

## n. 15 quesiti per la prova motivazionale-attitudinale:

- 1 Appena inserito nel ruolo di Responsabile, Lei viene chiamato dal Dirigente che Le chiede di redigere un dettagliato rapporto sul monitoraggio dei progetti in corso nell'Area. Purtroppo, a qualche giorno dall'insediamento, Lei trova un atteggiamento di ostilità e di scarsa motivazione da parte dei Suoi diretti collaboratori, specialmente rispetto a quanto richiesto dal Dirigente. Qualcuno dei collaboratori sta anche perdendo l'interesse per la propria attività e commettendo qualche errore di disattenzione. Tra le giustificazioni che Lei ha riscontrato c'è pure la percezione di difformità nella suddivisione dei compiti e delle responsabilità. Come si comporterebbe in questa situazione? Quali iniziative assumerebbe per incrementare la coesione e la motivazione del gruppo? Che tipo di comunicazione adotterebbe?
- 2 Il Dirigente Le chiede urgentemente un dettagliato Report per la tarda mattinata sulla situazione dell'Area. Lei però ha altri impegni importanti da svolgere proprio oggi, concordati con altre realtà interne all'Università. Tra l'altro Lei ha già avuto qualche tensione con il Dirigente qualche giorno fa sulla modalità di pianificazione e programmazione delle attività. I colleghi ed i collaboratori sono piuttosto disorientati da questa situazione e sottolineano pure che si sentono "stretti" in attività di routine che non consentono di apprendere e sviluppare le proprie competenze. Il Dirigente nel frattempo continua a rivolgersi, per molti aspetti, direttamente ai collaboratori. Come affronterebbe questo caso? Come stabilirebbe le priorità? Come gestirebbe l'eventuale insoddisfazione dei clienti interni?
3. Nelle ultime settimane Lei ha dovuto dedicare molto tempo a progettare uno strumento innovativo di monitoraggio e controllo dell'Area che L'ha completamente assorbito, trascurando i suoi impegni ed i suoi collaboratori. Avviato lo strumento, con il ritorno alla "normalità", Lei si è accorto che il clima di lavoro interno al reparto è risultato pieno di tensioni. Ha rilevato incomprensioni tra i colleghi ed anche qualche ritardo nella gestione delle attività e nel completamento delle attività. E purtroppo anche qualche cliente "esterno" Le ha fatto notare questi aspetti. I colleghi si stanno rivolgendo direttamente al Dirigente, senza interpellarla, lamentando l'inefficacia del nuovo strumento. Quali azioni metterebbe in atto per migliorare il clima interno e ridurre lo stress? Come affronterebbe la riduzione dell'operatività? Come migliorerebbe la pianificazione delle attività?
4. Lei è il nuovo Responsabile dell'Area. La prossima settimana, sotto la Sua responsabilità, inizieranno dei lavori di trasloco che coinvolgeranno due Dipartimenti. Purtroppo però alcuni professori sostengono di non poter abbandonare i propri studi perché coinvolti in importanti lavori di ricerca. Anche due colleghi della Sua Area, coinvolti nel trasloco, non ritengono adeguati alla loro professionalità i nuovi spazi e osteggiano l'operazione. Sottolineano pure che non c'è stata accurata programmazione dell'attività ed una inadeguata comunicazione. Ciò ha creato malumore all'interno dei Dipartimenti ed una serie di conflittualità tra i colleghi. Il Dirigente Le chiede di agire rapidamente rivedendo, se necessario, anche il piano trasloco. Cosa suggerirebbe per gestire queste situazioni? Quali comportamentiosterrebbe per raggiungere sia l'obiettivo del trasloco che della riduzione della conflittualità? Attraverso quale comunicazione convincere professori e colleghi?
5. Trascorse alcune settimane dopo aver assunto il nuovo incarico di Responsabile dell'Area, Lei nota che un suo collaboratore si pone spesso in disaccordo con Lei su alcune scelte gestionali. L'ultima occasione è stata la definizione del programma di formazione annuale dedicato ai colleghi. Ha criticato anche l'attribuzione di alcuni incarichi e soprattutto sostenuto, in modo indiretto, che Lei manca di autorevolezza e leadership nello svolgimento del ruolo. La situazione, Le dicono informalmente, potrebbe ulteriormente peggiorare. Il gruppo dei colleghi Lo sostiene in quanto ha esperienza e riconosciute abilità tecnico-specialistiche. Come pensa di affrontare questo caso? Che comunicazione utilizzerebbe nei confronti del collega? Come evitare di perdere autorevolezza?
6. Lei, in qualità di Responsabile dell'Area, è stato incaricato di costituire un gruppo di lavoro presso il Dipartimento per redigere delle buone pratiche in merito al miglioramento della sicurezza nelle attività lavorative. Il Dirigente Le ha affidato anche il compito di stendere un primo report da presentare rapidamente. Purtroppo due colleghi che Lei ha interpellato si sono dichiarati non disponibili adducendo giustificazioni legate al loro attuale eccessivo carico di lavoro. Altri colleghi si sono dichiarati poco interessati al tema ed a lavorare in team. Nel passato il Dirigente ha gestito direttamente situazioni simili a questa. Come agirebbe in questo contesto? Come organizzerebbe l'attività del gruppo? Quali motivazioni fornirebbe ai partecipanti e con quale modalità di comunicazione?
7. Lei è appena stato nominato Responsabile dell'Area. Il Dirigente del Dipartimento di un'altra struttura Le chiede un parere su una importante questione tecnica sulla quale, però, Lei è in sostanziale disaccordo con il Suo attuale Dirigente. Qualche volta, nel passato, Lei ha espresso apertamente posizioni diverse anche in merito alle modalità di monitoraggio e controllo delle attività programmate nel Dipartimento. Tutto questo è stato notato anche dai colleghi che, purtroppo, stanno prendendo le distanze da Lei. Non capendo esattamente cosa sta succedendo, i colleghi si rivolgono direttamente al Dirigente, limitando anche le interazioni sociali all'interno dell'organizzazione. Ciò sta creando anche dello stress nei rapporti interpersonali e qualche rallentamento nell'operatività. La percezione è di un ambiente che si sta progressivamente demotivando. In quale modo affronterebbe questo caso? Quali comportamenti metterebbe in atto? Quali obiettivi si porrebbe?

8. Lei è stato recentemente inserito, in qualità di Responsabile, in una nuova Area. Lei si accorge rapidamente che i collaboratori sono molto legati, anche per trascorsi storici, all'attuale Capo Ufficio e svolgono le loro attività solo dopo la sua approvazione e sotto la sua supervisione. Probabilmente al Capo Ufficio è attribuita una leadership che a Lei ancora non è riconosciuta. Purtroppo i colleghi rispondono con atteggiamenti formali e distaccati al Suo atteggiamento di disponibilità. Evitano di chiederLe spiegazioni e limitano all'essenziale la comunicazione. Lei sta maturando la sensazione di non "avere in mano" la gestione dell' Area. I risultati attesi arrivano solamente grazie al contributo di coordinamento del Capo Ufficio. Che peraltro sarebbe voluto diventare il nuovo Responsabile dell' Area. Come agirebbe per affrontare questo caso? Quali obiettivi si porrebbe e quali azioni metterebbe in campo? Come comunicherebbe con le diverse persone?
9. A Lei è appena stato attribuito il ruolo di Responsabile di Area. [Il Suo primo obiettivo è quello di presentarsi al gruppo dei colleghi e dei collaboratori che non la conoscono professionalmente. Il gruppo è socialmente molto coeso ma, fino ad oggi, si è sempre rivolto al proprio Responsabile per sapere cosa fare, avere conferma delle decisioni prese e per il monitoraggio dei risultati. Anche relativamente a situazioni di carattere operativo e routinario. Ciò ha portato a rallentare l'attività, a sovraccaricare il Responsabile di tutte le questioni da risolvere e, in definitiva, a deresponsabilizzare i collaboratori. Diverse altre Aree hanno lamentato una scarsa collaborazione da parte dei colleghi, qualche ritardo temporale ed atteggiamenti troppo cavillosi e formali nella gestione delle attività, Come agirebbe in questo caso? Quali azioni intraprenderebbe nei confronti del gruppo? Come comunicherebbe?]
10. Lei è il nuovo Responsabile di un' Area particolarmente efficiente ed efficace. Il precedente Responsabile esercitava una leadership autoritaria ed un cospicuo controllo raggiungendo sempre gli obiettivi stabiliti, talora anche in anticipo sul budget. Il clima interno, però, non è molto disteso e qualche collega Le ha già anticipato che vorrebbe trasferirsi in altre aree, segnalando eccessivi carichi di lavoro, un elevato controllo, una pianificazione delle attività troppo rigida e scarse opportunità di avanzamento professionale. Lei vorrebbe mantenere una situazione di efficienza e raggiungere i risultati attesi ma vorrebbe anche rendere più disteso e collaborativo il clima interno, nonché incrementare la motivazione del personale. In questa situazione Lei come agirebbe? Quale modalità gestionale adotterebbe? Quale modalità di comunicazione?
11. Lei si è appena insediato nel ruolo di Responsabile. In modo molto rapido e deciso il Dirigente Le ha chiesto, alla luce della situazione post-pandemica, di formulare alcune ipotesi per migliorare l'operatività, l'efficienza e l'efficacia dell'Area soprattutto alla luce della ripartenza delle attività didattiche. E di farlo rapidamente individuando azioni concrete e specifiche. In particolare Le chiede come si potrebbe migliorare la qualità dei servizi rivolti al cliente interno, come incrementare la soddisfazione del cliente interno; come ridurre i costi (e recuperare efficienza); come valorizzare le competenze e la soddisfazione dei colleghi compatibilmente con i vincoli attualmente presenti. Non tutti i Suoi collaboratori La ritengono preparato per affrontare questo incarico. Quali ipotesi di azioni proporrebbe? Con quale ordine di priorità? Con quale modalità di comunicazione?
12. Lei, in qualità di nuovo Responsabile è stato incaricato dal proprio Dirigente di proporre soluzioni organizzative e gestionali per l'attività dell'Area nella nuova fase post-pandemica. Il Dirigente Le ha anche chiesto di affrontare il tema del carico di lavoro individuale alla luce delle nuove opportunità offerte dagli strumenti multimediali. In questo quadro Lei dovrà considerare, in quest'ottica, anche le resistenze ed il diverso atteggiamento del personale, suddiviso tra persone di lunga esperienza organizzativa e nuovi recenti inserimenti. Inoltre dovrà proporre modalità di pianificazione e gestione delle attività che consentano, oltre al raggiungimento dei risultati, che un miglioramento del clima interno. Quali azioni metterebbe in atto? Quali soluzioni proporrebbe? Come agirebbe per favorire il miglioramento del clima?
13. Lei ha appena assunto il ruolo di Responsabile. Il Dirigente l'ha incaricata di affrontare un aspetto critico dell' Area. Molti Dipartimenti lamentano un eccesso di formalismo ed una sostanziale lentezza dei colleghi dell'Area nel rispondere alle loro richieste. I colleghi sostengono che attualmente lavorano "in emergenza", cercando di risolvere i problemi quotidiani senza possibilità di pianificare a lungo termine. E purtroppo anche sotto organico. Lamentano, al loro interno, anche diverse aree grigie nella definizione delle responsabilità e del chi fa che cosa. [In quest'ottica vi sono tensioni fra persone che, invece di collaborare, tendono ad evitare il confronto preferiscono affrontare da soli il lavoro. Anche la comunicazione nell' Area è limitata e formale. Scarse le occasioni di confronto e scambio di opinioni. Quali azioni proporrebbe al Dirigente? Cosa comunicherebbe ai colleghi? Come affronterebbe le lamentele dei Dipartimenti?]
14. Lei ha appena assunto il ruolo di Responsabile. Il Suo Dirigente, in modo piuttosto diretto, Le chiede di descrivere accuratamente come intende impostare la pianificazione dei lavori dell'Area e come pensa di organizzare il lavoro dei collaboratori. Nel passato alcuni importanti obiettivi programmati non sono stati raggiunti. I collaboratori lamentano carichi di lavoro disomogenei e qualche difficoltà nella relazione con i clienti interni. Fino ad oggi nell'Area c'è stata la tendenza ad operare singolarmente e non in gruppo, con qualche difficoltà, ad ascoltare e recepire i punti di vista degli altri. Il Dirigente ha rilevato anche errori nella misurazione di alcune attività svolte e nei relativi rapporti. Un fornitore esterno, infine, ha ripetutamente contestato l'imprecisione di un Suo collaboratore. Come agirebbe in questa situazione? Come imposterebbe la comunicazione con i diversi Interlocutori? Quali azioni intraprenderebbe per migliorare la capacità di raggiungere gli obiettivi e mantenere un adeguato clima di lavoro interno ?

15. Lei è il nuovo Responsabile di un'Area. Il Dirigente Le chiede di aiutarlo nell' impostare la valutazione dei carichi di lavoro dei collaboratori dell'Area e nell'individuare le modalità per valorizzare ed incrementare le competenze dei colleghi e la loro capacità di lavorare insieme. Un collega Le ha già comunicato di essere già oberato da compiti progressivi, a causa dei troppi imprevisti nella gestione dei progetti e della continua ridefinizione delle priorità che non consentono di rispettare il programma definito con il Dirigente. Quasi sempre le persone si rivolgono al Responsabile per richiedere la soluzione anche di piccoli problemi quotidiani, talora rallentando la progressione dei lavori. Il Dirigente Le ha anche segnalato che il lavoro di un collega, molto stimato per la sua professionalità, in quest'ultimo periodo non è preciso e di qualità come richiesto dalle procedure. Quali azioni proporrebbe? Come affronterebbe le richieste del Dirigente? Quali soluzioni adotterebbe in qualità di Responsabile?

#### **n. 15 quesiti per la prova teorico-pratica:**

1. Un RUP di grande esperienza ha maturato la possibilità di andare in pensione. Il Dirigente gli chiede di trasferire a te la gestione di un progetto oramai quasi concluso. Si tratta di un'opera da 5 milioni di euro che deve consegnare nei tre mesi successivi una nuova sede al Dipartimento. Come organizzi il tuo lavoro per procedere al passaggio di consegne e consentire l'avvio delle attività nei tempi previsti? Devi inoltre impostare anche il nuovo servizio di manutenzione degli ascensori: non eri a conoscenza di questa esigenza. Quali attività metteresti in campo per assicurare che il servizio sia attivo entro i tempi?
2. Il Dirigente ti chiede di prendere in carico un ambizioso progetto di gestione delle attività manutentive edilizie di Ateneo, chiedendoti espressamente di innovare quello in essere e di rendere più evidente l'approccio prestazionale piuttosto che quello prescrittivo. Come organizzi la squadra di lavoro e quali competenze cerchi di assicurarti al suo interno?
3. Come ogni anno, maledizione (!), esce un Bando Ministeriale che costringe a presentare progetti importanti, almeno al grado definitivo, tre mesi. Il Dirigente ti chiede di prendertene in carico almeno due. Tu sei già project manager di un progetto di efficientamento energetico di un grande edificio in costruzione e tra i progetti candidabili ce ne sono numerosi di questa tipologia. Come gestisci la situazione? Definisci inoltre le esigenze di questi progetti in ambito manutentivo, e i passi da fare al fine di utilizzare contratti di servizio già attivi per altri spazi.
4. Entro il mese di ottobre è necessario predisporre il budget d' Area. Il Dirigente chiede a tutti i Project manager e ai Capi Settore di elaborare un'attenta pianificazione temporale delle spese. Quali difficoltà pensi di poter trovare e quale approccio metti in atto per soddisfare al meglio la richiesta?
5. Ti viene richiesto un preciso cronoprogramma delle attività necessarie alla realizzazione e messa in funzione di un nuovo edificio. Descrivi le tipologie dei lavori, forniture e servizi che ritieni di dover gestire all'interno del cronoprogramma e le modalità di gestione e programmazione che intendi adottare per esse. Occorre considerare che il contratto manutentivo attuale non ha capienza; descrivi le alternative possibili e i rispettivi punti di forza e di debolezza.
6. La società di servizi che gestisce il teleriscaldamento annuncia che a partire da ottobre (siamo ora a giugno!) inizierà degli importanti lavori di ristrutturazione della rete del Teleriscaldamento a seguito di accertate criticità nella tenuta delle tubazioni, criticità che impongono una quasi immediata sostituzione. Il Dirigente ti chiede di relazionarlo sulle criticità, le ipotesi di contenimento del rischio e le possibili soluzioni che si intendono introdurre. Quali sono i tuoi primi spunti e le attività che intendi intraprendere per soddisfare la richiesta?
7. Il Rettore ha in animo di presentare un rapporto su come evolve la tematica del contenimento energetico in Ateneo. Il Dirigente ti individua come responsabile di questa attività. Come pensi di organizzare il lavoro di raccolta, organizzazione e restituzione delle informazioni? Quali competenze e attori intendi coinvolgere?
8. L'ennesimo questionario degli studenti evidenzia enormi criticità (almeno nella loro percezione) nella qualità dei servizi erogati e nel sistema di mobilità per il raggiungimento della sede oggetto dell'indagine. Tu sei stato il RUP per la realizzazione dell'insediamento, per cui il Dirigente chiede a te di studiare un piano di azioni e risposte concrete. Come intendi organizzare le tue attività? Molti problemi sono in realtà collegati al cambio di appalto da un contratto per tipologia di impianto a un contratto global service. Quali sono le fasi da gestire nel passaggio? Quali punti critici intravedi e come li gestiresti?
9. I rapporti con l'impresa in cantiere iniziano a deteriorarsi. La ditta continua a iscrivere riserve nei documenti di contabilità e non riesce a far decollare il livello di attività svolte. Si avvicina la scadenza contrattuale e ti accorgi che il ritardo potrebbe essere superiore a 60 giorni. L' opera è piccola ma molto attesa dal Dipartimento perché permetterà l'avvio del nuovo Corso di Laurea già pubblicizzato. Quali strumenti e quali tecniche di negoziazione intendi applicare? Ti viene inoltre riferito che la ditta aggiudicataria non sta seguendo quanto previsto dalle normative in tema di sicurezza: come ti attivi e quali interventi metteresti in atto nei confronti della ditta?
- IO- L' Ateneo ha in mente di realizzare una nuova piscina per le attività sportive, principalmente dedicata agli studenti. Una possibile idea è quella di coinvolgere qualche soggetto privato nell'iniziativa. Che strumenti ti vengono in mente per ridurre l'impatto economico e tecnico sull'Ateneo ma assicurare allo stesso tempo la fattibilità dell'opera?
- II. Si vuole rimettere in funzione un vecchio edificio in cui collocare la sede di un Dipartimento e allestire alcune aule didattiche ad uso dello stesso. L'edificio non è utilizzato e non è mantenuto da tempo. Descrivi le attività da mettere in campo per riattivare l' immobile e quali pensi debbano essere i servizi manutentivi più efficaci da attivare affinché

sia pienamente efficiente nel tempo. Come intendi monitorare il livello di funzionalità dell'edificio e dei servizi correlati, in un'ottica di miglioramento continuo?

12. Lo stato emergenziale pandemico ha messo in evidenza alcuni limiti tecnologici delle dotazioni di uffici e aule. Ti viene chiesto di organizzare la rifunionalizzazione di una piccola ala di un edificio che contiene, oggi, 10 studi di circa 20 mq e due alette da 40 posti. Il Dirigente ti chiede di approfittare dell'occasione per testare nuove metodologie di organizzazione e dotazione degli spazi per adeguarli alle nuove e future esigenze. Come imposti il lavoro? Quali tecniche e quali informazioni reperisci? Che tipo di piano immagini di dover produrre al più presto?
13. Un docente infuriato chiama il Dirigente perché, per l'ennesima volta (dice lui) non ha potuto fare lezione decentemente per colpa del funzionamento pessimo del sistema audio-video. L'aula è utilizzata in maniera pressoché continua perché trattasi di una delle poche con capienza (Covid) di oltre 100 persone. Il Dirigente ti chiede di prendere in carico il problema. Come affronti il problema specifico e quali idee progettuali intendi proporre per la riduzione del rischio futuro? Quali strumenti di programmazione utilizzerai nel tuo progetto?
14. Si torna a parlare di chiusure estive delle attività di Ateneo configurandole come misura di contenimento dei costi energetici. Il Rettore chiede di avere degli scenari per illustrare la proposta ai Direttori e il Dirigente incarica te. Quali pensi siano i dati utili per motivare la decisione? Quali strumenti di monitoraggio intendi predisporre per il futuro? Quali considerazioni fare sui risultati ottenuti, in considerazione della realizzazione anche degli interventi edilizi in itinere?
15. Stai seguendo un progetto di realizzazione di un impianto tecnologico e relativa manutenzione per 4 anni. Il progetto è soggetto ad una rendicontazione ministeriale perché si tratta di un caso pilota co-finanziato. [Il Settore che si occupa delle rendicontazioni ti chiede una proposta per impostare il lavoro congiunto. Sapendo che si tratta di attività sia realizzative che manutentive quali strumenti con gli appaltatori e quali metodologie intendi proporre per affrontare questa lunga attività? Si tenga in considerazione la possibilità di utilizzare un sistema di Building Automation.