

SCHEDA 1

1. Nei primi incontri con i Direttori di Dipartimento emerge una scarsa integrazione tra strutture decentrate e Area Ricerca. Il DG chiede al nuovo Dirigente di affrontare la cosa. Quali strumenti o modelli di governance possono migliorare il coordinamento? Quali le priorità su cui lavorare?
2. In un progetto collaborativo è coinvolta anche una grande multinazionale; emergono subito resistenze nella gestione condivisa della proprietà intellettuale che rischiano di compromettere il progetto.
Come Dirigente dell'Area Ricerca le viene chiesto di gestire questa situazione. Come impostare il lavoro?

Soft Skills:

Immagini di essere dirigente dell'Area "Servizi al Cittadino" in un Comune capoluogo con circa 100.000 abitanti e di dover coordinare un progetto strategico di digitalizzazione dei servizi anagrafici, finanziato con fondi PNRR. Il progetto coinvolge sia l'Ufficio Anagrafe (sotto la Sua diretta responsabilità) sia l'Ufficio ICT (che fa capo a un'altra area, quella dei Sistemi Informativi).

Da alcune settimane, i funzionari dei due uffici sono in conflitto. L'Ufficio ICT accusa l'Anagrafe di rallentare la trasmissione dei dati necessari alla migrazione del sistema; l'Anagrafe risponde che l'ICT impone procedure senza ascoltare le esigenze operative del front office. Durante una riunione interdipartimentale, il confronto degenera e uno dei funzionari dell'ICT abbandona la call, dicendo che "non è possibile lavorare in queste condizioni".

Il giorno dopo riceve una PEC formale del dirigente dell'Area ICT, che La accusa di non esercitare un adeguato coordinamento e minaccia di segnalare la questione alla Direzione Generale. Intanto, i tempi del progetto iniziano a slittare e il rischio di perdere una tranche del finanziamento è reale, senza contare il fatto che anche la stampa locale inizia a interessarsi del ritardo. Inoltre, il Segretario Generale Le ha appena inviato una mail chiedendo aggiornamenti urgenti sull'avanzamento e, contestualmente, l'Ufficio Comunicazione Le chiede indicazioni su cosa dire in un'intervista del Sindaco.

Descriva le azioni da intraprendere, sia a breve che a medio termine, per ricomporre il conflitto e ristabilire un clima collaborativo, garantire l'avanzamento del progetto e la salvaguardia del finanziamento e tutelare l'immagine dell'amministrazione nei confronti dell'esterno.

Informatica:

Generare una tabella Excel con almeno 3 colonne che calcoli la media di ciascuna colonna.

estratta



SCHEDA 4

1. Il Prorettore alla Ricerca segnala come gli impegni nella didattica e nella ricerca commissionata "conto terzi" non consentono a molti docenti di impegnarsi nella progettazione europea per la ricerca.
Come Dirigente dell'Area Ricerca le viene chiesto di contribuire, già nei primi mesi, a una strategia di riequilibrio coerente con le priorità dell'Ateneo. Come impostare il lavoro?
2. Alcuni PI segnalano disallineamenti tra progettazione e gestione successiva. La fase post-award appare debole e frammentata.
Come Dirigente dell'Area Ricerca le viene chiesto di sviluppare una strategia per rafforzare il supporto all'intero ciclo di vita del progetto. Come impostare il lavoro?

Soft Skills:

Si immagini nel ruolo di dirigente dell'Area "Personale e Organizzazione" in un'ASL. A seguito del pensionamento di 4 responsabili di struttura e della richiesta della Direzione Strategica di razionalizzare le sedi operative, Le viene chiesto di proporre, entro 45 giorni, un nuovo assetto organizzativo dei servizi amministrativi territoriali, riducendo da 7 a 4 i presidi attuali.

Purtroppo, la comunicazione interna dell'intenzione di accorpamento è trapelata e sta generando forti reazioni nei dipendenti, che temono trasferimenti e perdita di autonomia, con i sindacati che hanno richiesto un incontro urgente, lamentando che non si possa procedere senza il confronto con le RSU; inoltre, ha ricevuto 2 comunicazioni email di due coordinatori che minacciano di rimettere il mandato se non viene chiarito subito il futuro della loro posizione.

Nel frattempo, i cittadini di due piccoli comuni, dove verrebbero chiusi gli sportelli, hanno avviato una petizione, istituendo il "comitato territoriale di diritto alla salute" e scritto ai giornali locali.

La Direzione Generale non vuole rinviare la riorganizzazione, in quanto legata all'attivazione di un nuovo sistema gestionale già acquistato.

Come dirigente dell'Area Personale, descriva le azioni da mettere in campo per governare il processo di riorganizzazione, rispettando tempi e obiettivi, gestire il rapporto con le rappresentanze sindacali e i dipendenti, riducendo conflittualità e disorientamento e presidiare la comunicazione verso l'esterno, tutelando l'immagine dell'ASL.

Informatica:

Generare una tabella Excel con almeno 5 righe che calcoli il valore minimo di ciascuna riga.



SCHEDA 3

1. I profili del personale dell'Area Ricerca mostrano livelli disomogenei di competenza e motivazione.
Come Dirigente dell'Area Ricerca sente l'esigenza proporre un piano di sviluppo professionale. Quali priorità individuare nei primi tre mesi e con quali strumenti?
2. Alcuni PI lamentano una applicazione rigorosa dei regolamenti interni tali da causare ritardi nell'esecuzione di progetti finanziati, in particolare nel rispetto delle scadenze.
Come Dirigente dell'Area Ricerca le viene chiesto di intervenire e affrontare il tema del bilanciamento tra compliance e risultato. Come impostare il lavoro?

Soft Skills:

Ha da poco assunto la responsabilità come dirigente di un Settore dell'Amministrazione Regionale che si occupa di programmazione e rendicontazione dei fondi europei, prendendo il posto di una persona venuta a mancare improvvisamente. Il Suo team è composto da 10 persone, di cui:

- 3 funzionari esperti (con oltre 20 anni di servizio),
- 4 dipendenti giovani (assunti negli ultimi 3 anni, motivati ma inesperti),
- 3 profili intermedi, tra cui una ex vice-responsabile che si aspettava la Sua nomina.

Nei primi 50 giorni, ha osservato segnali chiari di disfunzione, con riunioni dominate da silenzi o da scontri tra la compagine dei senior che boicottano le proposte dei più giovani "perché qui si è sempre fatto così" ed i nuovi che lamentano "di non sapere a chi rivolgersi per imparare davvero" e l'ex vice, con osservazioni passive-aggressive, che tende a mettersi di traverso nelle scelte organizzative, alimentando, se possibile, ulteriori divisioni.

Nel frattempo, sono stati segnalati da Bruxelles due ritardi nella rendicontazione trimestrale e, in aggiunta, il Segretario Generale Le ha appena ricordato via mail che entro un mese dovrà presentare una proposta di riorganizzazione interna orientata a maggiore efficienza e valorizzazione del personale.

Come dirigente, descriva con precisione quali azioni mettere in atto per affrontare la situazione, al fine di garantire il rispetto delle scadenze e il recupero della funzionalità operativa, correggere le dinamiche relazionali disfunzionali, sia a livello individuale che di gruppo e costruire un percorso di valorizzazione delle competenze e sviluppo del personale che sia sostenibile e realistico.

Informatica:

Generare una tabella Excel con almeno 4 colonne che calcoli il valore massimo di ciascuna colonna.



SCHEDA 6

1. Il Dirigente dell'Area Ricerca assume il ruolo in un momento di riorganizzazione. Deve costruire un nuovo team e ridefinire ruoli e funzioni.
Quali criteri adottare per la selezione, distribuzione delle competenze e impostazione del lavoro nei primi 100 giorni?
2. Il giorno dopo l'insediamento, arriva la comunicazione di un audit di secondo livello su un grosso progetto europeo chiuso da poco. Il responsabile del dipartimento è preoccupato perché ci sono stati diversi cambi di project manager e ci sono diverse criticità.
Come Dirigente dell'Area Ricerca le viene chiesto di supportare il dipartimento in questa e nelle prossime occasioni. Come impostare il lavoro?

Soft Skills:

Lei è il/la Direttore/Direttrice del Centro di formazione OCSE sulla Public Governance istituito nel settembre 2012 sulla base di un accordo tra l'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE) e la SNA. Nell'ultimo anno ha investito tempo e risorse in prima persona per pianificare la summer school dedicata allo scambio di best practices e programmi di alta formazione per dirigenti e funzionari PA dell'area del Medio-Oriente e del Nord Africa, con la presenza di 60 delegati provenienti da 15 Paesi diversi. Si sta dirigendo al cocktail di benvenuto organizzato presso la Reggia di Caserta quando è disturbato/a da grida di panico e si accorge che il segretario amministrativo della summer school minaccia di buttarsi da una delle finestre dell'ala ovest del Palazzo Reale.

Descriva con precisione quali azioni mettere in atto nell'immediato per affrontare la situazione, al fine di evitare il peggio e definisca cosa fare in seconda battuta, decidendo se, quando e come far eventualmente ripartire la summer school.

Informatica:

Generare una tabella Excel con almeno 4 righe che calcoli il prodotto dei valori in ciascuna riga.

ESKRATA



SCHEDA 2

ESAMINATA

1. Nei primi incontri strategici emerge l'obiettivo di rafforzare la presenza dell'Ateneo nelle reti europee.
Come Dirigente dell'Area Ricerca le viene chiesto di sviluppare una strategia per migliorare il posizionamento internazionale già nei primi mesi in cui assume il ruolo. Come impostare il lavoro?
2. Un piccolo centro interdipartimentale ha da poco vinto un progetto Horizon da 4 milioni di euro in veste di coordinatore con altri 5 partner. Subito arrivano segnali di stress organizzativo e difficoltà gestionali.
Come Dirigente dell'Area Ricerca le viene chiesto di intervenire per garantire sia l'operatività del progetto sia l'equilibrio interno della struttura, in modo da ridurre le conflittualità e i rischi.
Come impostare il lavoro?

Soft Skills:

Immagini di essere dirigente del Settore "Servizi Digitali e Innovazione" al Comune di Ravenna. Siamo ad agosto 2025, e, con non poca fatica, avete implementato una nuova piattaforma online per la gestione dei certificati anagrafici, dei pagamenti tributi e delle pratiche edilizie, nel pieno rispetto dell'European Accesibility Act. Il sistema è stato lanciato con comunicazione istituzionale e conferenza stampa del Sindaco, che ha parlato di "Comune 4.0".

È la mattina del 25 agosto e si immagini di avere appena ricevuto un alert automatico dal fornitore informatico: "la piattaforma non è al momento operativa a causa di un errore nel sistema di autenticazione. Si stima un ripristino non prima di 24 ore".

Immediatamente sui social iniziano a circolare post indignati di cittadini che non riescono a scaricare certificati o a inviare pratiche edilizie in scadenza; l'URP riceve decine di telefonate e segnalazioni, da parte sia di privati che di associazioni.

A livello interno, il Capo di Gabinetto del Sindaco Le scrive un messaggio urgente chiedendoLe come intende gestire l'urgenza e un funzionario dell'ufficio edilizia La informa che, a causa del blackout, potrebbero andare perse quattro domande di SCIA ricevute durante la notte, prima dell'interruzione.

Come dirigente responsabile, illustri in modo dettagliato il piano di azione che metterebbe in campo nelle prime 12 ore per garantire il ripristino dei servizi e la salvaguardia dei dati sensibili, coordinare la comunicazione istituzionale interna ed esterna, compresa quella con il Sindaco e gli organi di stampa e tutelare il personale coinvolto nella gestione dell'utenza e contenere l'escalation del conflitto sociale.

Informatica:

Generare una tabella Excel con almeno 3 righe che calcoli la somma di ciascuna riga.



ESTRATTO

SCHEDA 8

1. In seguito alle decisioni dell'amministrazione Trump, gli atenei degli Stati Uniti faticano a mantenere alto il livello di collaborazione internazionale e collaborare con loro è più difficile. Al tempo stesso molti ricercatori internazionali attivi negli USA cercano nuove collocazioni.

Come Dirigente dell'Area Ricerca deve risolvere i problemi contingenti ma intravede la possibilità di trasformare questo scenario internazionale in un'opportunità strategica per l'Ateneo. Come impostare il lavoro?

2. La normativa sul pre-ruolo dei ricercatori è in evoluzione. Alcuni progetti in avvio sono in difficoltà, le nuove proposte non sanno come procedere.

Come può il Dirigente dell'Area Ricerca gestire la transizione normativa e garantire la continuità operativa?

Soft Skills:

Lei è il/la Responsabile del settore Servizi per la Ricerca del Consiglio Nazionale delle Ricerche. Di recente il Suo settore ha subito un ampliamento, si sono infatti concluse diverse procedure selettive che Le hanno permesso di inserire 4 collaboratori molto giovani, che hanno esperienze solo nel settore privato. Per la fase di onboarding e le fasi successive sono state progettate diverse azioni dal Settore Formazione e Sviluppo Organizzativo. Tuttavia, queste azioni non hanno portato al raggiungimento dei risultati attesi a causa delle resistenze messe in atto dai Suoi collaboratori senior che si sono mostrati reticenti a trasferire conoscenze e competenze ai nuovi collaboratori, creando un clima di grande tensione nel Settore. Il Presidente, venuto a conoscenza della situazione e a causa dei diversi inadempimenti che hanno caratterizzato il Suo Settore di recente, Le ha chiesto un intervento immediato, anche in considerazione dell'attenzione che sta ricevendo sui social un post LinkedIn, pubblicato da uno dei neoassunti che con una certa enfasi lamenta la lentezza e l'inefficienza del Suo ente, rimpiangendo il mondo privato.

Come dirigente CNR, descriva le azioni da mettere in campo per sostenere un più efficace learning climate ed una migliore gestione delle risorse umane, riducendo conflittualità e disorientamento, e per presidiare la comunicazione verso l'esterno, tutelando l'immagine del CNR.

Informatica:

Generare una tabella Excel con almeno 3 colonne in cui, per ogni riga, venga calcolata la percentuale di un valore rispetto a un totale prefissato.



A 1
8

SCHEDA 5

1. L'Ateneo gestisce i processi con strumenti eterogenei, alcuni flussi sono ancora interamente cartacei.
Come Dirigente dell'Area Ricerca sente l'esigenza di sviluppare la digitalizzazione. Quali processi mappare per primi e con quale approccio?
2. I Docenti sono sottoposti a forti pressioni per aumentare il numero di pubblicazioni, ma a fronte di una alta produttività editoriale, i risultati della VQR non sono stati buoni e l'Ateneo ha perso due "Dipartimenti di eccellenza" finanziati dal Ministero.
Come Dirigente dell'Area Ricerca le viene chiesto di analizzare la cosa e impostare azioni che aumentino la qualità delle pubblicazioni. Come impostare il lavoro?

Soft Skills:

Si immagini nel ruolo di dirigente del Settore "Rigenerazione urbana e Grandi progetti" di un Comune capoluogo. Le è stato assegnato il coordinamento del Progetto PNRR M5C2 – Piani Urbani Integrati, che prevede il recupero di un'ex caserma da destinare a spazi per coworking, residenzialità giovanile e attività culturali.

Il finanziamento ricevuto è pari a 14 milioni di euro. La scadenza per la conclusione delle opere è fissata per il 31 aprile 2026, ma alla data odierna il progetto esecutivo è ancora in fase di validazione, con 60 giorni di ritardo, e l'accordo di programma con la Regione e l'Agenzia del Demanio (proprietario dell'area) non è ancora stato formalmente sottoscritto. Inoltre, il RUP ha segnalato la mancanza di personale tecnico per la gestione operativa dei sub-appalti, mentre l'Unità PNRR del Ministero ha inviato una richiesta formale di aggiornamento sul cronoprogramma, indicando quanto il progetto sia a rischio di ritardo significativo.

Nel frattempo, la stampa locale e i consiglieri di opposizione La accusano pubblicamente di inefficienza e il Sindaco La convoca d'urgenza chiedendo una relazione dettagliata e un piano di recupero operativo entro 72 ore.

Come dirigente responsabile, descriva le azioni immediate da mettere in atto per evitare la perdita del finanziamento e garantire il rispetto dei milestone, rafforzare il coordinamento tra Enti coinvolti e assicurare risorse interne adeguate, e gestire la comunicazione istituzionale, rispondendo alla pressione politica e mediatica.

Informatica:

Generare una tabella Excel con almeno 3 colonne che calcoli la differenza tra il primo e l'ultimo valore di ciascuna colonna.



NON ESFRATTO

SCHEDA 7

1. I progetti finanziati portano risorse ma anche un notevole stress organizzativo, i risultati non sono evidenti e alcune strutture fanno resistenza verso nuove proposte.
Come Dirigente dell'Area Ricerca sente l'esigenza di sviluppare un sistema di valutazione e comunicazione efficace. Come impostare il lavoro?
2. Un importante gruppo di ricerca riceve notizia dell'interruzione anticipata di un progetto del National Institutes of Health (NIH) con un taglio di 300.000 euro. La cosa deriva da una decisione unilaterale del governo degli Stati Uniti.
Come Dirigente dell'Area Ricerca le viene chiesto di gestire la cosa nei suoi aspetti finanziari, legali e comunicativi. Come impostare il lavoro?

Soft Skills:

Lei è il/la Direttore/Direttrice Generale dell'Istituto Superiore di Sanità. Nell'ultimo anno ha collaborato con la Divisione Reclutamento, borse di studio e formazione per la realizzazione di un percorso di valutazione e sviluppo del potenziale finalizzato ad individuare un pool di collaboratori da inserire in un programma specifico di Talent Management. Da circa un mese è stata avviata una formazione mirata per alcuni collaboratori etichettati come "talenti" e contestualmente questi collaboratori sono stati coinvolti in progetti esclusivi. Tuttavia, i Responsabili delle diverse Divisioni Le hanno comunicato un malcontento generale riscontrato negli altri collaboratori esclusi da questo percorso. Le hanno inoltre segnalato che la segmentazione della forza lavoro sta avendo un impatto negativo sulla performance e di conseguenza sui risultati attesi in generale. Contestualmente, l'RSPP Le comunica le prime risultanze della nuova rilevazione sui rischi psicosociali che evidenziano un aumento di alcuni indicatori di stress-lavoro correlato che, secondo le rappresentanze sindacali, sono ascrivibili alle scarse opportunità di carriera ed alle intenzioni di turn over che il programma di Talent Management ha generato.

Come direttore/direttrice, descriva con precisione quali azioni mettere in atto per affrontare la situazione, al fine di garantire il recupero della funzionalità operativa e della motivazione in tutte le divisioni, e di intervenire in maniera efficace in termini di gestione dei diversi rischi collegati a sicurezza e benessere al lavoro.

Informatica:

Generare una tabella Excel con due colonne: 'Valore iniziale' e 'Valore finale'. Calcolare in una terza colonna la percentuale di variazione.

