e incidere sulla produttività. Poi, dà conto al Magistrato con funzioni direttive della scelta di procedere per gradi, proponendo di riconsiderare un intervento più ampio in futuro, quando il personale sarà più aperto al cambiamento. Infine, comunica la decisione presa a tutti i funzionari con una nota di servizio, spiegando che la riorganizzazione sarà contenuta e riguarderà un numero limitato di postazioni.
- B** Riunisce i funzionari e, a partire dalle inefficienze rilevate, si confronta con loro sulle possibili soluzioni. In quella sede, prende in esame le preoccupazioni espresse dal personale e ne tiene conto nel definire il nuovo assetto. Quindi, elabora una proposta che riequilibra l'utilizzo dei locali, tenendo conto anche delle esigenze segnalate dai funzionari: mantiene vicini i colleghi impegnati in mansioni tra loro collegate, destina gli ambienti più tranquilli alle attività che richiedono maggiore concentrazione e tutela gli spazi personali dei dipendenti. Prima di estendere tale assetto a tutte le cancellerie, testa questa soluzione in alcuni locali per qualche settimana, apportando le modifiche necessarie. Infine, dopo aver condiviso con il Magistrato con funzioni direttive la struttura definitiva, prosegue con la riorganizzazione degli spazi rimanenti, mostrandosi disponibile a rivedere gli aspetti che dovessero rivelarsi meno funzionali.
- C** Prende in esame le preoccupazioni dei funzionari, per individuare gli aspetti più problematici della proposta. In base a quanto emerso, rivede in parte il piano di riorganizzazione inizialmente delineato, cercando di mantenere vicini i colleghi che collaborano abitualmente e di preservare, per quanto possibile, gli spazi personali. Infatti, ritiene che disporre di una proposta già strutturata offra al personale un riferimento concreto su cui esprimersi, rendendo il confronto più mirato. A tal fine, convoca una riunione in cui presenta la versione aggiornata del piano, sottolineando i benefici attesi in termini di riduzione del sovraffollamento. Inoltre, propone un'attuazione graduale, a partire dai locali con le inefficienze più evidenti, così da contenere l'impatto iniziale del cambiamento. Infine, informa il Magistrato con funzioni direttive delle modifiche apportate e concorda di effettuare, dopo le prime settimane di attuazione, un primo punto sulla riorganizzazione degli spazi.

- 10) In qualità di Dirigente amministrativo di un Ufficio Giudiziario, lei ha rilevato una criticità organizzativa ricorrente, legata ad un'eccessiva specializzazione: infatti, quando un funzionario si assenta per periodi prolungati, il suo settore di appartenenza subisce rallentamenti significativi perché le competenze specialistiche sono detenute da pochi dipendenti, limitando le possibilità di sostituzione temporanea. Nell'ultimo anno, questa dinamica ha causato ritardi nelle pratiche e nelle scadenze processuali. Pertanto, lei ha proposto al Magistrato con funzioni direttive un programma strutturato di rotazione del personale tra i settori, con periodi di affiancamento per acquisire competenze più specialistiche. Tuttavia, quando lei ne ha parlato con i funzionari, ha incontrato notevoli resistenze: alcuni sostengono che la specializzazione garantisca maggiore qualità, altri temono che la rotazione sia un pretesto per riassegnazioni permanenti e il personale senior rifiuta di dover apprendere nuove capacità. Come si comporterebbe in questa situazione?**

RISPOSTA SINGOLA

- A** Fissa incontri con i funzionari per comprendere le ragioni delle resistenze e, attraverso l'analisi di casi concreti, evidenziare come le assenze prolungate abbiano finito per determinare un sovraccarico proprio su di loro. Inoltre, chiarisce che l'obiettivo non è ridurre il valore delle specializzazioni, ma rafforzare la capacità del gruppo di fronteggiare le assenze e costruire una rete di tutela reciproca. Poi, in una prima fase, raccoglie i contributi dei funzionari e, sulla base delle esigenze emerse, definisce modalità e tempi della rotazione, prevedendo affiancamenti gradualmente e compatibili con le caratteristiche dei diversi settori. In una seconda fase, invece, avvia una sperimentazione pilota del modello, monitorandone gli effetti e promuovendo momenti di confronto con il personale coinvolto per raccogliere osservazioni sull'esperienza, far emergere gli ostacoli incontrati e rimuoverli, prima di estenderlo ad altri settori.
- B** Dopo aver presentato il programma e ascoltato le obiezioni dei funzionari, per cercare di tenere conto di quanto emerso, rivede il progetto introducendo alcune modifiche per renderne più graduale l'attuazione: prevede la partecipazione su base volontaria, riduce la durata degli affiancamenti e chiarisce che la rotazione non comporterà riassegnazioni definitive, così da rendere più chiari i confini dell'iniziativa. Dunque, avvia il programma con i soli funzionari disponibili, ai quali offre una preparazione iniziale adeguata, e ne segue da vicino l'andamento nel corso delle prime fasi, verificando come si sviluppano le attività e affrontando le difficoltà operative che dovessero presentarsi. Sulla base degli esiti della sperimentazione, valuta successivamente l'estensione della rotazione al resto del personale, facendo leva sui risultati ottenuti nella prima fase per favorire una partecipazione più ampia e consolidare progressivamente il programma.
- C** Riconosce le resistenze espresse dal personale ma ritiene la rotazione necessaria per garantire la continuità del servizio anche in presenza di assenze prolungate. Dunque, predispose un piano di affiancamenti, individuando per ciascun funzionario tempi e modalità di partecipazione alle attività degli altri settori, e lo presenta in una riunione, illustrando le ragioni della propria scelta e le finalità del programma. Di fronte alle obiezioni legate alla specializzazione, replica che una maggiore flessibilità è necessaria a ridurre i rischi legati alle assenze, mentre ai funzionari più esperti ricorda che l'aggiornamento e la trasmissione delle competenze ai colleghi più giovani fanno parte del loro ruolo. Quindi, avvia le rotazioni secondo il calendario stabilito e ne verifica nel tempo il regolare svolgimento,

- 11) Dopo essere stato nominato Dirigente amministrativo di un Ufficio Giudiziario, lei ha rilevato che le informazioni fornite dalle cancellerie ai cittadini non sono sempre uniformi: a fronte delle medesime richieste, infatti, gli operatori tendono a fornire indicazioni differenti, generando lamentele da parte dell'utenza. Inoltre, le richieste di chiarimento ricevute non vengono raccolte e classificate secondo criteri omogenei, rendendo difficile individuare le esigenze più frequenti e organizzare adeguatamente il servizio. Dunque, lei vorrebbe introdurre linee guida condivise per le risposte più ricorrenti e un sistema di classificazione uniforme delle richieste, ma diversi collaboratori sono contrari. Nello specifico, alcuni temono che le procedure standardizzate riducano la possibilità di adattare le risposte a situazioni specifiche, mentre altri percepiscono l'iniziativa come una messa in discussione delle proprie modalità di lavoro. Come si comporterebbe in questa situazione?

RISPOSTA SINGOLA

- A Affida agli operatori di sportello, che curano il rapporto con l'utenza, la raccolta e la classificazione delle segnalazioni e delle lamentele più ricorrenti, così da disporre di dati concreti e individuare le criticità principali su cui intervenire in via prioritaria. A partire dal materiale così raccolto, si attiva per acquisire il punto di vista del personale, valorizzandone l'esperienza maturata nel trattare i casi abituali e definendo insieme linee guida condivise per le richieste più frequenti, che lascino comunque adeguati margini di adattamento nelle situazioni particolari. Inoltre, stabilisce criteri comuni e uniformi per ordinare e raggruppare le richieste ricevute, in modo da poterle confrontare con maggiore rapidità. Infine, adotta le nuove modalità, d'intesa con il Magistrato con funzioni direttive, impegnandosi a rivederle e ad aggiornarle qualora, una volta applicate, dovessero emergere incertezze.
- B Poiché una parte degli operatori ha manifestato il proprio disaccordo in merito, presenta le linee guida come un supporto orientativo anziché come un insieme di regole vincolanti, affidando al singolo la scelta su come applicarle al proprio lavoro. Successivamente, trasmette al personale una comunicazione scritta volta a richiamare l'importanza di fornire spiegazioni coerenti e complete, invitando ciascuno a prestare particolare attenzione alla qualità delle informazioni rese all'utenza. Quanto alla classificazione delle richieste, invece, lascia momentaneamente da parte l'idea di introdurre un sistema uniforme e chiede ai responsabili di settore di tenere sotto controllo i criteri di volta in volta usati dai singoli operatori. Infine, affida ai responsabili di settore il compito di controllare la qualità delle risposte fornite dai collaboratori e di intervenire, ove necessario, per effettuare delle modifiche.
- C Promuove un incontro con il personale per presentare la propria ipotesi sulle linee guida e per raccogliere le principali preoccupazioni e le indicazioni sulle parti meno condivise. Dopo aver esaminato le considerazioni formulate, modifica la bozza per dare priorità alla standardizzazione delle risposte alle richieste più frequenti, lasciando a una fase successiva la gestione di quelle occasionali. A tal fine, propone di tenere in un registro le richieste ricorrenti e le relative modalità di risposta affinché ogni collaboratore possa consultarlo in caso di necessità. Inizialmente, adotta in via sperimentale tale impostazione nei settori che si sono mostrati disponibili, con l'obiettivo di estenderla anche agli altri in futuro. Infine, tenendo conto degli esiti della sperimentazione, predispone una nuova proposta, che porta all'attenzione dei collaboratori prima dell'approvazione definitiva, e informa il Magistrato con funzioni direttive dell'approccio che intende seguire.

- 12) Da alcuni mesi, lei ricopre l'incarico di Dirigente amministrativo presso un Ufficio Giudiziario e, nel corso delle riunioni di coordinamento settimanali, ha osservato una dinamica ricorrente: alcuni collaboratori tendono a dominare il confronto mentre altri rimangono sistematicamente in silenzio. Analizzando più attentamente quanto riscontrato, lei ha rilevato che le decisioni vengono spesso assunte senza un effettivo ascolto di tutti i punti di vista e che alcuni colleghi più introversi, pur possedendo competenze di valore che emergono chiaramente nel lavoro individuale, evitano di esprimersi nei contesti collegiali. Lei sa che questa dinamica rischia di impoverire la qualità delle scelte assunte, privandole del contributo di una parte significativa del gruppo. Inoltre, un funzionario le ha segnalato, in via confidenziale, che il suo stile di conduzione tende a privilegiare, seppur involontariamente, chi si esprime con maggiore sicurezza, lasciando poco spazio a chi è meno incline a intervenire spontaneamente. Come si comporterebbe in questa situazione?

RISPOSTA SINGOLA

- A Prende in esame la segnalazione ricevuta dal funzionario ma, dopo un'attenta riflessione, conclude che la dinamica osservata sia fisiologica in qualsiasi gruppo di lavoro, dove le personalità più assertive tendono naturalmente ad intervenire con maggiore frequenza, tanto più che nessun altro collaboratore ha mai sollevato la questione nel corso degli incontri. Inoltre, giudica che privilegiare chi si esprime con più sicurezza rifletta delle competenze consolidate e che ciò risulti, quindi, funzionale alla qualità del lavoro dell'Ufficio. Nel tentativo di venire comunque incontro alle criticità segnalate, decide di invitare tutti i partecipanti ad esprimere le proprie opinioni, dando spazio ai contributi che emergono durante i confronti e riponendo la propria fiducia nel fatto che, anche i colleghi più riservati, possano, con il tempo, trovare lo spazio per intervenire e far valere le proprie idee.
- B Ringrazia il funzionario per la segnalazione e riflette sul proprio stile di leadership, convenendo sul fatto che la tendenza a privilegiare gli interventi dei collaboratori più sicuri possa limitare il contributo di colleghi introversi altrettanto competenti. Poi, si documenta su alcune tecniche di facilitazione e integra quanto appreso per ridefinire la struttura delle riunioni, prevedendo che la parola venga data a rotazione a tutti i presenti, e non solo a chi la chiede, e dando la possibilità di trasmettere eventuali osservazioni in momenti successivi agli incontri. Inoltre, organizza colloqui individuali con i colleghi più introversi per comprenderne le difficoltà e far emergere le competenze che possiedono, invitando a condividerle anche

durante le riunioni. Infine, chiede ai partecipanti un riscontro sugli incontri e lo utilizza per affinare a poco a poco il proprio approccio, misurando nel tempo l'efficacia dei cambiamenti introdotti.

- C Recepisce la segnalazione del funzionario e ammette la necessità di prestare maggiore attenzione alle dinamiche degli incontri di coordinamento settimanali. Quindi, nelle riunioni successive, modera gli interventi dei colleghi più assertivi per lasciare più spazio a coloro che tendono a rimanere in silenzio, rivolgendo a quest'ultimi domande specifiche su temi attinenti alle loro competenze. Inoltre, lascia trascorrere qualche istante in più prima di passare al punto successivo dell'ordine del giorno, per dare a tutti la possibilità di intervenire. Nel frattempo, consulta alcuni testi sulla gestione dei gruppi di lavoro, selezionando i contenuti più facilmente applicabili al proprio contesto e stile di conduzione. Infine, osserva nelle settimane successive se il clima delle riunioni migliora, per capire se questi accorgimenti favoriscano una partecipazione più equilibrata o se occorra intervenire ulteriormente.

- 13) **Da circa sei mesi, lei è Dirigente amministrativo dell'Ufficio Gare e Formazione Contratti del Ministero. Durante una riunione tecnica, indetta per discutere con i suoi collaboratori di una procedura di gara complessa, è emerso un problema: le sue conoscenze sulla normativa degli appalti pubblici, modificata di recente, risultano meno aggiornate rispetto a quelle dei funzionari dell'Ufficio, tanto che un collaboratore esperto ha dovuto correggerla pubblicamente su alcune questioni tecniche. Questo episodio ha innescato un cambiamento nelle dinamiche dell'Ufficio: infatti, alcuni collaboratori hanno iniziato ad evitare di consultarla sulle questioni tecniche più complesse e a rivolgersi direttamente ai colleghi più aggiornati, compromettendo così la sua autorevolezza. Nel frattempo, il Direttore Generale le ha affidato il coordinamento di una procedura di particolare rilevanza, il cui successo dipenderà dalla propria capacità di guidare efficacemente il gruppo di lavoro. Come si comporterebbe in questa situazione?**

RISPOSTA SINGOLA

- A Si rende conto delle lacune emerse, ringraziando il collaboratore per la correzione e sottolineando l'importanza delle competenze tecniche possedute dai funzionari dell'Ufficio. Poi, si iscrive a un corso di aggiornamento sulla normativa degli appalti pubblici e istituisce sessioni formative interne nelle quali i funzionari più aggiornati possano condividere le competenze acquisite, dando vita a un sistema di aggiornamento continuo accessibile a tutto il gruppo. Inoltre, dedica un tempo specifico allo studio autonomo della normativa, soffermandosi sulle disposizioni più rilevanti attraverso materiali specialistici, commentari e circolari applicative. Infine, affronta la procedura affidatale dal Direttore Generale, integrando le nuove conoscenze con il contributo tecnico dei collaboratori esperti e se ne assume in prima persona il coordinamento.
- B Inizia a studiare le modifiche normative più rilevanti nei momenti disponibili tra le attività quotidiane, attraverso circolari e materiali specifici. Poi, crea occasioni di confronto informale con i funzionari più aggiornati, per mettere a fuoco le implicazioni pratiche delle novità, ascoltando le loro valutazioni su casi concreti e facendo affidamento sulle loro indicazioni per le questioni tecnicamente più complesse. Inoltre, valuta l'opportunità di frequentare corsi specifici, rinviando però la decisione sull'iscrizione al momento in cui emergerà con chiarezza l'esigenza di un aggiornamento più strutturato. Infine, in relazione alla procedura assegnatale dal Direttore Generale, coordina il lavoro dei funzionari, valorizzando le loro competenze tecniche sugli aspetti normativi più delicati, e integra progressivamente le conoscenze che sta acquisendo.
- C Considera comprensibile il divario di conoscenze emerso, poiché a suo avviso il ruolo dirigenziale consiste soprattutto nel garantire il funzionamento complessivo dell'Ufficio e nel gestire al meglio le risorse disponibili, mentre la conoscenza tecnica di dettaglio di ogni singola modifica normativa può rientrare nella competenza dei funzionari specializzati. Coerentemente con questa visione, quando emergono dubbi interpretativi complessi, anche in relazione alla nuova procedura di cui è stato incaricato, si affida ai funzionari esperti per le valutazioni tecniche, facendo proprie le soluzioni che gli vengono prospettate. In questo modo, intende valorizzare le competenze specialistiche già presenti nell'Ufficio, riservando il proprio tempo alle attività di indirizzo e coordinamento piuttosto che a percorsi formativi di natura specialistica.

- 14) **In qualità di Dirigente amministrativo dell'Ufficio Concorsi e Inquadramenti del Ministero, lei si trova ad affrontare una situazione particolarmente critica: a seguito di un recente concorso per funzionari giudiziari, il 15% dei vincitori ha rinunciato all'assunzione entro poche settimane dalla nomina, principalmente per ragioni legate alla sede di assegnazione in Uffici Giudiziari periferici. Ne sono derivate gravi carenze di organico, rese ancora più critiche dal fatto che la graduatoria degli idonei non vincitori è ormai quasi esaurita e l'avvio di una nuova procedura concorsuale richiederebbe diversi mesi prima di produrre risultati utili. Nel frattempo, tre Uffici Giudiziari del territorio stanno esercitando forti pressioni per ottenere personale in tempi rapidi. Il Direttore Generale le ha chiesto di elaborare, entro due settimane e in coordinamento con gli altri Uffici della Direzione ministeriale, un piano operativo per fronteggiare questa emergenza, garantendo la funzionalità degli Uffici Giudiziari più critici e individuando possibili interventi correttivi per il futuro. Come si comporterebbe in questa situazione?**

RISPOSTA SINGOLA

- A Raccoglie informazioni sulle carenze di organico contattando i tre Uffici Giudiziari che hanno segnalato le situazioni maggiormente critiche, per comprendere quali sedi siano più urgenti da coprire. Quindi, verifica lo stato della graduatoria degli idonei non vincitori, accertando quanti candidati risultino ancora disponibili ad assumere l'incarico e quali sedi vacanti possano essere coperte tramite scorrimento. In seguito, interPELLA l'Ufficio Gestione del Personale allo scopo di verificare se sia possibile attivare ulteriori strumenti, come i comandi temporanei ma, ritenendo tale soluzione difficilmente attuabile in tempi rapidi, decide di concentrare il piano principalmente sullo scorrimento della graduatoria residua. Dunque, una

- volta ultimato il piano, lo presenta al Direttore Generale entro le tempistiche previste, segnalando l'opportunità di affrontare in futuro il tema delle rinunce, attraverso un'eventuale analisi dedicata.
- B** Effettua una mappatura delle carenze di organico negli Uffici Giudiziari periferici coinvolti, per comprendere quali funzioni siano più compromesse e individuare le situazioni che richiedono interventi prioritari. Poi, verifica quanti idonei siano ancora presenti in graduatoria e quanti di loro siano disposti ad accettare l'assegnazione nelle sedi rimaste scoperte, affiancando a questa ricognizione un confronto con l'Ufficio Gestione del Personale, dal quale far emergere soluzioni complementari quali la mobilità interna o i comandi temporanei. Ricomposto così il quadro delle risorse disponibili, elabora un piano operativo che unisce interventi immediati per coprire le posizioni più urgenti a un'analisi delle cause delle rinunce, che metta il Direttore Generale nelle condizioni di affrontare la questione in sede ministeriale. Infine, presenta il piano nei tempi previsti e ne cura l'avvio, coordinandosi con gli Uffici Giudiziari destinatari per le assegnazioni più urgenti.
- C** Sottopone la richiesta ricevuta ai propri collaboratori e li coinvolge nell'impostazione del piano, raccogliendo le loro proposte. Successivamente, invia una comunicazione ai tre Uffici Giudiziari che hanno segnalato la carenza di personale, informandoli che la situazione è già stata segnalata alla Direzione e che sono in corso le valutazioni sulle possibili misure da adottare. Quindi, imposta il piano attorno all'avvio di una nuova procedura concorsuale, ritenendola la soluzione più efficace per ricostituire stabilmente gli organici, e avvia le prime interlocazioni per la predisposizione dei relativi atti, rimettendo al Direttore Generale la scelta degli interventi temporanei da adottare nel frattempo. Infine, trasmette la bozza al Direttore Generale entro due settimane, precisando che si tratta di un documento preliminare, da integrare nel caso in cui venissero individuati strumenti più idonei a coprire tempestivamente le carenze di personale.

15) In qualità di Dirigente amministrativo dell'Ufficio Affari Generali del Ministero, lei rileva una situazione critica nel servizio di protocollo, dovuta all'accumulo di circa trecento documenti in entrata non ancora registrati, con ritardi medi di otto giorni lavorativi rispetto alla normale tempistica di uno-due giorni. La causa principale è l'assenza contemporanea di due dei quattro addetti, uno per malattia prolungata e l'altro per congedo parentale. L'arretrato sta generando conseguenze a catena, poiché le richieste degli utenti non vengono evase nei termini previsti, le comunicazioni provenienti da altri Uffici non vengono smistate tempestivamente ai settori competenti e alcuni procedimenti rischiano di subire ritardi. Il personale degli altri settori, pur sollecitato a fornire supporto temporaneo, lamenta di non poter trascurare le proprie attività ordinarie. Il Direttore Generale le chiede di intervenire con urgenza per smaltire l'arretrato e prevenire ulteriori disservizi. Come si comporterebbe in questa situazione?

RISPOSTA SINGOLA

- A** Classifica l'arretrato documentale in base all'urgenza, individuando i procedimenti con scadenze imminenti, le richieste degli utenti ancora inevase e le comunicazioni di altri Uffici non ancora smistate ai settori competenti. Poi, affronta le resistenze dei collaboratori degli altri settori concordando con i rispettivi responsabili un piano di supporto che bilanci le esigenze del protocollo con la continuità delle attività ordinarie. Inoltre, propone un coinvolgimento temporaneo e programmato del personale, con un impatto ridotto sui singoli settori e obiettivi giornalieri per uno smaltimento progressivo dell'arretrato. Successivamente, monitora l'andamento delle attività fino al ripristino della regolare operatività del servizio, mantenendo un confronto costante con i responsabili degli Uffici coinvolti. Infine, propone al Direttore Generale l'adozione di misure organizzative che garantiscano la continuità del servizio in caso di future assenze.
- B** Valuta l'entità dell'arretrato accumulato nel servizio di protocollo, concentrandosi in particolare sui procedimenti con scadenze imminenti e sulle richieste dei cittadini di maggiore urgenza. Successivamente, chiede ai responsabili degli altri settori di individuare alcuni collaboratori disponibili a fornire un supporto temporaneo al servizio di protocollo, garantendo, per quanto possibile, la continuità delle attività ordinarie degli Uffici di provenienza. Nel frattempo, predispone un quadro riepilogativo aggiornato delle pratiche arretrate, suddivise per tipologia, e verifica come procede lo smaltimento, adottando via via le opportune misure organizzative per garantire il progressivo ripristino della normale operatività. Infine, tiene informato il Direttore Generale sui progressi compiuti e sull'arretrato ancora residuo, indicando le tempistiche presumibilmente necessarie al completo recupero del regolare funzionamento del servizio di protocollo.
- C** Rimette la questione al Direttore Generale, demandandogli l'individuazione delle misure più opportune con cui fronteggiare l'emergenza, alla luce della gravità della carenza di personale. Nel frattempo, incarica i due addetti ancora in servizio di dedicarsi allo smaltimento del maggior numero possibile di documenti in arretrato, procedendo secondo l'ordine cronologico di arrivo. Per contro, evita di sottrarre unità agli altri settori, per non gravare su Uffici già impegnati nelle proprie attività. Poi, ai settori che sollecitano le comunicazioni non ancora assegnate segnala che la loro trasmissione avverrà con tempi più lunghi del consueto, in ragione delle assenze che hanno ridotto la capacità operativa del servizio. Alle richieste degli utenti rimaste inevase, invece, fa rispondere, con una comunicazione standard, che le pratiche subiranno un ritardo e saranno trattate non appena l'organico sarà ricostituito con il rientro del personale assente.

16) In qualità di Dirigente amministrativo di un Ufficio Giudiziario, durante una verifica periodica sui registri informatici, lei ha riscontrato anomalie significative: molti procedimenti risultano classificati in modo errato, altri presentano stati di avanzamento fermi da mesi e vi sono duplicazioni di iscrizioni che alterano le statistiche dell'Ufficio. In seguito ad un esame più approfondito, le anomalie risultano riconducibili a più fattori: una parte del personale non è stata formata sulle regole di classificazione aggiornate, mancano controlli automatici e il passaggio di consegne tra collaboratori diversi avviene in modo informale, senza una

verifica dei dati inseriti. L'assistenza informatica competente, cui spetta la messa a punto di nuovi strumenti informatizzati di verifica, potrà intervenire solo tra alcune settimane, a causa di numerosi impegni su altri Uffici del distretto. Pertanto, nell'attesa di tale intervento, lei è chiamato ad individuare le misure organizzative più adeguate per ridurre le anomalie riscontrate e limitarne il ripetersi. Come si comporterebbe in questa situazione?

RISPOSTA SINGOLA

- A** Invia a tutto il personale interessato una e-mail in cui richiede a ciascuno di verificare le registrazioni trattate personalmente e di correggere le anomalie riscontrate, trasmettendo in allegato le regole di classificazione aggiornate. Nel farlo, evita di introdurre nuovi passaggi di controllo sui dati, ritenendo che tali verifiche rallenterebbero l'attività dell'Ufficio e sarebbero presto sostituite dai nuovi strumenti informatizzati. Dunque, sollecita l'assistenza informatica affinché l'intervento possa essere anticipato e, nel frattempo, invita i propri collaboratori a segnalare eventuali dubbi nella classificazione dei procedimenti o nell'aggiornamento del loro stato, così da valutarli caso per caso e prevenire nuovi errori. Infine, decide di programmare gli interventi sulla formazione del personale e sulla definizione di modalità formali per il passaggio delle consegne una volta che tali strumenti saranno operativi.
- B** Esamina le anomalie riscontrate e le ordina in base al loro impatto sulle statistiche dell'Ufficio e sulla trattazione dei procedimenti, per individuare quelle da correggere con priorità, affidandone la revisione ai funzionari più esperti e definendo tempi e obiettivi di completamento. Nel contempo, chiede all'assistenza informatica di anticipare, ove possibile, l'intervento di propria competenza e, fino a quel momento, dispone che un secondo operatore rileggi le registrazioni prima della fine della giornata lavorativa, per ridurre il rischio di nuovi errori. Inoltre, formalizza il passaggio di consegne tra collaboratori uscenti e subentranti mediante una verifica dei dati inseriti e affida al personale più esperto la conduzione di momenti di affiancamento sulle regole di classificazione aggiornate. Infine, rileva con cadenza settimanale l'andamento delle anomalie e adegua le misure organizzative adottate in funzione dei risultati conseguiti.
- C** Una volta sollecitata l'assistenza informatica, convoca i responsabili di settore, illustra le anomalie emerse e affida a ciascuno il compito di far correggere ai propri collaboratori le registrazioni errate immesse nei registri, dando la precedenza a quelle che incidono maggiormente sulle statistiche e mettendo a disposizione le regole di classificazione aggiornate come riferimento comune. Poi, chiede a ogni responsabile di seguire con più attenzione, all'interno del proprio settore, il passaggio di consegne tra gli operatori e di far chiarire i dubbi ricorrenti dai colleghi più esperti. Inoltre, concorda con loro tempi indicativi e chiede un riscontro periodico sull'andamento della correzione. Infine, trascorse alcune settimane, confronta i riscontri dei diversi settori e stabilisce se intervenire dove i miglioramenti risultino insufficienti, valutando solo allora l'adozione di misure uniformi per l'intero Ufficio.

-
- 17) In qualità di nuovo Dirigente amministrativo di un Ufficio Giudiziario, lei ha individuato in un assistente giudiziario, con otto anni di esperienza, un valido candidato per la progressione all'area dei funzionari: possiede tutti i requisiti richiesti, dimostra competenze tecniche eccellenti e una naturale capacità di supportare i colleghi meno esperti, qualità che lo renderebbero adatto a ruoli di maggiore responsabilità. Quando, però, lei gli ha prospettato la possibilità di partecipare alla procedura, il collaboratore ha declinato, adducendo motivi personali: è la terza volta in due anni che rinuncia ad un'opportunità di crescita, nonostante colleghi meno preparati abbiano già effettuato la progressione e ricoprano ruoli che lui svolgerebbe meglio. A questo si aggiunge un ulteriore elemento di attenzione: da qualche tempo il collaboratore appare meno motivato rispetto al passato. Come si comporterebbe in questa situazione?**

RISPOSTA SINGOLA

- A** Affronta con il collaboratore le ragioni dei ripetuti rifiuti e del calo di motivazione manifestato, dandogli la possibilità di esporre eventuali difficoltà. Quindi, gli riconosce le eccellenti competenze tecniche e la naturale capacità di supportare i colleghi, evidenziando quanto l'Ufficio potrebbe beneficiare del suo contributo in ruoli di maggiore responsabilità. Poi, nel rispetto della sua decisione, tenendo conto di quanto emerso dal confronto, individua con lui alcune modalità per valorizzarne il potenziale e sostenerne la motivazione - come l'assegnazione di progetti di maggiore complessità o un ruolo di riferimento su determinate procedure - calibrate sulle sue competenze e aspirazioni. Infine, concorda con lui obiettivi e momenti di verifica, gli assicura un riscontro puntuale sui risultati e continua a seguirne il percorso.
- B** Rispetta la scelta del collaboratore di non partecipare alla procedura di progressione, pur facendogli presente che l'Ufficio avrebbe tratto beneficio dal suo contributo in un ruolo di maggiore responsabilità. Successivamente, rivolge la propria attenzione verso i colleghi che si sono mostrati maggiormente disponibili ad assumere nuovi incarichi, reputando più produttivo investire nello sviluppo professionale di coloro che manifestano spontaneamente interesse a intraprendere percorsi di crescita. Infine, considera conclusa la questione e lascia che il collaboratore prosegua nello svolgimento delle mansioni ordinariamente assegnategli, nella convinzione che spetti unicamente a lui valutare se e quando cogliere le opportunità di sviluppo professionale che gli verranno eventualmente proposte in futuro.
- C** Ribadisce al collaboratore le eccezionali capacità tecniche di cui lui dispone e la naturale predisposizione a sostenere i colleghi meno esperti, incoraggiandolo a restare aperto alle opportunità di avanzamento che potranno presentarsi. Se il collaboratore ribadisce di non essere interessato, ne accoglie la risposta come definitiva e sposta l'attenzione sul calo di motivazione che lui ha iniziato a manifestare da qualche tempo, interpretandolo come un effetto della ripetitività delle mansioni attuali e della mancanza di nuovi stimoli professionali. Di conseguenza, gli affida alcuni incarichi aggiuntivi di maggiore interesse, capaci di stimolarlo e valorizzarne le competenze che ha già maturato. In seguito, calibra i successivi incarichi in base alla risposta ricevuta, per mantenerne vivo il coinvolgimento nel ruolo che ricopre.

- 18) Lei è il Dirigente amministrativo di un Ufficio Giudiziario e tre mesi fa ha affidato ad una funzionaria un incarico di coordinamento operativo di un piccolo gruppo di lavoro all'interno di una cancelleria, convinto delle sue competenze tecniche e della sua affidabilità. Tuttavia, la funzionaria, che in precedenza svolgeva attività individuali senza responsabilità di coordinamento, sta incontrando rilevanti difficoltà nel suo nuovo ruolo: infatti, mostra incertezza nel fornire indicazioni chiare ai colleghi ed evita di affrontare le situazioni di conflitto esistenti tra i vari membri del gruppo di lavoro. Nel corso di un colloquio riservato, la funzionaria le ha manifestato un senso di inadeguatezza e l'ipotesi di rinunciare all'incarico, ma lei ritiene che disponga del potenziale necessario per svolgere efficacemente il ruolo e che abbia soltanto bisogno di un adeguato supporto per sviluppare le competenze richieste. Come si comporterebbe in questa situazione?

RISPOSTA SINGOLA

- A Prende atto delle perplessità della funzionaria e, temendo che le difficoltà emerse possano ripercuotersi sul lavoro del gruppo e sull'operatività della cancelleria, decide di sollevarla dall'incarico a tutela del regolare andamento del servizio. Dunque, affida il coordinamento a un collaboratore con maggiore esperienza nella gestione dei gruppi di lavoro e comunica la decisione alla funzionaria, motivandola con esigenze organizzative. Nel farlo, valorizza il contributo offerto fino a quel momento e le propone di tornare a occuparsi delle attività tecniche, dove ha sempre garantito precisione e affidabilità. Infine, informa il Magistrato con funzioni direttive della riorganizzazione, adducendo ragioni di continuità ed efficienza e precisando che la funzionaria potrà comunque essere nuovamente presa in considerazione per incarichi di coordinamento quando avrà maturato maggiore esperienza organizzativa.
- B Organizza un colloquio privato con la funzionaria in cui, dopo aver riconosciuto le difficoltà che sta affrontando e aver ribadito la fiducia nelle sue capacità, analizza insieme a lei le criticità emerse, così da individuare gli ambiti di intervento e le azioni più adeguate per farvi fronte. Quindi, definisce con lei un percorso di sviluppo che prevede un progressivo consolidamento delle competenze attraverso esperienze operative e formazione mirata: le assegna compiti di coordinamento di complessità crescente e ne verifica l'andamento attraverso momenti di confronto periodici, fornendo riscontri puntuali e indicazioni operative. A supporto di questo percorso, individua nella programmazione formativa i corsi più coerenti con le competenze gestionali e relazionali richieste dal ruolo e concorda con la funzionaria obiettivi intermedi, concreti e verificabili, che diano riscontro dei progressi compiuti.
- C Incontra la funzionaria per ascoltarla e riconoscere le difficoltà inerenti alla fase iniziale del nuovo incarico, richiamando le ragioni per cui ha scelto di affidarle quel ruolo. Poi, per aiutarla a fornire indicazioni più chiare al gruppo posto sotto il suo coordinamento, le propone alcuni accorgimenti pratici nella conduzione delle riunioni, come l'uso di ordini del giorno e di verbali condivisi, che riducano l'ambiguità sulle decisioni assunte. Quanto agli aspetti relazionali e alla gestione dei conflitti, le segnala l'opportunità di seguire, non appena saranno disponibili, i corsi organizzati dall'Amministrazione e le assicura la propria disponibilità a un confronto in caso di situazioni particolarmente delicate. Infine, concorda con la funzionaria di rivedersi dopo qualche settimana per valutare se gli accorgimenti adottati abbiano contribuito a rendere più efficace il suo coordinamento del gruppo.

- 19) In qualità di Dirigente amministrativo di un Ufficio Giudiziario, durante una riunione operativa con il personale, un funzionario di lunga esperienza accusa pubblicamente un collega di aver sottratto materiale d'Ufficio per uso personale. L'accusato reagisce negando categoricamente e chiedendo prove concrete a supporto di quanto affermato. Il clima della riunione diviene immediatamente teso: alcuni colleghi sembrano credere all'accusa, altri difendono apertamente l'accusato e la discussione rischia di degenerare in un confronto acceso che coinvolge progressivamente anche gli altri partecipanti. Lei è consapevole che, nel tempo rimanente per la conclusione della riunione, restano da affrontare questioni operative urgenti che non possono essere rinviate. Allo stesso tempo, sa che la sua reazione sarà attentamente osservata dal personale e che il modo in cui interverrà potrà avere ripercussioni significative sia sulla fiducia reciproca all'interno dell'Ufficio sia sulla sua autorevolezza. Come si comporterebbe in questa situazione?

RISPOSTA SINGOLA

- A Sospende immediatamente la discussione, manifestando disapprovazione per il comportamento di entrambi i funzionari e precisando che accuse e reazioni di questo genere sono inaccettabili in una riunione di lavoro. Poi, chiede al funzionario accusatore su quali basi fondi le proprie affermazioni, esplicitandogli il fatto che, in mancanza di elementi concreti, la segnalazione non potrà avere seguito. Successivamente, riprende la riunione sulle questioni operative ancora da affrontare, persuaso che proseguire con la trattazione dei punti ancora in sospeso sia il modo migliore per lasciarsi alle spalle l'accaduto. Nei giorni successivi, invia a tutto il personale una e-mail che richiama le norme di comportamento da osservare durante le riunioni, presumendo che questo basti a prevenire il ripetersi di episodi analoghi e a ristabilire un clima di ordine nell'Ufficio.
- B Interviene nella discussione e chiarisce ai presenti che accuse di questa natura non possono essere trattate in riunione, ma richiedono un approfondimento riservato. Poi, consapevole del disagio diffuso, si rivolge al gruppo, riconoscendo che la situazione è stata spiacevole e assicurando che verrà gestita con equilibrio. Inoltre, rassicura entrambi i funzionari coinvolti che potranno esporre le proprie ragioni in un contesto appropriato, attraverso colloqui individuali che condurrà nelle giornate seguenti. Successivamente, riporta l'attenzione del gruppo sulle questioni operative urgenti ancora da affrontare, in modo da ristabilire gradualmente un clima professionale e concludere la riunione in modo produttivo. Infine, nei giorni successivi, rispetta l'impegno preso approfondendo la vicenda, e, una volta soppesati gli elementi emersi, adotta le decisioni conseguenti.
- C Interrompe il dialogo tra i due funzionari, chiedendo loro di porre subito fine al confronto, e invita tutti i presenti a mantenere un tono adeguato al contesto professionale nel quale si trovano. In seguito, comunica che la questione sollevata verrà approfondita in separata sede e propone di proseguire con i punti all'ordine del giorno, cercando di contenere le tensioni residue. Successivamente, al termine della

riunione, si avvicina al funzionario che è stato accusato per rassicurarlo sul fatto che la situazione verrà gestita con equilibrio e, nei giorni seguenti, incontra anche l'altro funzionario coinvolto per raccogliere la sua versione dei fatti. Quindi, esamina gli elementi disponibili, cercando una soluzione che ristabilisca la serenità nell'Ufficio, rinviando approfondimenti ulteriori sul merito della vicenda.

- 20) Nella sua funzione di Dirigente amministrativo di un Ufficio Giudiziario, alcune settimane fa lei ha curato la raccolta dei dati richiesti dall'Amministrazione centrale nell'ambito della rilevazione delle competenze digitali del personale, finalizzata a programmare interventi formativi per il piano di digitalizzazione. La rilevazione, basata su verifiche oggettive, ha evidenziato che una parte significativa del personale presenta competenze insufficienti nell'utilizzo degli applicativi informatici. La Direzione Generale del Personale e della Formazione ha quindi disposto la partecipazione obbligatoria dei collaboratori ad un percorso formativo intensivo, da svolgersi durante l'orario di lavoro, senza tuttavia ridurre le attività correnti. Dunque, diversi collaboratori si sono presentati nel suo Ufficio manifestando irritazione: alcuni ritengono che le lacune dipendano dalla mancata formazione pregressa, altri si sentono ingiustamente segnalati come impreparati dopo anni di servizio, altri ancora protestano per il sovraccarico di lavoro. Come si comporterebbe in questa situazione?

RISPOSTA SINGOLA

- A** Riceve i collaboratori e li invita a esprimere le proprie osservazioni, cercando di comprendere le ragioni all'origine del malcontento. Riconosce, quindi, la fondatezza di alcune delle loro preoccupazioni e chiarisce che lo scopo della rilevazione era di fotografare una situazione oggettiva, senza attribuire responsabilità individuali, e che le carenze emerse evidenziano l'utilità di un intervento formativo. Poi, illustra come il percorso sia finalizzato a colmare un divario di competenze e possa costituire un'occasione di aggiornamento professionale. Nel frattempo, si impegna a verificare con la Direzione Generale una calendarizzazione dei moduli che contenga l'impatto sulle attività correnti. Infine, predispone un calendario condiviso che scaglionerà la partecipazione ai moduli in funzione dei picchi di lavoro dei singoli settori, comunicandolo ai collaboratori con il necessario anticipo.
- B** Avverte il disagio generato dalla situazione e, sentendosi chiamato in causa, risponde ai collaboratori sottolineando che i dati raccolti sono oggettivi e che la decisione sulla formazione obbligatoria è stata assunta dalla Direzione Generale del Personale e della Formazione. Poi, comunica loro che la partecipazione al percorso è obbligatoria e che nelle settimane successive riceveranno indicazioni più precise sulle modalità di erogazione dei contenuti formativi. In seguito, ritenendo che prolungare la discussione possa alimentare ulteriori tensioni, conclude l'incontro ringraziandoli per le osservazioni e invitandoli a organizzarsi per conciliare la formazione con le attività ordinarie. Infine, nei giorni successivi verifica che i collaboratori si siano iscritti al percorso, ritenendo che le resistenze si attenueranno naturalmente con l'avvio delle attività.
- C** Ascolta i collaboratori e riconosce che il carico aggiuntivo della formazione, in un periodo impegnativo, rappresenta un disagio comprensibile. Successivamente, spiega che la rilevazione è stata richiesta dall'Amministrazione centrale e che i dati raccolti sono stati trasmessi con accuratezza, precisando che la disposizione del percorso formativo proviene dalla Direzione Generale. In ogni caso, si dichiara disponibile a rappresentare alla Direzione le difficoltà segnalate dai collaboratori, chiedendo di considerare una riduzione dell'intensità del percorso o una programmazione più scaglionata delle lezioni. In seguito, invita i collaboratori a considerare la formazione come un'opportunità di aggiornamento professionale. Infine, supervisiona l'andamento dell'iter formativo, riportando alla Direzione gli ostacoli incontrati dai collaboratori lungo il percorso.