

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 3

- 1) In qualità di Dirigente amministrativo di un Ufficio Giudiziario, dopo aver avviato, tre mesi fa, un progetto di riorganizzazione interna del settore civile, concordato con il Magistrato con funzioni direttive, lei ha constatato che i risultati attesi non si sono ancora concretizzati. La riorganizzazione, che prevedeva una nuova distribuzione delle competenze tra i collaboratori del settore, ha generato confusione operativa, un temporaneo aumento dei tempi di lavorazione delle pratiche e un malcontento generale tra il personale coinvolto. Alcuni funzionari le hanno chiesto apertamente di tornare all'assetto precedente, sostenendo che il nuovo modello non ha prodotto i risultati sperati. Tuttavia, lei ritiene che le difficoltà emerse siano fisiologiche durante una fase di transizione e che, con aggiustamenti mirati, il nuovo assetto potrebbe produrre i miglioramenti previsti nel medio periodo. Il Magistrato con funzioni direttive, osservando il calo temporaneo di produttività, le ha chiesto se non convenga tornare all'assetto precedente per evitare ulteriori disservizi. Come si comporterebbe in questa situazione?

RISPOSTA SINGOLA

- A Prende in esame le lamentele dei funzionari e la richiesta avanzata dal Magistrato con funzioni direttive, nella consapevolezza che, a tre mesi dall'avvio, i miglioramenti attesi non si sono ancora tradotti in risultati concreti. Poi, riceve i collaboratori del settore civile per farsi descrivere i disagi che stanno incontrando nel lavoro quotidiano e capire quali aspetti del nuovo assetto risultino più problematici. In seguito, mette per iscritto due ipotesi da portare al Magistrato con funzioni direttive: conservare l'attuale distribuzione delle competenze con alcuni correttivi oppure ripristinare la precedente ripartizione solo per gli adempimenti che hanno generato più criticità. Intanto, rende note al personale le verifiche in corso e la volontà di intervenire sui passaggi che stanno rallentando maggiormente l'attività. Infine, aspetta che il Magistrato con funzioni direttive si pronunci, pronto a dare attuazione all'assetto che verrà scelto per il buon andamento del settore.
- B Interpreta il malcontento dei collaboratori come una reazione prevedibile e riflette sul fatto che, indietreggiare davanti alle loro pressioni, potrebbe compromettere la credibilità dell'iniziativa e la propria autorevolezza. Dunque, spiega al Magistrato con funzioni direttive che i disagi lamentati sono riconducibili alla fase di assestamento del nuovo modello e che apportare delle modifiche in questo momento potrebbe essere controproducente, poiché avvalorerebbe l'idea che le resistenze del personale siano sufficienti a vanificare ogni tentativo di riforma organizzativa. Quindi, ribadisce ai funzionari del settore civile che il nuovo assetto resterà in vigore, precisando che il prolungamento dei tempi di lavorazione ha carattere transitorio e che l'esito positivo dell'iniziativa dipenderà dall'impegno di ciascuno. Infine, decide di attendere che il nuovo assetto raggiunga il pieno regime prima di valutarne i risultati, persuaso che soltanto allora si potrà misurare la sua efficacia.
- C Passa in rassegna con i funzionari del settore civile le difficoltà incontrate, distinguendo quelle che nascono da difetti dell'impostazione adottata da quelle legate alla fase di assestamento. Poi, compara i tempi di lavorazione delle pratiche precedenti alla riorganizzazione con quelli rilevati nell'ultimo trimestre, per stabilire in quali passaggi si concentrino i ritardi. Dunque, utilizza i risultati delle proprie ricerche per argomentare al Magistrato con funzioni direttive la scelta di proseguire la riorganizzazione introducendo alcuni adattamenti, corredandola di un programma di semplificazione dei passaggi più articolati e affiancando un tutor ai collaboratori che necessitano di un ulteriore supporto. Inoltre, spiega al personale le modifiche decise, mostrando comprensione per le difficoltà attraversate ed evidenziando i benefici che il nuovo assetto produrrà. Infine, programma con il Magistrato con funzioni direttive incontri mensili nei quali misurare i progressi ottenuti.

- 2) In qualità di Dirigente amministrativo di un Ufficio Giudiziario, nel corso di una verifica di routine sui rimborsi delle spese di missione relativi all'ultimo semestre, lei ha riscontrato alcune anomalie nelle richieste presentate da un funzionario responsabile di un altro settore: giustificativi poco chiari, importi non congruenti con le trasferte dichiarate e date che non sembrano corrispondere agli impegni istituzionali. Si tratta di un funzionario stimato nell'Ufficio, con cui lei ha sempre avuto rapporti professionali cordiali, e alcune delle richieste da lui avanzate sono ancora in attesa di liquidazione. Lei deve fare chiarezza su quanto rilevato, assicurando il rispetto dell'azione amministrativa e, al tempo stesso, verificando l'assenza di errori contabili di compilazione. Come si comporterebbe in questa situazione?

RISPOSTA SINGOLA

- A Osserva le anomalie rilevate nella documentazione e, poiché non è ancora chiaro a cosa siano dovute, considera prematuro avviare accertamenti approfonditi, che rischierebbero di alimentare voci infondate sul conto di un funzionario stimato. Pertanto, evita di affrontare la questione con l'interessato, per non creare tensioni nei rapporti professionali a causa di elementi ancora incerti, e lascia proseguire la

liquidazione delle richieste pendenti. Preferisce, invece, intensificare il controllo sulle future richieste di rimborso presentate dal funzionario: affida all'Ufficio contabile una prima analisi delle richieste e procede poi personalmente all'esame delle pratiche, per accertare se le anomalie riscontrate si ripetano anche nelle altre. In questo modo, qualora emergano nuovamente elementi analoghi, potrà disporre di un quadro più solido su cui basare le proprie decisioni.

- B** Confronta ciascuna richiesta con gli ordini di missione autorizzati, i giustificativi allegati e gli impegni istituzionali risultanti agli atti, in modo da differenziare le anomalie giustificabili da quelle prive di riscontro. Nel frattempo, sospende la liquidazione delle richieste pendenti, affinché i pagamenti non proseguano mentre sono in corso gli accertamenti. Quindi, assegna al funzionario un termine entro cui fornire chiarimenti scritti e integrare i giustificativi, aprendo un dialogo riservato ma trasparente sugli elementi emersi. Se i chiarimenti dovessero sanare le incongruenze, formalizzerà l'esito degli accertamenti e procederà alla liquidazione delle richieste; se, invece, dovessero permanere elementi non giustificati, trasmetterà gli atti all'Ufficio competente per i procedimenti disciplinari e valuterà una segnalazione da effettuare alla Procura della Corte dei conti competente e alla Procura della Repubblica.
- C** Rilegge la documentazione relativa ai rimborsi per assicurarsi di aver individuato correttamente le anomalie e annota i punti che richiedono chiarimenti da parte del funzionario. Lo convoca, quindi, per un colloquio privato, nel quale gli espone le incongruenze riscontrate, a partire dai giustificativi meno chiari, e ne raccoglie le spiegazioni. Dunque, anche in ragione della reputazione di cui il funzionario gode nell'Ufficio, decide di considerare le motivazioni fornite complessivamente attendibili e dispone la liquidazione delle richieste in sospeso. Poi, verbalizza l'esito del confronto e conserva la documentazione visionata, pronto a riesaminarla se dovessero emergere nuovi elementi. Infine, raccomanda al personale del settore maggiore accuratezza nella compilazione dei giustificativi e nell'indicazione delle date, a tutela della regolarità delle successive procedure di rimborso.

- 3)** In qualità di Dirigente amministrativo di un Ufficio Giudiziario, lei si trova a dover decidere come gestire una situazione relativa alle ferie del personale amministrativo. Infatti, diversi collaboratori hanno richiesto periodi di ferie coincidenti nelle settimane centrali del mese di Agosto. Tuttavia, l'approvazione di tutte le richieste comporterebbe una riduzione dell'organico tale da compromettere la gestione delle attività essenziali dell'Ufficio, in particolare il supporto alle indagini urgenti. Nel frattempo, alcuni collaboratori hanno già pianificato impegni personali e familiari, certi del fatto che le loro richieste sarebbero state accettate. Il Magistrato con funzioni direttive le ha comunicato che non è possibile ridurre le attività operative, data la natura dei procedimenti gestiti dall'Ufficio. Lei è consapevole che decisioni diverse dalle aspettative dei dipendenti potrebbero generare malcontento e influire negativamente sull'ambiente lavorativo. Come si comporterebbe in questa situazione?

RISPOSTA SINGOLA

- A** Concorda un appuntamento con il Magistrato con funzioni direttive per acquisire un quadro complessivo delle esigenze operative del mese di Agosto e individuare gli adempimenti indifferibili che, essendo prossimi alla scadenza, non consentono una sospensione, neppure temporanea, del servizio. Successivamente, elabora alcune ipotesi di alternanza dei periodi di ferie, calibrate sulle giornate di maggiore carico di lavoro, e individua i collaboratori disponibili a modificare i propri impegni per assicurare la presenza in servizio, prospettando loro la possibilità di recuperare i giorni di ferie interessati nei mesi successivi. Poi, porta le varie ipotesi all'attenzione del Magistrato con funzioni direttive, esponendo il contenuto di ciascuna e rimettendogli la scelta finale. Infine, ottenuto il suo riscontro, dà notizia al personale della soluzione adottata e delle modalità con cui verrà applicata, curando gli atti organizzativi necessari all'attuazione del piano ferie estivo.
- B** Avvisa il personale che le esigenze operative non consentono di approvare tutte le richieste di ferie nelle settimane centrali di Agosto, richiamando a un maggiore spirito di collaborazione. Poi, espone al Magistrato con funzioni direttive la complessità del quadro, aggiungendo che spetterà a lui stabilire quali attività abbiano la precedenza, così da potersi regolare di conseguenza. Intanto, chiede ai collaboratori di accordarsi tra loro per modificare alcuni dei periodi di ferie già richiesti, così da garantire la presenza necessaria in Ufficio. Inoltre, sottolinea che la natura indifferibile di alcune attività può rendere necessario rivedere alcune richieste e invita ciascuno a tenere conto delle esigenze dei servizi nella scelta dei nuovi periodi di ferie. Quindi, attende che i collaboratori raggiungano un'intesa e, nel frattempo, rinvia la definizione del calendario delle presenze del mese di Agosto, in attesa delle indicazioni del Magistrato con funzioni direttive.
- C** Ripercorre il calendario delle attività del mese di Agosto e, insieme al Magistrato con funzioni direttive, considera i carichi di lavoro e le esigenze legate ai procedimenti urgenti e agli adempimenti indifferibili, per stabilire quali settimane saranno più critiche e quali servizi dovranno essere comunque garantiti. Poi, censisce le competenze del personale, per distinguere chi possiede la preparazione necessaria a svolgere le attività non rinviabili da chi può essere sostituito nella gestione delle attività assegnate. Su questa base, organizza un avvicendamento delle presenze del personale, stabilendone in anticipo la distribuzione per garantire il presidio dei servizi essenziali. Quindi, porta a conoscenza del Magistrato con funzioni direttive tale piano e lo comunica al personale con adeguato preavviso, motivando le scelte adottate e assicurando a chi dovrà rinviare le ferie già programmate la futura precedenza nella scelta dei periodi disponibili.

- 4)** Una testata giornalistica intende realizzare un servizio sull'Ufficio di Prossimità, istituito presso l'Ufficio Giudiziario di cui lei è Dirigente, con interviste al personale e riprese video negli spazi aperti al pubblico, esclusa ogni ripresa di atti e dati personali riferibili all'utenza. Lei è stato incaricato dal Magistrato con funzioni direttive di curare i rapporti con la testata, tenendo conto delle esigenze dell'Ufficio e del relativo personale. Il Magistrato con funzioni direttive ritiene l'iniziativa un'opportunità per avvicinare la giustizia ai

cittadini e precisa che sarà lui a rilasciare le dichiarazioni sulle finalità istituzionali dell'Ufficio di Prossimità, mentre le interviste al personale verteranno sulle attività svolte dall'Ufficio, come i servizi di informazione e supporto ai cittadini sulle procedure giudiziarie. Tuttavia, alcuni funzionari si sono dichiarati disponibili a partecipare all'intervista, mentre altri rifiutano, temendo l'esposizione mediatica. Inoltre, tra coloro che si sono mostrati favorevoli, alcuni manifestano incertezza sui temi da affrontare, mentre la testata preme per lasciare agli intervistati massima libertà di espressione. Come si comporterebbe in questa situazione?

RISPOSTA SINGOLA

- A** Ringrazia la testata per l'opportunità e fissa un incontro preliminare, per concordare gli argomenti su cui verterà il servizio e specificare che le interviste si focalizzeranno sulle attività dell'Ufficio di Prossimità. Poi, al termine dell'incontro, ne riferisce l'esito al Magistrato con funzioni direttive, proponendogli di formalizzare quanto stabilito in un accordo scritto, da sottoporre alla testata. In seguito, incontra i funzionari coinvolti per descrivere finalità e limiti dell'iniziativa: accoglie le preoccupazioni di chi teme l'esposizione mediatica e ne rispetta la scelta di non partecipare; inoltre, valorizza la disponibilità dei funzionari favorevoli, invitandoli ad illustrare durante l'intervista, in modo semplice e chiaro, il funzionamento del servizio. Infine, segue tutta l'iniziativa e si riserva di rivedere il testo redatto prima della pubblicazione, per accertarsi che il servizio resti aderente a quanto stabilito, mantenendo aggiornati sia il Magistrato con funzioni direttive che i funzionari.
- B** Contatta la testata giornalistica per un primo incontro conoscitivo, nel quale acquisisce le finalità, i tempi e le modalità del servizio, e ne informa il Magistrato con funzioni direttive, al quale chiede di indicare quali argomenti possano essere trattati, prima di dare qualsiasi riscontro alla redazione della testata. Nel frattempo, invia al personale interno coinvolto una comunicazione con cui raccoglie le disponibilità alle interviste, precisando che la partecipazione è libera e che eventuali rinunce saranno rispettate, senza bisogno di fornire giustificazioni. Poi, invita i funzionari che sono ancora incerti a rivolgersi a lei per stabilire i contenuti da esporre durante l'intervista. Successivamente, trasmette alla redazione della testata giornalistica i temi che sono stati approvati, raccomandando di circoscrivere le domande alle sole attività svolte dall'Ufficio di Prossimità. Concorda, infine, la data delle interviste con la redazione, dandone avviso al personale coinvolto.
- C** Comunica alla testata giornalistica che il Magistrato con funzioni direttive ha approvato l'iniziativa e che il servizio potrà svolgersi nei locali aperti al pubblico, concordando con la redazione le date e gli orari in cui saranno effettuate le riprese. Quindi, informa il personale interno coinvolto, con una circolare, della realizzazione del servizio nelle settimane successive, specificando che la partecipazione è volontaria e che i collaboratori interessati potranno comunicare la propria disponibilità. Inoltre, raccomanda alla redazione di rispettare le norme sulla riservatezza e di limitare le interviste ai temi relativi alle attività dell'Ufficio di Prossimità, facendo affidamento sulla professionalità dei giornalisti. Infine, riferisce al Magistrato con funzioni direttive di aver dato seguito all'incarico e si coordina con la redazione per garantire lo svolgimento delle interviste, come da lei stabilito, e il coinvolgimento del personale che avrà manifestato la propria disponibilità nel frattempo.

- 5) In qualità di Dirigente amministrativo di un Ufficio Giudiziario, lei riceve una richiesta formale da parte del Presidente di una sezione, che le richiede l'assegnazione esclusiva di due assistenti giudiziari aggiuntivi, per far fronte all'aumento del carico di lavoro e alla gestione dell'arretrato. La richiesta è corredata da dati sull'incremento dei procedimenti nell'ultimo semestre. Tuttavia, accoglierla significherebbe sottrarre risorse ad altre sezioni, che presentano anch'esse carenze documentate. Lei è consapevole che, sotto la precedente Dirigenza, il medesimo Presidente aveva ottenuto in più occasioni assegnazioni di personale aggiuntivo, generando malumori tra gli altri Presidenti di sezione, i quali avevano lamentato disparità di trattamento. In tale contesto, rifiutare la richiesta potrebbe deteriorare i rapporti con il Presidente, mentre accoglierla rafforzerebbe la percezione di un trattamento privilegiato. Come si comporterebbe in questa situazione?**

RISPOSTA SINGOLA

- A** Acquisisce i dati presentati dal Presidente di sezione e, nel frattempo, reperisce informazioni sui carichi di lavoro delle altre sezioni, impostando un quadro comparativo oggettivo. Poi, insieme al Magistrato con funzioni direttive, prende in esame tale quadro e determina alcuni parametri, trasparenti e imparziali, in base ai quali distribuire gli assistenti giudiziari: numero di pendenze per Magistrato, anzianità dell'arretrato e carenze di organico. In seguito, promuove una riunione con tutti i Presidenti di sezione, in cui presenta i dati dell'analisi e mostra i criteri che saranno adottati. All'esito dell'incontro, ripartisce le unità disponibili secondo tali parametri, assegnando a ciascuna sezione, inclusa quella richiedente, la quota corrispondente. Infine spiega al Presidente che la richiesta è stata valutata sulla base di elementi oggettivi e formalizza i parametri adottati, così da poterli applicare anche a casi analoghi futuri.
- B** Esamina la richiesta avanzata dal Presidente di sezione e, visti i dati che documentano l'incremento dei procedimenti, decide di accoglierla, anche per non compromettere un rapporto di collaborazione consolidato. Dunque, trasferisce i due assistenti giudiziari alla sezione richiedente e ne informa gli altri Presidenti, dichiarandosi disponibile a valutare le criticità che il trasferimento dovesse comportare per le rispettive sezioni. Successivamente, rappresenta al Magistrato con funzioni direttive l'urgenza dell'intervento effettuato, rimarcando il rischio che l'arretrato della sezione richiedente possa aggravarsi ulteriormente. Inoltre, rinvia l'esame delle esigenze delle altre sezioni a un futuro potenziamento dell'organico, quando si apriranno margini per nuove assegnazioni. Infine, considera la questione risolta, nella convinzione che una decisione fondata su dati oggettivi sarà compresa da tutti come necessaria.
- C** Si confronta con il Presidente di sezione per approfondire i dati trasmessi e farsi specificare quali attività risentano maggiormente della carenza di organico e quali scadenze processuali risultino più prossime. Poi, verifica presso i responsabili delle altre sezioni la rispettiva dotazione di personale, per avere un'idea più ampia del sottodimensionamento esistente. Quindi, accorda al Presidente un'assegnazione ridotta di

personale, mettendogli a disposizione un solo assistente giudiziario per un trimestre, eventualmente prorogabile, così da rispondere almeno parzialmente all'esigenza segnalata. Inoltre, mette al corrente il Magistrato con funzioni direttive della scelta presa, esponendone le ragioni e chiedendogli se la ritenga adeguata. Infine, dà notizia ai Presidenti delle altre sezioni di quanto stabilito, precisando che le richieste future saranno esaminate secondo le disponibilità di personale del momento e le urgenze dell'Ufficio.

- 6) **Come Dirigente amministrativo di un Tribunale, lei deve coordinarsi con il Direttore dell'Ufficio Dibattimento per organizzare il supporto logistico e amministrativo ad un maxiprocesso che si aprirà nei prossimi mesi. Il procedimento, che coinvolge numerosi imputati, richiede un impegno straordinario per l'individuazione di un'aula adeguata con impianti di videoconferenza, per la predisposizione dell'avvicendamento del personale di cancelleria dedicato e la gestione di una grande mole di documentazione. Tuttavia, durante i primi incontri emergono difficoltà di coordinamento: infatti, il Direttore dell'Ufficio Dibattimento le chiede di mettere a disposizione del personale aggiuntivo, ma il personale del settore penale manifesta preoccupazione per il carico di lavoro supplementare. Inoltre, l'aula individuata come idonea è attualmente utilizzata per le udienze ordinarie di altre sezioni e i Presidenti si oppongono alla ricollocazione. Come si comporterebbe in questa situazione?**

RISPOSTA SINGOLA

- A** Fa presente al Direttore dell'Ufficio Dibattimento che l'organico disponibile è limitato e che non può assegnare personale ulteriore rispetto a quello già destinato. Poi, indirizza ai Presidenti delle sezioni interessate una comunicazione con cui prospetta la necessità di liberare l'aula per il maxiprocesso e ne sonda la disponibilità a spostare le udienze ordinarie. Inoltre, manifesta al Magistrato con funzioni direttive che le difficoltà di coordinamento con l'Ufficio Dibattimento nascono da richieste difficilmente sostenibili con l'organico attuale, che non regge uno sforzo straordinario senza ripercussioni sul lavoro quotidiano. In seguito, si rivolge al personale di cancelleria perché assicuri comunque la presenza durante le udienze del maxiprocesso, facendo leva sul senso di responsabilità di ciascuno. Infine, rimane in attesa che il Direttore dell'Ufficio Dibattimento, considerate le difficoltà rappresentate, ridimensioni le proprie richieste di supporto.
- B** Fissa una riunione con il Direttore dell'Ufficio Dibattimento per definire tutte le esigenze del maxiprocesso e organizzare il supporto logistico e amministrativo necessario a sostenerlo. Quindi, mette a punto un piano operativo che definisce compiti e risorse per ciascuna attività, distribuendo il carico in modo sostenibile. Sul fronte dell'aula, porta la questione davanti al Magistrato con funzioni direttive e ai Presidenti delle sezioni coinvolte, con i quali riprogramma le udienze ordinarie, assegnando sale proporzionate alle esigenze da loro rappresentate e riservando al maxiprocesso l'aula idonea. Inoltre, pianifica la presenza del personale di cancelleria al dibattimento, prevedendo che gli addetti si alternino periodicamente, in modo da non sottrarre a lungo le stesse persone alle attività correnti. Intanto, si rivolge al C.I.S.I.T. competente, perché gli impianti di videoconferenza siano adeguati ai requisiti del procedimento.
- C** Dopo un breve confronto con il Direttore dell'Ufficio Dibattimento sulla ripartizione del personale, lo invita a formalizzare per iscritto la propria richiesta, in modo da poterla vagliare con attenzione. Poi, pone la questione dell'aula al Magistrato con funzioni direttive e gli domanda come regolarsi con i Presidenti delle sezioni contrari allo spostamento delle udienze. In seguito, fa pervenire ai Presidenti interessati una nota, nella quale espone il rilievo eccezionale del procedimento e ne sonda la disponibilità a rivedere parte del calendario. Inoltre, incarica i responsabili delle altre cancellerie di appurare quali unità possano essere destinate al dibattimento, compatibilmente con il lavoro corrente. Infine, trasmette una relazione al Direttore Generale, nella quale espone le necessità logistiche e di personale connesse al maxiprocesso, chiedendo se siano attivabili risorse aggiuntive per fronteggiare l'impegno straordinario.

- 7) **In qualità di Dirigente amministrativo di un Ufficio Giudiziario di medie dimensioni, a metà anno lei riceve dal Direttore Generale una comunicazione in cui si evidenzia che il tasso di completamento delle attività formative obbligatorie nel suo Ufficio è fermo al 30%, a fronte di un obiettivo ministeriale del 100% entro la fine dell'anno. Lei è consapevole che il completamento del piano formativo le è stato assegnato come obiettivo ai fini della valutazione della performance dirigenziale e che la formazione in materia di sicurezza e anticorruzione non ammette deroghe. Dall'analisi delle cause, emerge che i responsabili di settore hanno sistematicamente rinviato la partecipazione del personale ai corsi, per non sottrarre risorse alle attività correnti, e che parte del personale percepisce la formazione come un adempimento burocratico privo di utilità pratica. Il Magistrato con funzioni direttive, pur condividendo l'importanza della formazione, insiste sulla necessità di non compromettere lo svolgimento delle udienze e delle attività di cancelleria. Come si comporterebbe in questa situazione?**

RISPOSTA SINGOLA

- A** Interpella il Magistrato con funzioni direttive per individuare giorni e fasce orarie in cui sia possibile collocare la formazione, senza incidere eccessivamente sulle attività di cancelleria e sullo svolgimento delle udienze, e prende nota delle soluzioni più compatibili con le esigenze dell'Ufficio. Poi, in una riunione con i responsabili di settore, rappresenta il ritardo accumulato e affida a ciascuno il compito di organizzare la partecipazione dei propri collaboratori ai corsi, chiedendo di tenerla aggiornata sulle iscrizioni effettuate. In seguito, sulla base delle adesioni pervenute, predispone un calendario di massima, che inoltra al Direttore Generale, dando conto delle iniziative avviate per recuperare il ritardo. Inoltre, porta a conoscenza del personale la necessità di completare i corsi entro i termini previsti, richiamando gli obblighi in materia di sicurezza e anticorruzione e le conseguenze del mancato completamento sul raggiungimento degli obiettivi dell'Ufficio.
- B** Imposta un piano di recupero che, partendo dall'elenco dei dipendenti con formazione incompleta, delinea

un calendario sostenibile per esaurire i corsi obbligatori nei mesi restanti. Poi, stabilisce insieme al Magistrato con funzioni direttive un avvicendamento del personale che permetta la frequenza, senza incidere su udienze e attività di cancelleria, collocando le lezioni nei giorni a minor carico processuale. Inoltre, attribuisce ai responsabili di settore il compito di seguire la presenza dei propri collaboratori ai corsi, chiarendo che il rispetto delle direttive in materia di formazione obbligatoria concorre alla valutazione dei comportamenti organizzativi. Intanto, dedica una riunione di servizio alla presentazione dei contenuti in programma, evidenziandone le ricadute concrete sugli adempimenti quotidiani dell'Ufficio. Infine, controlla ad intervalli regolari quanti attestati risultino conseguiti, intervenendo direttamente sui settori rimasti indietro.

- C Ammette il ritardo accumulato, ma lo imputa in prevalenza all'incompatibilità tra gli obiettivi formativi e le esigenze operative dell'Ufficio, particolarmente gravose nel periodo corrente. Quindi, fa presente al Direttore Generale che il traguardo del 100% entro fine anno appare difficilmente conseguibile, anche alla luce delle esigenze prospettate dal Magistrato con funzioni direttive, che ha insistito sulla continuità delle udienze e dei servizi di cancelleria. Inoltre, rappresenta che l'attuale organizzazione del lavoro rende difficile conciliare la partecipazione ai corsi con la necessità di garantire la continuità operativa dell'Ufficio, e che il perseguimento dell'obiettivo nei tempi previsti rischierebbe di compromettere il regolare svolgimento delle attività ordinarie. Pertanto, chiede un differimento del termine o, in alternativa, una revisione dell'obiettivo assegnato. Infine, attende un riscontro da parte del Direttore generale, prima di assumere ulteriori iniziative.

- 8) Nella sua veste di Dirigente amministrativo di un Ufficio Giudiziario, lei ha ricevuto dal Magistrato con funzioni direttive una segnalazione: il tasso di turnover del personale nell'Ufficio è superiore del 30% rispetto alla media degli altri Uffici del distretto. Questa situazione sta compromettendo la continuità del servizio e generando sovraccarico per il personale presente. Il progetto che le viene assegnato è di ridurre il tasso di turnover, riportandolo nella media distrettuale entro sei mesi. Dall'analisi dei dati, tuttavia, emerge che le uscite, tra trasferimenti e dimissioni, si concentrano prevalentemente in alcuni settori specifici e in determinati periodi. Lei è consapevole che le cause potrebbero essere molteplici, come condizioni di lavoro stressanti o un clima organizzativo problematico. Inoltre, lei sa che qualsiasi intervento deve fondarsi sull'ascolto del personale e sul miglioramento del clima organizzativo, nel rispetto delle persone coinvolte. Come si comporterebbe in questa situazione?

RISPOSTA SINGOLA

- A Suddivide i dati sulle uscite di personale per settore e per periodo, così da individuare dove e quando si concentrano e verificare se vi siano collegamenti con l'organizzazione e con il clima di lavoro. Poi, si consulta con i responsabili dei settori più interessati dal fenomeno, per comprendere quali difficoltà organizzative e quali criticità del clima di lavoro possano spingere il personale a chiedere il trasferimento o a dimettersi. In seguito, alleggerisce il carico di lavoro dei settori più esposti, assegnandovi, in via temporanea, unità di personale dai servizi meno oberati. Intanto, mette al corrente il Magistrato con funzioni direttive delle azioni previste, in particolare di quelle che incidono sul calendario delle udienze. Infine, individua pochi indici misurabili per rilevare la percezione del clima organizzativo da parte del personale, attivandosi qualora il tasso di turnover resti distante dalla media distrettuale.
- B Consulta i dati sul tasso di turnover e ne ricava in quali settori e momenti dell'anno le uscite risultano più numerose, soffermandosi sulle situazioni in cui il fenomeno appare più marcato. Successivamente, interPELLA i responsabili dei settori interessati su quali siano i problemi organizzativi interni che, a loro parere, possono favorire le richieste di trasferimento e le dimissioni. Inoltre, ridistribuisce i carichi di lavoro per alleggerire i settori più sotto pressione, compatibilmente con l'organico disponibile. In seguito, indirizza al personale una e-mail che richiama l'importanza della continuità del servizio e invita a segnalare le difficoltà incontrate nell'ambiente di lavoro, così da tenerne conto nelle scelte organizzative. Infine, porta le misure adottate e i dati sui settori più esposti all'attenzione del Magistrato con funzioni direttive, così da condividere con lui le circostanze emerse e le misure avviate.
- C Sottopone al Magistrato con funzioni direttive una relazione in cui evidenzia che il fenomeno segnalato potrebbe dipendere anche da fattori estranei all'organizzazione, quali situazioni personali dei dipendenti e criticità dei locali di lavoro, tra cui l'umidità presente negli ambienti e l'inadeguatezza degli impianti di climatizzazione, ridimensionando il peso del clima organizzativo sul problema. Successivamente, trasmette una nota al personale, richiamando l'importanza della continuità del servizio e del rispetto degli impegni assunti. Inoltre, propone di rendere più selettiva, nei settori più scoperti, la concessione dei nulla osta alla mobilità, nella convinzione che trattenere il personale possa contenere il fenomeno nell'immediato. Infine, riporta al Magistrato con funzioni direttive le misure adottate, rimodulando le azioni successive da intraprendere, sulla base dell'andamento che il fenomeno mostrerà nel tempo.

- 9) Nel suo ruolo di Dirigente amministrativo presso un Ufficio Giudiziario, lei ha rilevato che gli ordini di servizio definiscono l'assegnazione dei collaboratori ai diversi settori, ma non disciplinano la distribuzione delle pratiche al loro interno. La ripartizione tra i collaboratori, infatti, avviene sulla base di prassi consolidate, senza criteri predefiniti e uniformi, determinando, a parità di inquadramento, una distribuzione disomogenea dei carichi di lavoro. Pertanto, alcuni si trovano a gestire una mole di attività superiore rispetto ad altri, con conseguenti tensioni tra i colleghi e ripercussioni sulla produttività. Perciò, lei intende introdurre criteri oggettivi e misurabili per la ripartizione dei carichi di lavoro, basati sulla complessità delle pratiche e sul volume di attività. Tuttavia, i collaboratori con carichi più leggeri temono un aumento delle proprie incombenze, mentre alcuni funzionari responsabili considerano il cambiamento un limite alla propria autonomia organizzativa. Il Magistrato con funzioni direttive condivide la finalità dell'intervento, ma le chiede di realizzarlo senza generare conflittualità. Come si comporterebbe in questa situazione?

- A** Misura i volumi effettivi di lavorazione per settore e per collaboratore, differenziando le pratiche per grado di complessità, per evidenziare gli squilibri esistenti e le conseguenze su produttività e benessere organizzativo. Poi, espone i dati raccolti ai funzionari responsabili, rendendoli partecipi della definizione dei parametri di ripartizione del lavoro, dando spazio alla loro conoscenza delle specificità di ciascun settore. Quindi, discute con il Magistrato con funzioni direttive i criteri così definiti, per assicurarne la coerenza con gli indirizzi dell'Ufficio, avanzando l'idea di verificarne l'efficacia attraverso una prima applicazione in un settore pilota. In seguito, chiarisce ai collaboratori coinvolti in questa prima fase i parametri stabiliti e la finalità dell'intervento e, una volta avviato, acquisisce le loro osservazioni sui nuovi criteri. Estende, infine, i parametri fissati a tutti i settori con un ordine di servizio e ne segue nel tempo gli effetti.
- B** Prende atto delle resistenze emerse e, data l'esigenza di evitare conflittualità, opta per un percorso di cambiamento articolato in fasi successive, privilegiando un approccio più cauto. Diffonde, quindi, una nota ai funzionari responsabili con la quale raccomanda di prestare più attenzione all'equilibrio nella distribuzione dei carichi di lavoro, concedendo a ciascuno autonomia organizzativa. Inoltre, consiglia ai collaboratori che riscontrano difficoltà nella gestione dei carichi di lavoro di rivolgersi ai rispettivi funzionari responsabili, affinché le singole situazioni possano essere esaminate e gestite adeguatamente. Poi, rappresenta al Magistrato con funzioni direttive l'opportunità di soprassedere a modifiche sostanziali, dando per assodato che una sensibilizzazione graduale basti a riequilibrare la situazione. Infine, decide che dedicherà uno spazio per affrontare tale tematica nell'ambito della programmazione annuale delle attività.
- C** Indica una riunione con i funzionari responsabili e, avvalendosi dei dati già a disposizione, rappresenta l'esigenza di riequilibrare i carichi di lavoro tra collaboratori con lo stesso inquadramento. Poi, li esorta ad esprimere le proprie posizioni e illustra loro un percorso graduale, che introduca criteri oggettivi per le pratiche più standardizzate e conceda loro autonomia nelle decisioni sulle attività complesse, come riconoscimento dell'esperienza maturata. Dunque, sintetizza i parametri di ripartizione in un primo schema e lo inoltra ai funzionari affinché possano esprimere la propria opinione in merito. Intanto, riepiloga al Magistrato con funzioni direttive l'approccio adottato, motivando la scelta di procedere per gradi al fine di contenere possibili tensioni. Infine, si riserva di valutare se, dopo un periodo, i funzionari abbiano recepito le indicazioni e i collaboratori avvertano un miglioramento nella ripartizione del lavoro.

- 10)** In qualità di Dirigente amministrativo di un Ufficio Giudiziario, lei deve supportare l'avvio del nuovo applicativo ministeriale per la rilevazione delle timbrature, la gestione di ferie e permessi e l'elaborazione del cartellino, destinato a sostituire il programma finora in uso presso tutte le articolazioni del Ministero. Il passaggio richiede di formare i dipendenti sulle modalità di inserimento delle istanze e sulla scelta delle causali corrette, mentre al personale addetto alla segreteria spetta la verifica delle posizioni individuali migrate nel nuovo sistema, a cominciare dai residui di ferie e permessi. Il Ministero ha fissato un termine perentorio entro il quale completare il passaggio da un applicativo all'altro. Nelle sessioni informative, però, sono emerse alcune resistenze: infatti, i collaboratori con maggiore anzianità di servizio temono di sbagliare causale e di vedersi contestare le assenze, mentre altri dubitano dell'esattezza dei dati trasferiti e del corretto riporto di giorni residui. Come si comporterebbe in questa situazione?

- A** Informa tutto il personale, con apposita nota, della data del passaggio al nuovo strumento, allegando il relativo manuale operativo con l'invito a prenderne visione entro il termine stabilito. In seguito, ai dipendenti che temono di sbagliare causale, replica che l'elenco delle voci è consultabile direttamente dall'applicativo e che eventuali errori nell'inserimento delle istanze potranno essere corretti anche successivamente. Per quanto riguarda i dati migrati, ottiene dal personale di segreteria conferma che la verifica delle posizioni è stata già completata e invita ciascun dipendente a controllare la propria posizione in occasione del primo accesso al nuovo applicativo. Infine, porta a termine il passaggio nei tempi previsti, confidando che l'utilizzo del nuovo strumento consenta al personale di acquisire progressivamente familiarità con le nuove modalità operative, come già avvenuto nel caso di precedenti cambiamenti organizzativi.
- B** Dedica alla formazione un incontro collettivo, nel quale si sofferma sulle funzioni del nuovo applicativo e sulle causali di utilizzo più frequente, contando sul fatto che la pratica quotidiana consolidi quanto spiegato. Successivamente, mette a disposizione una guida operativa con i passaggi essenziali e le causali più ricorrenti, e resta disponibile per i chiarimenti che dovessero essere necessari durante le prime settimane di utilizzo. Inoltre, per quanto riguarda i dubbi relativi ai dati migrati, rassicura i collaboratori spiegando che, prima dell'avvio del sistema, ciascuno potrà controllare la propria posizione e segnalare alla segreteria eventuali discordanze, che saranno corrette dal personale incaricato. Completa, infine, il passaggio entro il termine fissato dal Ministero, con una fase iniziale di tolleranza per gli errori di inserimento, nella previsione che le incertezze si riducano con la pratica quotidiana.
- C** Prima che il nuovo strumento entri in uso, fissa un termine per completare la verifica delle posizioni migrate e incarica il personale di segreteria di controllare i dati trasferiti. In seguito, chiede ad ogni dipendente di accedere alla propria posizione nel nuovo applicativo e verificare il numero corretto di ferie e permessi residui, segnalando alla segreteria eventuali discordanze. Inoltre, concentra i contenuti formativi sulle operazioni più complesse e predispone una scheda in cui riporta i principali casi di utilizzo, da consultare in caso di necessità. Poi, individua un referente della segreteria a cui i dipendenti possano rivolgersi, per chiarire i dubbi sull'inserimento delle istanze e sulla scelta delle causali. Infine, fa controllare al personale di segreteria un campione dei primi cartellini elaborati, confrontandoli con le timbrature registrate, e segnala al referente dell'applicativo le anomalie che richiedono un intervento.

- 11) In qualità di Dirigente amministrativo di un Ufficio Giudiziario, a seguito di una verifica sull'andamento delle attività, lei ha rilevato che il personale in lavoro agile registra tempi medi di lavorazione delle pratiche più lunghi e un numero inferiore di pratiche evase rispetto ai colleghi in presenza. Lei ritiene che le criticità non dipendano dal lavoro agile in sé, ma dalla mancanza di un modello organizzativo adeguato: infatti, attualmente non è definita una programmazione per obiettivi delle attività da svolgere da remoto, i momenti di coordinamento sono sporadici e la verifica dei risultati non è sistematica. Dunque, lei intende introdurre un sistema basato sulla definizione preliminare degli obiettivi, su riunioni settimanali di coordinamento e su un monitoraggio periodico delle prestazioni. Tuttavia, la proposta incontra resistenze significative: i collaboratori interessati percepiscono le nuove misure come un controllo eccessivo e una manifestazione di sfiducia. Come si comporterebbe in questa situazione?

RISPOSTA SINGOLA

- A Dato che le perplessità dei collaboratori rendono difficile intervenire sull'assetto del lavoro agile, decide di mantenere per il momento l'impostazione esistente, per non inasprire i rapporti con il personale. Quindi, si rivolge al gruppo, nel corso di una riunione ordinaria, richiamandolo al rispetto delle scadenze fissate, alla cura del lavoro svolto da remoto e al mantenimento di adeguati livelli di coordinamento, sottolineando l'importanza di garantire continuità e attenzione anche nelle giornate svolte a distanza. Infatti, preferisce attendere che l'esperienza maturata con il lavoro a distanza contribuisca a ridurre gli inconvenienti segnalati, evitando di introdurre le misure inizialmente ipotizzate. Infine, comunica ai collaboratori che la revisione del lavoro agile è stata temporaneamente sospesa e che, dopo un ulteriore periodo di utilizzo del lavoro a distanza, valuterà nuovamente se intervenire sull'organizzazione dell'Ufficio.
- B Ascolta i timori espressi dai collaboratori in lavoro agile, ammettendo che alcune delle misure previste possano sembrare intrusive. Quindi, alleggerisce il modello iniziale, portando le riunioni di coordinamento da settimanali a quindicinali e riducendo al minimo i campi del report periodico, in modo che l'adempimento incida il meno possibile sull'attività ordinaria. Poi, illustra al gruppo le modifiche apportate alla proposta originaria, precisando che il sistema potrà essere adattato sulla base delle difficoltà che emergeranno durante la sua applicazione nei singoli settori. Dopo tre mesi di utilizzo, chiede ai collaboratori quali elementi del nuovo assetto abbiano creato difficoltà e quali modifiche ritengano utile apportare. Al termine, stabilisce con il personale la forma definitiva che il sistema di rendicontazione dovrà assumere, mantenendo le soluzioni che hanno consentito di contenere gli adempimenti senza compromettere il coordinamento delle attività.
- C Accoglie come legittime le preoccupazioni manifestate dai collaboratori e chiarisce loro che la documentazione richiesta non serve a sorvegliare orari e presenza alla postazione, ma a dare evidenza dell'attività svolta fuori dall'Ufficio attraverso dati oggettivi. Quindi, riunisce il personale che accede al lavoro agile e domanda a ciascuno quali obiettivi siano realisticamente raggiungibili nelle giornate da remoto e quali modalità di coordinamento risultino più funzionali, prendendo nota delle proposte avanzate. In seguito, sulla scorta di quanto emerso, traduce tali proposte in uno strumento mirato a documentare le attività svolte, articolato in poche voci. Poi, applica in via provvisoria tale soluzione per due mesi, con incontri quindicinali dedicati all'ascolto delle considerazioni dei collaboratori. Infine, al termine del periodo di prova, concorda con il gruppo l'adozione dello strumento nella gestione ordinaria dell'Ufficio.

- 12) Da otto mesi lei è Dirigente presso un Ufficio Giudiziario di grandi dimensioni. In una riunione, il Magistrato con funzioni direttive le fa presente che, pur a fronte di una gestione operativa efficiente, lei manifesta difficoltà nel leggere e utilizzare i dati statistici sull'andamento dell'Ufficio: in particolare, lei tende a non collegare gli indicatori di rendimento —come i flussi dei procedimenti, disposition time e arretrato— alle decisioni sull'organizzazione dei servizi e sull'impiego del personale amministrativo. Riflettendo su ciò, lei riconosce che la sua esperienza l'ha preparata soprattutto alla gestione operativa, mentre le competenze di analisi e interpretazione dei dati risultano meno sviluppate. Nell'ambito del programma delle attività annuali, definito con il Magistrato con funzioni direttive, le viene chiesto di predisporre, entro due mesi, una proposta organizzativa che, muovendo dalla lettura dei dati di flusso, individui misure di riorganizzazione dei servizi e di impiego del personale, con un sistema di indicatori per il monitoraggio periodico dei risultati. Come si comporterebbe in questa situazione?

RISPOSTA SINGOLA

- A Considerando il rilievo del Magistrato con funzioni direttive come un'opportunità per rafforzare le proprie competenze, decide di ricercare ed iscriversi a percorsi formativi sull'analisi dei dati statistici, confrontandosi, al contempo, con Dirigenti di altri Uffici che hanno maturato maggiore esperienza in questo ambito, per apprendere metodi e strumenti. Una volta approfondite le proprie conoscenze in materia, analizza i dati dell'Ufficio per individuare quelli più rilevanti e capire dove intervenire sull'organizzazione dei servizi e sulla distribuzione del personale. Inoltre, verifica con i responsabili dei settori quali interventi siano concretamente attuabili e definisce insieme a loro gli indicatori con cui misurare i risultati nel tempo. Infine, consegna una prima stesura della proposta al Magistrato con funzioni direttive prima del termine, chiedendogli un feedback sul lavoro svolto.
- B Dovendo rispettare la scadenza prevista, decide di iniziare subito a predisporre la proposta, rimandando a un momento successivo un approfondimento più puntuale delle competenze necessarie per interpretare correttamente i dati statistici e facendo affidamento sulle conoscenze che già possiede in materia. Dunque, individua le misure organizzative da includere nella proposta, basandosi soprattutto sulle criticità che ha avuto modo di riscontrare direttamente nella gestione quotidiana dell'Ufficio e utilizzando, a sostegno delle soluzioni ipotizzate, i dati disponibili. Una volta completata la proposta, provvede a trasmetterla entro la scadenza e chiede al Magistrato con funzioni direttive un riscontro sugli aspetti che potrebbero essere rivisti. Infine, riprende le attività correnti, con l'intento di consolidare, nel corso dei mesi seguenti, le proprie competenze sull'analisi dei dati statistici.

- C Riflette sulle considerazioni del Magistrato con funzioni direttive e riconosce che, fino ad ora, ha assunto decisioni organizzative basandosi principalmente sull'osservazione del lavoro quotidiano piuttosto che sull'analisi dei dati. Dunque, studia la documentazione messa a disposizione dal Ministero per comprendere come interpretare i principali indicatori di rendimento dell'Ufficio. Successivamente, applicando quanto appreso, analizza i dati più recenti, concentrandosi sugli indicatori che sente di poter leggere con maggior sicurezza, così da individuare come intervenire efficacemente. In seguito, costruisce la proposta sulle evidenze emerse, definendo le misure di riorganizzazione dei servizi e di impiego del personale sulla base della propria interpretazione dei dati. Infine, consegna la proposta entro la scadenza, contando di affinare progressivamente la propria competenza con la pratica.

- 13) Da diversi mesi lei è Dirigente amministrativo presso un Ufficio della Direzione Generale del Personale e della Formazione del Ministero. Recentemente, lei ha notato che le circolari e le note operative da lei redatte generano frequenti richieste di chiarimento da parte degli Uffici destinatari: infatti, in alcuni casi le disposizioni sono state interpretate diversamente da quanto lei intendeva, causando disallineamenti operativi. Inoltre, un funzionario di sua fiducia le ha fatto notare che il suo stile di scrittura, pur tecnicamente corretto, risulta talvolta complesso, con frasi lunghe e riferimenti normativi che rendono difficile individuare le indicazioni operative essenziali. Lei riconosce che la propria formazione giuridica l'ha portata a privilegiare la precisione formale rispetto alla chiarezza comunicativa e ha osservato che le comunicazioni scritte da altri Dirigenti risultano più comprensibili e generano meno richieste di chiarimento. Come si comporterebbe in questa situazione?

RISPOSTA SINGOLA

- A Riflette sull'osservazione del funzionario e rintraccia i passaggi delle circolari che hanno generato il maggior numero di richieste di chiarimento, soffermandosi sui periodi più complessi e sui punti in cui le istruzioni possono risultare poco chiare. Poi, rilegge alcune comunicazioni di altri Dirigenti, per cogliere le caratteristiche che ne facilitano una comprensione immediata, annotando le principali differenze rispetto al proprio stile di scrittura. Quindi, nella redazione delle prossime circolari, cerca di prestare maggiore attenzione alla lunghezza delle frasi e alla semplificazione della struttura del testo. In seguito, prima dell'invio di nuove circolari, ascolta il parere del funzionario e controlla con lui se le modifiche apportate abbiano effettivamente reso il testo più comprensibile. Procede in questo modo anche nei mesi seguenti, correggendo un po' alla volta il proprio stile sulla base dei riscontri dei destinatari.
- B Recepisce l'osservazione del funzionario e, pur apprezzandone la franchezza, sostiene che la complessità delle proprie comunicazioni sia inevitabile, data la natura tecnica delle materie trattate. Quindi, nelle circolari successive, decide di inserire un paragrafo introduttivo per contestualizzare meglio il contenuto, conservando però l'impianto redazionale consueto. Inoltre, attribuisce una buona parte delle richieste di chiarimento pervenute alla poca dimestichezza di alcuni Uffici con le norme di riferimento, nella convinzione che, se le studiassero in profondità, i fraintendimenti diminuirebbero con buona probabilità. Inoltre, valuta di allegare, alle prossime comunicazioni, una sezione dedicata alle domande frequenti, così da anticipare i dubbi più ricorrenti. In definitiva, considera tali integrazioni sufficienti a fronteggiare le difficoltà segnalate, essendo convinto del fatto che il rigore formale del testo debba prevalere sulla sua immediatezza.
- C A seguito del riscontro del funzionario, mette a confronto le proprie circolari con quelle di altri Dirigenti, le cui comunicazioni risultano più comprensibili, soffermandosi sugli accorgimenti che ne agevolano la lettura, quali una sintesi iniziale e una separazione tra premesse normative e indicazioni operative. Poi, raggruppa le richieste di chiarimento ricevute, in relazione alle diverse ambiguità segnalate, e riconosce i passaggi nei quali il proprio modo di scrivere può generare fraintendimenti. Quindi, rivede la struttura delle proprie comunicazioni: introduce un sommario in apertura, che ripercorre velocemente le indicazioni operative e le relative scadenze, e rimanda al corpo del testo per le basi normative. Prima della diffusione delle nuove circolari al personale, coinvolge il funzionario nella lettura delle relative bozze, così da assicurarsi della chiarezza del testo e perfezionare i passaggi che potrebbero risultare meno comprensibili.

- 14) In qualità di Dirigente amministrativo di un Ufficio Giudiziario, lei riveste anche il ruolo di Responsabile della gestione documentale. Durante un periodo lavorativo particolarmente intenso, all'improvviso, il sistema di protocollo informatico smette di funzionare a seguito di un guasto: a causa di ciò non è più possibile registrare a protocollo i documenti in arrivo e in partenza, né attribuire loro un numero e una data certa. Il C.I.S.I.T. competente per territorio le comunica che il guasto riguarda l'applicativo e che il ripristino richiederà alcuni giorni. Nel frattempo continuano a pervenire, allo sportello e via PEC, istanze e corrispondenza di cittadini e professionisti, alcune con termini in scadenza e registrarle in un giorno diverso da quello di ricezione rischia di pregiudicare i diritti di chi le ha depositate. Il Magistrato con funzioni direttive le chiede di predisporre, entro un giorno, un piano per gestire la situazione, in modo da assicurare la continuità delle registrazioni e ridurre i disagi per l'utenza. Come si comporterebbe in questa situazione?

RISPOSTA SINGOLA

- A Dichiaro formalmente l'emergenza con un'apposita disposizione, indicando la data e l'ora di inizio dell'interruzione e la causa del guasto e, in qualità di Responsabile della gestione documentale, apre il registro di protocollazione di emergenza. In questo modo, assicuro la correttezza delle registrazioni, garantendo che ogni documento in arrivo e in partenza sia protocollato anche durante l'emergenza e che resti certa la data di ricezione o di trasmissione. Intanto, sollecito il C.I.S.I.T. a procedere al ripristino del sistema quanto prima e riorganizzo il personale, dando priorità alle pratiche con scadenze ravvicinate. Poi, informo l'utenza e il Consiglio dell'Ordine degli avvocati sulle modalità con cui l'Ufficio continua a ricevere e registrare gli atti durante la fase di emergenza. Una volta ripristinato l'uso dell'applicativo,

provvede a dare indicazione di trasferire nel protocollo ufficiale le registrazioni effettuate nel periodo di indisponibilità del sistema.

- B** In base alla propria esperienza, ritiene che un guasto di questo tipo possa essere risolto in tempi brevi e decide pertanto di ricorrere alla registrazione differita, stabilendo che gli addetti prendano nota, in ordine di arrivo, dei documenti che pervengono, così da poterli registrare con la data effettiva di ricevimento non appena il sistema sarà tornato funzionante. Poi, dopo aver informato il Magistrato con funzioni direttive della soluzione adottata, dà priorità alla trattazione delle pratiche urgenti, chiedendo ai responsabili di settore di segnalare i casi più critici da gestire. Inoltre, fa pubblicare sul sito dell'Amministrazione un avviso che informa l'utenza dell'interruzione, precisando che le richieste urgenti saranno comunque prese in carico e indicando un recapito per le segnalazioni specifiche. Infine, riorganizza l'avvicendamento del personale in funzione del numero di richieste pervenute, adeguando le misure adottate all'evoluzione della situazione.
- C** Considera l'interruzione un inconveniente temporaneo e, confidando in un rapido ripristino dell'applicativo, sollecita il C.I.S.I.T. a intervenire. Infatti, ritiene preferibile non attivare, per un periodo che presume limitato, procedure alternative di registrazione, anche per evitare successive duplicazioni o disallineamenti dei dati, e decide di rinviare le registrazioni alla ripresa del servizio. Intanto, chiede ai responsabili di settore di individuare le pratiche più urgenti e di riferirle quelle per le quali l'interruzione potrebbe determinare difficoltà o il mancato rispetto di una scadenza. Inoltre, affida ai collaboratori il compito di raccogliere le segnalazioni di cittadini e professionisti e, sulla base dei rilievi ricevuti, valuta le situazioni più delicate, individuando, caso per caso, le possibili modalità di gestione. Infine, chiede al C.I.S.I.T. di essere aggiornato sulla situazione e, qualora i tempi di ripristino si prolunghino, rivaluta le misure adottate.

- 15)** Nei primi mesi di servizio come Dirigente amministrativo di un Ufficio Giudiziario, lei viene a scoprire che un numero rilevante di fascicoli processuali di vecchia data, relativi a procedimenti formalmente chiusi, sono conservati in locali situati al piano seminterrato dell'edificio, in condizioni inadeguate. I locali, infatti, non sono sufficientemente climatizzati, presentano evidenti tracce di umidità e alcuni fascicoli mostrano segni di deterioramento. Inoltre, verificando la documentazione, lei si accorge che tra i fascicoli rinvenuti figurano anche procedimenti per i quali i termini di conservazione obbligatoria non sono ancora scaduti. Dunque, la situazione richiede un intervento tempestivo per preservare la documentazione; tuttavia, l'archivio di deposito ufficiale non dispone attualmente di spazio sufficiente per accogliere tutto il materiale e un trasferimento urgente in un'altra sede idonea richiederebbe risorse straordinarie non previste nella programmazione finanziaria. Come si comporterebbe in questa situazione?

RISPOSTA SINGOLA

- A** Stende una relazione per il Magistrato con funzioni direttive, nella quale descrive le condizioni dei locali del seminterrato e lo stato di deterioramento dei fascicoli rinvenuti, ponendo l'accento sull'urgenza di un intervento risolutivo che, a suo avviso, esula dalle possibilità dell'Ufficio. Indirizza, poi, alla Direzione generale risorse materiali e tecnologie la richiesta di uno stanziamento straordinario per il trasferimento della documentazione in una sede idonea. Nel frattempo, dispone la chiusura temporanea dell'accesso ai locali del seminterrato per ragioni di sicurezza, poiché, secondo lei, l'utilizzo di quegli spazi non è compatibile con la conservazione dei documenti, e ne dà avviso alle cancellerie interessate. Inoltre, raccomanda al personale di non spostare i fascicoli, per evitare possibili ulteriori danni, nell'attesa che le somme occorrenti vengano stanziate in tempi ragionevoli da parte della Direzione generale risorse materiali e tecnologie.
- B** Ispeziona i locali del seminterrato per misurare l'entità del deterioramento e quantifica i fascicoli che presentano i danni più evidenti. Successivamente, dice ai propri collaboratori di provvedere all'aerazione dei locali, così da limitare l'esposizione dei fascicoli all'umidità e, ripiegando su una collocazione provvisoria, fa trasferire i documenti maggiormente compromessi negli spazi ancora liberi dell'archivio. Inoltre, affida ad un altro collaboratore il compito di redigere l'elenco completo dei fascicoli custoditi nel seminterrato, così da disporre di una panoramica complessiva della documentazione interessata dal danneggiamento. In seguito, allerta la Direzione Risorse Materiali e Tecnologie della situazione, chiedendo quali lavori di risanamento possano essere programmati e con quale copertura di spesa. Infine, fa presente al Magistrato con funzioni direttive che sull'archivio si potrà ragionare in termini definitivi quando saranno note le disponibilità per i lavori.
- C** Ricostruisce con i collaboratori lo stato di conservazione dei fascicoli e accerta la vigenza degli obblighi di conservazione, isolando quelli a rischio di deterioramento irreversibile. Dunque, dispone il trasferimento della documentazione in spazi idonei, privilegiando i fascicoli più compromessi, e per quelli destinati alla conservazione permanente, inoltra all'Archivio di Stato competente l'istanza di versamento anticipato, motivata dal rischio di danneggiamento. Poi, trasmette alla Commissione di sorveglianza l'elenco dei fascicoli con termini di conservazione scaduti, affinché sia avviata presso la Soprintendenza archivistica la procedura di autorizzazione allo scarto, concentrando così le risorse sui documenti da conservare. Inoltre, chiede alla Direzione Generale Risorse Materiali e Tecnologie un sopralluogo per valutare il risanamento e la deumidificazione dei locali e, se necessario, individuare una sede alternativa. Infine, illustra al Magistrato con funzioni direttive gli interventi praticabili con le risorse disponibili.

- 16)** In qualità di Dirigente amministrativo di un Ufficio Giudiziario, lei riceve una comunicazione dal Ministero con cui vengono assegnati all'Ufficio, per l'anno in corso, obiettivi di riduzione dell'arretrato civile e dei tempi di definizione dei procedimenti. Il raggiungimento di tali obiettivi condiziona l'attribuzione di risorse premiali al personale amministrativo, riconosciute agli Uffici in funzione dei risultati conseguiti. Poiché gli obiettivi dovranno essere perseguiti con il personale già in servizio, lei sa che una parte delle risorse umane dovrà essere destinata alla definizione dei procedimenti pendenti, mentre l'altra dovrà essere assegnata alle

attività ordinarie dell'Ufficio, tra cui il piano della formazione in fase di attuazione e i servizi all'utenza. Alcuni funzionari manifestano perplessità sulla sostenibilità del carico di lavoro aggiuntivo, mentre il Magistrato con funzioni direttive sottolinea la necessità che il raggiungimento dei traguardi non comprometta la continuità operativa dell'Ufficio né la qualità dei servizi resi all'utenza. Come si comporterebbe in questa situazione?

RISPOSTA SINGOLA

- A** Mappa la disponibilità del personale e le attività dell'Ufficio, distinguendo quelle indispensabili alla continuità dei servizi da quelle che presentano margini di riprogrammazione. Poi, ordina le attività in base alla loro incidenza sul regolare funzionamento dell'Ufficio e riprogramma quelle differibili, destinando la capacità operativa così liberata allo smaltimento dell'arretrato civile, con l'individuazione di traguardi intermedi realistici. In seguito, formula diversi scenari di ripartizione del personale, con i relativi impatti operativi, e li espone al Magistrato con funzioni direttive, riferendogli le priorità individuate. Inoltre, condivide gli obiettivi con i funzionari, dà ascolto alle loro perplessità e illustra loro come intende distribuire il carico di lavoro aggiuntivo in modo equilibrato. Infine, fissa scadenze periodiche per la rilevazione dell'avanzamento verso i traguardi, così da intercettare per tempo eventuali criticità.
- B** Passa in rassegna le attività dell'Ufficio, ricercando attentamente quelle che possono essere ridotte o posticipate e soffermandosi su quelle con margini di flessibilità più evidenti. Poi, esamina i carichi di lavoro dei settori, così da soppesare la possibilità di ridimensionare alcune attività accessorie, avendo cura di preservare quelle indispensabili al funzionamento dell'Ufficio. In seguito, mette a punto uno schema di riorganizzazione dei carichi di lavoro, nel quale ipotizza una riduzione proporzionale delle attività ordinarie, come il differimento di alcune iniziative del piano della formazione. Inoltre, porta all'attenzione del Magistrato con funzioni direttive l'ipotesi delineata, raccogliendo le sue indicazioni sulle priorità da tutelare. Infine, si confronta con i responsabili dei settori per rappresentare le difficoltà operative individuate e sondare la disponibilità del personale a farsi carico dell'attività aggiuntiva.
- C** Porta a conoscenza dei responsabili dei settori gli obiettivi assegnati all'Ufficio, esortandoli ad individuare le soluzioni per raggiungerli nelle rispettive aree di competenza. Poi, mette al corrente il Magistrato con funzioni direttive che i nuovi traguardi rendono difficile mantenere invariato il livello dei servizi e che alcune attività ordinarie potrebbero subire rallentamenti. Inoltre, indirizza al Ministero una richiesta di rimodulazione degli obiettivi assegnati all'Ufficio, evidenziando come l'attuale dotazione di personale, già impegnata nelle attività correnti, non consenta significativi margini di intervento. Nel frattempo, invita i responsabili dei settori a segnalare le criticità che via via emergeranno, così da disporre di elementi aggiornati sull'andamento del lavoro. Infine, rinvia ogni riorganizzazione dei carichi di lavoro all'esito della richiesta inoltrata al Ministero, lasciando invariata nel frattempo l'operatività dell'Ufficio.

- 17) Presso l'Ufficio Giudiziario di cui è Dirigente amministrativo, lei ha osservato che il funzionario con maggiore anzianità di servizio ha spontaneamente assunto il ruolo di mentore informale nei confronti di due neoassunti. Sebbene questa iniziativa fosse inizialmente apprezzata, col tempo ha cominciato a generare alcune criticità: infatti, le prassi operative trasmesse dal funzionario, non essendo sempre allineate alle procedure aggiornate, hanno indotto i neoassunti a replicare errori procedurali derivanti da indicazioni ormai obsolete e non aggiornate. Quando altri colleghi hanno fatto notare al funzionario tali discrepanze, lui si è mostrato offeso, sostenendo che le nuove procedure siano inutilmente troppo complesse. Nel frattempo, i neoassunti si trovano in difficoltà, divisi tra le indicazioni di colui che considerano il loro mentore e le istruzioni del loro responsabile di settore, con un rischio crescente di confusione e disallineamento operativo. Come si comporterebbe in questa situazione?**

RISPOSTA SINGOLA

- A** Trasmette una circolare interna nella quale ribadisce l'obbligo di attenersi alle procedure aggiornate e di rivolgersi al responsabile di settore per ogni dubbio, precisando che nessun dipendente è autorizzato a impartire indicazioni di lavoro ai colleghi al di fuori delle linee gerarchiche stabilite. In seguito, chiama il funzionario per comunicargli che, sebbene la sua disponibilità sia apprezzabile, spetta al responsabile di settore istruire i neoassunti, così da evitare confusione. Successivamente, incarica il responsabile di settore di verificare che i neoassunti abbiano appreso correttamente le procedure vigenti, chiedendogli un riscontro in merito. Quindi, archivia la questione, poiché, a suo avviso, le misure adottate permetteranno certamente di riportare ordine nelle prassi dell'Ufficio, e affida al responsabile di settore il compito di avvertirlo qualora si ripetano situazioni simili non autorizzate.
- B** Fissa un appuntamento con il funzionario e lo ringrazia per la disponibilità mostrata verso i neoassunti, facendogli però notare che alcune delle prassi da lui trasmesse risultano superate da aggiornamenti procedurali recenti. Dunque, gli raccomanda di proseguire nell'affiancamento dei neoassunti, invitandolo a fare riferimento al responsabile di settore per verificare le indicazioni relative alle procedure aggiornate. Inoltre, chiede al responsabile di settore di seguire più da vicino l'inserimento dei neoassunti, intervenendo per chiarire e integrare le indicazioni del funzionario quando necessario. In seguito, scrive una e-mail ai neoassunti, invitandoli a rivolgersi al responsabile di settore per ogni dubbio procedurale. Infine, tiene d'occhio l'andamento delle attività nelle settimane seguenti, per accertarsi che le raccomandazioni rivolte al funzionario e ai neoassunti abbiano effettivamente ridotto le discrepanze operative riscontrate.
- C** Riceve il funzionario nel proprio Ufficio e inizia il colloquio dandogli atto dello spirito collaborativo con cui si è messo a disposizione dei neoassunti. Successivamente, passa in rassegna le discrepanze procedurali emerse, spiegandogli le modifiche normative e organizzative intervenute nel tempo, e traccia insieme al collaboratore un percorso per riallineare le sue conoscenze. Quindi, chiarisce con lui come continuare a mettere a disposizione dei neoassunti la sua esperienza, individuando gli aspetti in cui può essere maggiormente utile e raccordandoli con le indicazioni aggiornate del responsabile di settore. In seguito, fa incontrare il funzionario, il responsabile di settore e i neoassunti per chiarire i riferimenti procedurali da seguire. Infine, mette a disposizione dei neoassunti la documentazione operativa

- 18) In qualità di Dirigente amministrativo di un Ufficio Giudiziario, lei ha notato che un giovane funzionario, assunto da circa un anno, ha dimostrato capacità notevoli nella gestione di un progetto di riorganizzazione dell'archivio digitale, proponendo soluzioni innovative che hanno migliorato significativamente l'efficienza del settore. Tuttavia, alcuni colleghi più anziani tendono a minimizzare i contributi del funzionario durante le riunioni, attribuendo i risultati ottenuti a fattori casuali o al proprio lavoro di supervisione. Il giovane collaboratore ha iniziato a mostrare segni di demotivazione e, in un recente colloquio informale, le ha confidato di sentirsi poco valorizzato rispetto all'impegno profuso. Inoltre, lei ha identificato un nuovo progetto più ampio di digitalizzazione che potrebbe beneficiare delle competenze di questo collaboratore, ma affidarglielo significherebbe attribuirgli un ruolo che normalmente spetterebbe ai funzionari senior. Come si comporterebbe in questa situazione?

RISPOSTA SINGOLA

- A Incontra personalmente il giovane funzionario e gli restituisce un riscontro puntuale sul lavoro svolto nella riorganizzazione dell'archivio digitale, soffermandosi poi sulle sue aspettative di crescita professionale. In seguito, costituisce un gruppo di lavoro per il nuovo progetto di digitalizzazione, coinvolgendo sia il giovane funzionario, a cui affida un ruolo centrale nella progettazione tecnica, sia i funzionari senior, ai quali assegna il presidio della coerenza tra la nuova soluzione e i flussi consolidati dell'Ufficio. Inoltre, nelle riunioni di coordinamento, attribuisce a ciascuno il merito delle soluzioni proposte, trasmettendo al gruppo il messaggio che i risultati migliori nascono dall'incontro tra esperienze diverse. Infine, costruisce con il giovane collaboratore un percorso di sviluppo professionale, impegnandosi a seguirne i progressi attraverso riscontri regolari e obiettivi condivisi.
- B Inquadra la questione come un problema di anzianità di servizio: infatti, secondo lei, nell'Ufficio la crescita professionale segue tempi lunghi e l'esperienza maturata dai colleghi senior va rispettata. Dunque, per quanto riguarda il progetto di digitalizzazione, assegna il coordinamento ai funzionari che tradizionalmente seguono questo tipo di iniziative, evitando la possibile alterazione di equilibri consolidati, che potrebbe generare malumori nel gruppo. Poi, rappresenta al giovane collaboratore che le sue competenze sono apprezzate e che avrà modo di contribuire al progetto sotto la guida dei colleghi più esperti, prospettandogli l'incarico come un'utile occasione di apprendimento. Infine, aggiunge che non conviene lasciarsi scoraggiare dalle dinamiche delle riunioni, poiché i risultati concreti del suo lavoro troveranno comunque spazio in sede di verifica annuale della performance.
- C In un breve colloquio, restituisce al giovane funzionario un riscontro positivo sul lavoro svolto, riconoscendone il contributo e le capacità dimostrate e incoraggiandolo a proseguire con lo stesso impegno. Poi, inserisce il giovane nel gruppo di lavoro dedicato al nuovo progetto di digitalizzazione, affidando il coordinamento a uno dei funzionari senior, in linea con le prassi consolidate dell'Ufficio, per non esporre il gruppo a ulteriori attriti. Inoltre, nelle riunioni dà spazio agli interventi di tutti i partecipanti, nell'idea che il lavoro su un obiettivo comune possa, con il tempo, distendere i rapporti tra il giovane funzionario e i colleghi più esperti. Infine, mantiene aperta la possibilità di tornare a confrontarsi con il giovane collaboratore sulle sue prospettive di crescita professionale, posticipando di alcune settimane una valutazione più approfondita sulle responsabilità che si sente pronto ad assumere.

- 19) Nel suo ruolo di Dirigente amministrativo di un Ufficio Giudiziario, durante un colloquio di valutazione periodica con un funzionario, il cui rendimento è calato significativamente negli ultimi mesi, quest'ultimo reagisce in modo inaspettato. Infatti, quando lei inizia a illustrare le criticità rilevate nel lavoro del funzionario, quest'ultimo scoppia improvvisamente in lacrime e le rivela di attraversare un periodo estremamente difficile a causa di una grave malattia che ha colpito un suo familiare stretto, richiedendo assistenza costante. Dunque, lei si trova improvvisamente a gestire una situazione che va oltre il semplice colloquio professionale: da un lato, deve mantenere il suo ruolo di Dirigente amministrativo responsabile delle performance dell'Ufficio; dall'altro, ha di fronte una persona in evidente difficoltà che necessita comprensione. Inoltre, lei sa che altri colleghi hanno notato il calo di rendimento e potrebbero percepire come un'iniquità un eventuale trattamento differenziato. Come si comporterebbe in questa situazione?

RISPOSTA SINGOLA

- A Resta colpito dalla reazione del funzionario e, temendo di averlo messo ulteriormente in difficoltà, decide di porre subito fine al colloquio, chiarendogli con tranquillità che potrete riparlare nelle settimane successive, quando la situazione sarà più distesa. Inoltre, per rispetto della sfera personale del funzionario, evita di informare della vicenda anche il Magistrato con funzioni direttive e lascia invariata la distribuzione dei carichi di lavoro nel settore. Quando alcuni collaboratori le segnalano lo squilibrio nella mole di attività, riconosce che la situazione richiede pazienza e li invita a collaborare per il bene dell'Ufficio, senza intervenire sulla ripartizione delle attività. Quindi, rinvia la questione in attesa che le condizioni personali del funzionario migliorino e che sia possibile riprendere il discorso sul rendimento in un momento successivo, quando riterrà più opportuno affrontare nuovamente la situazione.
- B Sospende il colloquio di valutazione, mostrando comprensione per la sua situazione, e consente al funzionario di raccontare quanto sta vivendo, ascoltandolo senza fretta. Poi, con calma, gli fornisce una descrizione degli strumenti che l'Amministrazione prevede a livello normativo per situazioni come la sua, offrendosi di individuare insieme a lui quello più adeguato alle sue esigenze. In seguito, cerca di alleggerire per alcune settimane il suo carico, trasferendo ad altri colleghi le pratiche a scadenza ravvicinata e presentando al settore la modifica come momentanea, senza accennare alle ragioni personali del funzionario. Inoltre, fissa un nuovo appuntamento per riprendere il colloquio di valutazione in un momento più sereno, separando la dimensione personale da quella professionale. Infine, torna a

confrontarsi periodicamente con il funzionario e tiene sotto osservazione il fatto che il lavoro, all'interno del gruppo, sia sempre ripartito in modo equo.

- C** Manifesta al funzionario la propria vicinanza per la vicenda familiare che lo riguarda, interrompendo la discussione sul rendimento. Poi, lo invita a rivolgersi all'Ufficio del personale per informarsi su tutti gli istituti contrattuali che potrebbero aiutarlo a conciliare gli impegni con il servizio. Inoltre, resosi conto del fatto che questa circostanza richiede un approccio empatico, decide di posticipare il colloquio di valutazione ad un momento successivo. In seguito, si confronta informalmente con alcuni colleghi per comprendere come il calo di rendimento del funzionario stia effettivamente incidendo sulle attività, cercando di gestire la situazione con discrezione. Infine, programma un altro appuntamento tra qualche settimana, per verificare se le condizioni personali del funzionario siano nel frattempo migliorate e se sia possibile riprendere il percorso di valutazione interrotto, auspicando che la situazione possa essersi risolta.

- 20)** In qualità di Dirigente amministrativo di un Ufficio Giudiziario, lei riceve una comunicazione della Direzione generale di statistica e analisi organizzativa che segnala una grave anomalia nei dati trasmessi negli ultimi sei mesi: una serie di pratiche risultano erroneamente classificate, con potenziali conseguenze critiche sulle statistiche giudiziarie. Verificando la segnalazione, lei si rende conto che l'errore deriva da un'interpretazione errata di una circolare ministeriale, ereditata dal suo predecessore e mai verificata da lei dopo l'insediamento. Il Magistrato con funzioni direttive, informato della situazione, si dichiara molto preoccupato per le possibili ripercussioni istituzionali e le chiede spiegazioni immediate. Nel frattempo, alcuni collaboratori, venuti a conoscenza della questione, manifestano nervosismo e forte apprensione, temendo di essere ritenuti responsabili dell'accaduto. Come si comporterebbe in questa situazione?

RISPOSTA SINGOLA

- A** Percependo l'urgenza del Magistrato con funzioni direttive, lo rassicura sul fatto che, pur non avendo ancora accertato l'effettiva portata dell'errore, avvierà presto delle verifiche più approfondite. Dunque, individua le pratiche maggiormente interessate dall'anomalia e dà priorità alla loro rettifica. Nel frattempo, comunica ai collaboratori la necessità di lavorare in tempi stretti e chiede loro di procedere rapidamente con le correzioni, specificando che, a intervento concluso, cercherà di fare chiarezza sulle circostanze che hanno dato origine all'errore. Infine, trasmette alla Direzione generale di statistica e analisi organizzativa una relazione sulle prime correzioni effettuate e sulle pratiche ancora da esaminare, confidando di poter ultimare la rettifica dei dati interessati dall'anomalia entro le scadenze ministeriali.
- B** Precisa al Magistrato con funzioni direttive che l'errore è imputabile al precedente Dirigente, che avrebbe dovuto applicare correttamente la circolare vigente, e che lei, date le numerose attività affrontate al momento del proprio insediamento, non ha potuto verificare personalmente tutte le procedure ereditate. Successivamente, dopo aver preso visione delle pratiche interessate dall'errore, rassicura i collaboratori sul fatto che l'anomalia è di portata limitata e che le relative conseguenze sulle statistiche potranno essere recuperate progressivamente, senza interventi straordinari. Infine, predispose una nota per la Direzione generale di statistica e analisi organizzativa, precisando quali circostanze hanno dato origine all'errore e rinviando alle settimane successive la riclassificazione delle pratiche interessate.
- C** Prima di fornire spiegazioni al Magistrato con funzioni direttive, accerta l'entità dell'errore: numero di pratiche interessate, periodo in cui la classificazione anomala si è protratta, conseguenze sui dati già trasmessi. Chiarite le circostanze, ammette al Magistrato con funzioni direttive di non aver riesaminato al proprio insediamento l'interpretazione della circolare e sposta il confronto sulle possibili azioni correttive, presentandogli un piano con tempi definiti. Intanto, tranquillizza i collaboratori, chiarendo che l'obiettivo non è individuare responsabilità ma correggere i dati, e li coinvolge nella riclassificazione, assegnando a ciascuno una parte di lavoro definita, lavorando con loro sui casi più complessi e riservando a sé ogni interlocuzione con la Direzione, cui inoltra i dati rettificati a operazione conclusa.