

CONCORSO PUBBLICO, PER TITOLI ED ESAMI, PER L'ACCESSO ALLA QUALIFICA DI DIRETTORE CUI AFFIDARE L'INCARICO DI PREPOSIZIONE ALL'UFFICIO PARI OPPORTUNITA' E CULTURA DELLA PACE, INCARDINATO PRESSO IL DIPARTIMENTO ISTRUZIONE E CULTURA DELLA PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO

CASI prova pratica

CASO N. 1

Lei dirige l'Ufficio Pari Opportunità e Cultura della Pace da circa un anno.

Nel corso degli ultimi mesi ha avviato alcune modifiche organizzative finalizzate a migliorare l'efficienza dell'Ufficio e a rendere più chiara la distribuzione delle responsabilità.

Tale processo ha però generato alcune criticità.

Un collaboratore con una lunga esperienza professionale manifesta apertamente il proprio disaccordo rispetto alle nuove modalità organizzative. In diverse occasioni contesta le decisioni assunte, continua ad adottare le precedenti modalità operative e coinvolge altri colleghi nelle proprie posizioni critiche.

Il progressivo deterioramento del clima interno determina ritardi nello svolgimento di alcune attività dell'Ufficio. Alcuni interlocutori istituzionali segnalano difficoltà nel ricevere risposte tempestive e rappresentano il proprio malcontento al Dirigente generale del Dipartimento.

Il Dirigente generale La convoca chiedendo di illustrare le cause della situazione e di presentare una proposta di intervento che consenta, in tempi brevi, di ripristinare un efficace funzionamento dell'Ufficio, migliorare il clima organizzativo e garantire il raggiungimento degli obiettivi assegnati. Nei prossimi giorni sono programmati un incontro con il personale dell'Ufficio e una riunione con il Dirigente generale.

Il candidato, nel ruolo di Direttore/Direttrice, descriva:

- l'analisi della situazione, evidenziando gli elementi che ritiene prioritari;
- le azioni che intende intraprendere nel breve e nel medio periodo, indicando modalità operative, interlocutori coinvolti e motivando le proprie scelte;
- i risultati attesi, i tempi e le modalità con cui intende verificarne il raggiungimento;
- le eventuali ulteriori informazioni, competenze o conoscenze che ritiene necessario acquisire e le modalità con cui intende attivarsi per acquisirle;
- le competenze manageriali organizzative e relazionali che ritiene fondamentali per guidare efficacemente l'Ufficio e accompagnarne lo sviluppo.

CASO N. 2

Lei dirige l'Ufficio Pari Opportunità e Cultura della Pace da alcuni mesi.

A seguito di una decisione dell'Amministrazione, all'Ufficio vengono affidate nuove attività da avviare in tempi brevi, senza un corrispondente incremento delle risorse umane. Il Dirigente generale considera il nuovo incarico strategico e chiede che i primi risultati siano garantiti entro due mesi.

Per rispettare la scadenza sarebbe necessario rivedere le priorità e redistribuire una parte delle attività. I collaboratori fanno tuttavia presente che il carico di lavoro è già elevato e che alcuni adempimenti non possono essere rinviati senza conseguenze sulla qualità del servizio.

Una collaboratrice particolarmente competente, sulla quale aveva ipotizzato di fare affidamento per il nuovo incarico, Le comunica di stare valutando il trasferimento presso un'altra struttura. Riferisce di essere frequentemente coinvolta nelle urgenze, ma di non sentirsi adeguatamente valorizzata e di non intravedere concrete opportunità di crescita professionale.

Nel frattempo, un interlocutore istituzionale segnala un progressivo allungamento dei tempi di risposta dell'Ufficio e chiede garanzie sulla continuità delle attività. All'interno del gruppo emergono inoltre percezioni differenti sull'equità nella distribuzione dei carichi e delle responsabilità.

Entro una settimana dovrà presentare al Dirigente generale una proposta organizzativa che consenta di avviare le nuove attività, preservare la qualità del servizio, distribuire in modo sostenibile i carichi di lavoro e valorizzare le competenze presenti nell'Ufficio.

Il candidato, assumendo il ruolo di Direttore/Direttrice, descriva:

- l'analisi della situazione, evidenziando gli elementi che ritiene prioritari;
- le azioni che intende intraprendere nel breve e nel medio periodo, indicando modalità operative, interlocutori coinvolti e motivando le proprie scelte;
- i risultati attesi, i tempi e le modalità con cui intende verificarne il raggiungimento;
- le eventuali ulteriori informazioni, competenze o conoscenze che ritiene necessario acquisire e le modalità con cui intende attivarsi per acquisirle;
- le competenze manageriali organizzative e relazionali che ritiene fondamentali per guidare efficacemente l'Ufficio e accompagnarne lo sviluppo.

CASO N. 3

Lei dirige l'Ufficio Pari Opportunità e Cultura della Pace da circa un anno.

Tra i collaboratori e le collaboratrici è presente una persona con competenze specialistiche difficilmente sostituibili, capace di portare a termine attività complesse con risultati molto apprezzati. Nelle situazioni di maggiore pressione, tuttavia, tende ad accentrare le informazioni, ad assumere decisioni senza coinvolgere i colleghi e a utilizzare modalità comunicative percepite da alcuni come svalutanti.

Negli ultimi mesi alcuni componenti del gruppo hanno progressivamente ridotto la propria iniziativa e si rivolgono direttamente a Lei per evitare il confronto con il collega. Una collaboratrice Le rappresenta informalmente che le attività più qualificanti vengono assegnate quasi sempre alla stessa persona e che si sta diffondendo una percezione di scarsa equità. Il collaboratore interessato sostiene invece di essere costretto ad accentrare perché gli altri non garantirebbero lo stesso livello di affidabilità.

In questo contesto il Dirigente generale Le chiede di individuare rapidamente un referente per un progetto interstrutturale di particolare rilevanza e con scadenze ravvicinate. Per esperienza e competenze, il collaboratore più esperto appare la scelta immediata; la sua nomina, tuttavia, rischia di consolidare le dinamiche già presenti. Affidare il ruolo a un'altra persona richiederebbe un investimento di accompagnamento e potrebbe aumentare il rischio di non rispettare i tempi.

Dovrà comunicare la decisione entro pochi giorni, dopo aver valutato le esigenze del progetto, le caratteristiche delle persone coinvolte e le condizioni organizzative necessarie per assicurare risultati e collaborazione.

Il candidato, assumendo il ruolo di Direttore/Direttrice, descriva:

- l'analisi della situazione, evidenziando gli elementi che ritiene prioritari;
- le azioni che intende intraprendere nel breve e nel medio periodo, indicando modalità operative, interlocutori coinvolti e motivando le proprie scelte;
- i risultati attesi, i tempi e le modalità con cui intende verificarne il raggiungimento;
- le eventuali ulteriori informazioni, competenze o conoscenze che ritiene necessario acquisire e le modalità con cui intende attivarsi per acquisirle;
- le competenze manageriali organizzative e relazionali che ritiene fondamentali per guidare efficacemente l'Ufficio e accompagnarne lo sviluppo.

CASO N. 4

Lei dirige l'Ufficio Pari Opportunità e Cultura della Pace da circa un anno.

L'Ufficio è chiamato a predisporre una proposta che coinvolge più strutture dell'Amministrazione e diversi soggetti del territorio. Nei primi incontri di confronto sono emerse aspettative differenti e, in alcuni casi, difficilmente conciliabili: alcuni interlocutori chiedono decisioni rapide e maggiore accesso alle informazioni, mentre altri ritengono necessario approfondire ulteriormente gli effetti della proposta prima di procedere.

Nel frattempo, una versione ancora provvisoria del documento circola all'esterno e viene presentata come se fosse già definitiva. Alcuni soggetti contestano pubblicamente di non essere stati adeguatamente ascoltati; altri chiedono invece all'Amministrazione di confermare in tempi brevi quanto anticipato.

Anche all'interno dell'Ufficio emergono posizioni diverse. Una parte dei collaboratori e collaboratrici propone di riaprire il confronto con gli interlocutori interessati; un'altra teme che ulteriori consultazioni rendano impossibile rispettare la scadenza assegnata. L'Assessore competente auspica che, nell'incontro pubblico previsto per la settimana successiva, vengano già illustrati alcuni risultati attesi. Il Dirigente generale Le ricorda tuttavia che l'istruttoria non è ancora conclusa e che alcune conseguenze operative devono essere verificate.

Dovrà preparare l'incontro pubblico e definire un percorso che consenta di tutelare la correttezza del processo decisionale, mantenere una relazione efficace con gli interlocutori e rispettare, per quanto possibile, i tempi previsti.

Il candidato, assumendo il ruolo di Direttore/Direttrice, descriva:

- l'analisi della situazione, evidenziando gli elementi che ritiene prioritari;
- le azioni che intende intraprendere nel breve e nel medio periodo, indicando modalità operative, interlocutori coinvolti e motivando le proprie scelte;
- i risultati attesi, i tempi e le modalità con cui intende verificarne il raggiungimento;
- le eventuali ulteriori informazioni, competenze o conoscenze che ritiene necessario acquisire e le modalità con cui intende attivarsi per acquisirle;
- le competenze manageriali organizzative e relazionali che ritiene fondamentali per guidare efficacemente l'Ufficio e accompagnarne lo sviluppo.

CASO N. 5

Lei dirige l'Ufficio Pari Opportunità e Cultura della Pace da alcuni mesi.

Un organo di informazione locale pubblica un articolo nel quale attribuisce all'Ufficio ritardi e scarsa trasparenza nella gestione di un'attività. L'articolo contiene alcune informazioni inesatte, ma richiama anche un ritardo effettivamente verificatosi e già noto alla struttura. Nelle ore successive la notizia viene ripresa sui social e alcuni soggetti interessati chiedono pubblicamente chiarimenti.

All'interno dell'Ufficio emergono reazioni differenti. Alcuni collaboratori e collaboratrici ritengono necessario rispondere immediatamente, evidenziando gli errori contenuti nell'articolo; altri suggeriscono di non intervenire per evitare di amplificare la vicenda. Nel ricostruire i fatti emerge inoltre che i dati relativi all'attività dell'Ufficio non sono stati aggiornati in modo uniforme e che una precedente comunicazione può prestarsi a interpretazioni ambigue.

L'Assessore chiede di essere informato entro la giornata e il Dirigente generale Le domanda una nota sintetica contenente i fatti accertati, i principali rischi e una proposta di gestione della situazione. Nel pomeriggio un giornalista richiede un'intervista e un importante interlocutore istituzionale, coinvolto nell'attività, propone di concordare una posizione comune.

Ha poche ore per organizzare il lavoro interno, verificare le informazioni e definire una linea di azione che tuteli l'affidabilità dell'Amministrazione, senza negare gli elementi critici effettivamente presenti né attribuire responsabilità prima di aver completato gli approfondimenti.

Il candidato, assumendo il ruolo di Direttore/Direttrice, descriva:

- l'analisi della situazione, evidenziando gli elementi che ritiene prioritari;
- le azioni che intende intraprendere nel breve e nel medio periodo, indicando modalità operative, interlocutori coinvolti e motivando le proprie scelte;
- i risultati attesi, i tempi e le modalità con cui intende verificarne il raggiungimento;
- le eventuali ulteriori informazioni, competenze o conoscenze che ritiene necessario acquisire e le modalità con cui intende attivarsi per acquisirle;
- le competenze manageriali organizzative e relazionali che ritiene fondamentali per guidare efficacemente l'Ufficio e accompagnarne lo sviluppo.

CASO N. 6

Lei dirige l'Ufficio Pari Opportunità e Cultura della Pace da circa un anno.

Il monitoraggio di metà anno evidenzia che alcuni obiettivi assegnati all'Ufficio rischiano di non essere raggiunti. Le attività risultano formalmente distribuite, ma in concreto i collaboratori più esperti intervengono frequentemente per correggere o completare il lavoro altrui. Tale modalità consente di rispettare alcune scadenze, ma aumenta il carico di poche persone e rende meno visibili le difficoltà individuali.

Un collaboratore recentemente incaricato di attività più complesse mostra impegno e disponibilità, ma commette errori ricorrenti e tende a chiedere supporto solo quando le scadenze sono ormai prossime. Alcuni colleghi ritengono che non possieda ancora le competenze necessarie e chiedono che le attività gli vengano tolte; altri fanno presente che non ha ricevuto un affiancamento strutturato e che le aspettative nei suoi confronti non sono mai state chiarite.

Durante una riunione il tema emerge in modo conflittuale e il collaboratore si sente esposto davanti al gruppo. Nei giorni successivi riduce ulteriormente l'iniziativa e chiede di tornare a compiti meno impegnativi. Il Dirigente generale, nel frattempo, Le chiede come intenda recuperare gli obiettivi e garantire una distribuzione più equilibrata delle responsabilità.

Entro due settimane dovrà definire interventi sul piano individuale e di gruppo, chiarire standard e responsabilità, sostenere il recupero dei risultati e stabilire modalità di monitoraggio che tengano conto sia delle esigenze di qualità del lavoro sia dello sviluppo professionale delle persone.

Il candidato, assumendo il ruolo di Direttore/Direttrice, descriva:

- l'analisi della situazione, evidenziando gli elementi che ritiene prioritari;
- le azioni che intende intraprendere nel breve e nel medio periodo, indicando modalità operative, interlocutori coinvolti e motivando le proprie scelte;
- i risultati attesi, i tempi e le modalità con cui intende verificarne il raggiungimento;
- le eventuali ulteriori informazioni, competenze o conoscenze che ritiene necessario acquisire e le modalità con cui intende attivarsi per acquisirle;
- le competenze manageriali organizzative e relazionali che ritiene fondamentali per guidare efficacemente l'Ufficio e accompagnarne lo sviluppo.

CASO N. 7

Lei è stato/a recentemente nominato/a Direttore/Direttrice dell'Ufficio Pari Opportunità e Cultura della Pace.

A distanza di alcuni mesi dal Suo insediamento, il Dirigente generale Le chiede di presentare una proposta di sviluppo dell'Ufficio per il triennio successivo.

Nel predisporre tale proposta emergono alcune situazioni che richiedono particolare attenzione.

- L'Ufficio è chiamato a svolgere nuove attività e a rispondere a esigenze sempre più articolate, pur operando con risorse limitate e in un contesto organizzativo in continua evoluzione.
- I collaboratori e le collaboratrici evidenziano aspettative differenti: alcuni chiedono maggiore autonomia e responsabilizzazione, altri ritengono necessario consolidare prima l'organizzazione interna e le modalità operative.
- Diversi interlocutori istituzionali manifestano aspettative elevate nei confronti dell'Ufficio, chiedendo risultati concreti, maggiore integrazione con altre strutture provinciali e una comunicazione più efficace delle attività realizzate.

Nei prossimi giorni presenterà le Sue proposte al Dirigente generale.

Il candidato, assumendo il ruolo di Direttore/Direttrice, descriva:

- l'analisi della situazione, evidenziando gli elementi che ritiene prioritari;
- le azioni che intende intraprendere nel breve e nel medio periodo, indicando modalità operative, interlocutori coinvolti e motivando le proprie scelte;
- i risultati attesi, i tempi e le modalità con cui intende verificarne il raggiungimento;
- le eventuali ulteriori informazioni, competenze o conoscenze che ritiene necessario acquisire e le modalità con cui intende attivarsi per acquisirle;
- le competenze manageriali organizzative e relazionali che ritiene fondamentali per guidare efficacemente l'Ufficio e accompagnarne lo sviluppo.

Trento, 29 luglio 2026

I MEMBRI ESPERTI

f.to dott.ssa Sandra Cainelli, anche con funzioni di Presidente

f.to dott. Stefano Fondriest

f.to prof Marco Pertile

f.to dott.ssa Maria Cristina Cavalieri

IL SEGRETARIO

f.to sig.ra Paola Formaini

