



*Concorso pubblico, per titoli ed esami, per l'accesso alla qualifica di Dirigente tecnico e il conferimento dell'incarico di preposizione ai seguenti Servizi dell'Azienda provinciale per i servizi sanitari: SERVIZIO APPLICAZIONI E INFRASTRUTTURE IT e SERVIZIO SOLUZIONI SANITÀ ELETTRONICA*

## **Prova Attitudinale Trento, 30 settembre 2021**

### **CASI ESTRATTI**

#### **CASO 1**

Lei è da poco stato/a nominato/a Dirigente del Servizio Applicazioni e Infrastrutture IT dell'Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari.

Il Dirigente del Dipartimento Tecnologie Le anticipa che le principali sfide del Dipartimento e del Suo Servizio riguardano alcuni punti del Piano Triennale AgID per l'informatica ed in particolare: l'introduzione delle nuove piattaforme di Telemedicina, il rinnovo della infrastruttura per l'alimentazione del fascicolo sanitario nazionale, la migrazione cloud. Dal punto di vista delle Risorse Umane le viene anticipata la necessità ed urgenza di lavorare sulle persone del Servizio che arrivano da due anni intensi di duro lavoro sotto pressione in emergenza sanitaria, sottodimensionati e con modalità lavorative più individuali che di lavoro in team; emergono tensioni e difficoltà a tenere insieme una dimensione solida professionale ma statica di alcune persone, con una dimensione più innovativa e dinamica di altri collaboratori. A questo si aggiunge il pensionamento di 3 persone nel giro dei prossimi mesi. Ci sono inoltre tensioni nella gestione dei fornitori e conflitti con gli IT dei servizi "Soluzioni e sanità elettronica" e "Analisi ed integrazione dati".

E' convocato/a tra 10 minuti dal Dirigente del Dipartimento per presentare un piano di lavoro con le prime linee guida per i Suoi prossimi 100 giorni. In particolare:

- Quali attività preparatorie intende mettere in atto per realizzare tale incontro;
- Tenere un discorso di presentazione di 10 minuti alla Commissione illustrando i punti salienti che vuole comunicare;
- Discutere con la Commissione le ragioni che l'hanno indotta a scegliere i contenuti della Sua comunicazione; quali sono le finalità di tale presentazione; qual è lo stile di leadership ed il sistema di relazioni con i/le collaboratori/trici che vuole instaurare per gestire il suo ruolo di dirigente.

## CASO 2

Lei è da poco stato/a nominato/a Dirigente del Servizio Soluzioni Sanità Elettronica dell'Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari.

Il Dirigente del Dipartimento Tecnologie Le anticipa che le principali sfide del Dipartimento e del Suo Servizio riguardano in particolare: il rinnovo dei sistemi di laboratorio e radiologia e nuove applicazioni per la gestione virtuale e da remoto dei pazienti cronici. Dal punto di vista delle Risorse Umane le viene anticipata la necessità ed urgenza di lavorare soprattutto sui rapporti, la relazione e la comunicazione con l'area clinica. Infatti, spesso succede che diversi dipartimenti clinici esprimano richieste di digitalizzazione nel loro ambito che richiedono tempi difficilmente compatibili con la capacità ed i carichi di lavoro pregressi del servizio.

È importante anche sottolineare che le persone del Servizio arrivano da due anni intensi di duro lavoro sotto pressione in emergenza sanitaria, sottodimensionati e con modalità lavorative più individuali che di lavoro in team; emergono tensioni e difficoltà a tenere insieme una dimensione solida professionale ma statica di alcune persone, con una dimensione più innovativa e dinamica di altri collaboratori. A questo si aggiungono atteggiamenti di rigidità e poca diplomazia nel relazionarsi con gli stakeholders. Sono emerse anche tensioni con gli uffici "Innovazione Tecnologica" e "Progettazione e gestione del cambiamento".

E' convocato/a tra 10 minuti dal Dirigente del Dipartimento per presentare un piano di lavoro con le prime linee guida per i Suoi prossimi 100 giorni. In particolare:

- Quali attività preparatorie intende mettere in atto per realizzare tale incontro;
- Tenere un discorso di presentazione di 10 minuti alla Commissione illustrando i punti salienti che vuole comunicare;
- Discutere con la Commissione le ragioni che l'hanno indotta a scegliere i contenuti della Sua comunicazione; quali sono le finalità di tale presentazione; qual è lo stile di leadership ed il sistema di relazioni con i/le collaboratori/trici che vuole instaurare per gestire il suo ruolo di dirigente.

### CASO 3

L'emergenza sanitaria ha trasformato e sta tuttora trasformando gli aspetti tecnologici, organizzativi ed economici delle attività. Lei ha assunto da poco il ruolo di Dirigente del Servizio Soluzioni Sanità Elettronica dell'Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari e Le viene chiesto di partecipare ad un progetto sperimentale. Questo Servizio è stato scelto per diventare modello di "Best Practice" dell'Azienda Provinciale in termini di efficienza, efficacia, innovazioni, risultati, clima di lavoro, lavoro in team, soddisfazione del servizio all'utenza.

Appena preso servizio si è però reso conto che:

- più di un collaboratore Le dà l'impressione di non essere soddisfatto lavorativamente e che l'emergenza sanitaria degli ultimi mesi ha portato malessere, stress, difficoltà a gestire le relazioni tra colleghi e con l'utenza; ha rilevato inoltre che più che un "team", trattasi di singoli che lavorano individualmente;
- i rapporti con l'area clinica non sono facili ed in passato ci sono stati dei problemi di comunicazione;
- esistono due tipologie di persone tra i collaboratori: un buon numero di persone, con molta esperienza, prossime alla pensione, che dicono: "abbiamo sempre fatto così, perché dovremmo cambiare" ed un piccolo numero di persone con meno esperienza, con energia ed orientamento al cambiamento ma che faticano ad emergere.

Le viene chiesto di elaborare una proposta di rilancio delle attività del Servizio indicando e dettagliando le azioni organizzative e gestionali che promuoverebbe per realizzare l'obiettivo richiesto, individuando gli ostacoli che prevede di incontrare e le risorse su cui farebbe leva per costruire il suo piano di intervento con particolare attenzione alle seguenti aree caratterizzanti:

- A. Rapporto con l'utenza, gli stakeholders, i fornitori;
- B. Nuove modalità di lavoro innovative;
- C. Gestione dei collaboratori.

## CASO 4

Lei è stato/a nominato/a Dirigente del Servizio Applicazioni e Infrastrutture IT dell'Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari. Prende Servizio in data odierna e trova alcune questioni cui è chiamato/a dare risposta, organizzandole rispetto a priorità ed urgenza. Tra 10 minuti è convocata la prima riunione conoscitiva e di gestione delle attività con le persone del Suo ufficio:

Questioni aperte:

1. Da completare l'istruttoria per una delibera di acquisto di apparecchiature di rete;
2. E' arrivata la segnalazione da parte di un fornitore di un comportamento inadeguato di un collaboratore del Servizio Applicazioni e Infrastrutture IT che avrebbe alzato la voce ed i toni durante una riunione scaricando la responsabilità per il ritardo su un rilascio. Lei è a conoscenza che il collaboratore in questione è noto per atteggiamenti e comunicazioni talvolta "brusche" ed inappropriate già agite in situazioni precedenti con colleghi e superiori; dall'altra parte trattasi di un collaboratore molto valido dal punto di vista tecnico;
3. Non è stata rispettata la scadenza nella messa a disposizione di alcuni server necessari per l'installazione di nuovo sistema da parte di un fornitore di un software;
4. Il collaboratore Marco Rossi, molto bravo ed apprezzato, considerato dai colleghi "il secchione" dell'ufficio ha risolto un problema importante nell'Area Emergenza del Servizio Ospedaliero Provinciale (SOP) intervenendo di sabato, fuori orario e ricevendo un encomio dal Direttore del SOP;
5. Richiesta del Dirigente del Dipartimento Tecnologie di proposte innovative sui temi di monitoraggio dei sistemi critici;
6. Dalla rilevazione sulla *Customer Satisfaction* emerge che il Suo servizio ha un livello di gradimento buono, in particolare nell'indicatore "tempestività della risposta" ma un livello quasi sufficiente nei rapporti e comunicazione con l'area clinica;
7. E' arrivata la comunicazione di presenziare ad un importante convegno di prestigio durante il quale Le è richiesto un intervento sui temi di cyber security. Il suo intervento si terrà proprio lo stesso giorno e ora in cui è stato/a convocato/a dalla Direzione del Dipartimento Tecnologie insieme ai colleghi dirigenti degli altri servizi per discutere e pianificare le attività del prossimo anno;
8. Un collaboratore part time continua a chiedere ferie e permessi dicendo di avere problemi personali ma in realtà tutti sanno che la vera ragione è occuparsi della raccolta delle mele;
9. Sono in corso segnalazioni da parte dell'utenza di un disservizio relativo alla rete di una struttura ospedaliera.

Le si chiede di:

- Inquadrare il tema e delineare le azioni e le procedure da intraprendere; gli eventuali soggetti da coinvolgere; gli step e le attività che percorrerebbe e con quale ordine di priorità;
- Come pensa di gestire la riunione e le attività con i suoi collaboratori? Prepari un discorso di circa 10 minuti illustrando i punti salienti che vuole comunicare ai Suoi collaboratori che incontrerà in tarda mattinata e discuta con la Commissione le ragioni che l'hanno indotta a scegliere i contenuti della sua comunicazione. Quali sono le finalità di tale riunione? Qual è lo stile di leadership ed il sistema di relazioni con i/le collaboratori/trici che vuole instaurare?

## CASO 6

Lei ha da poco assunto il ruolo di Dirigente del Servizio Soluzioni Sanità Elettronica dell'Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari. Viene convocato dal Direttore del Dipartimento Tecnologie che le comunica alcuni punti cruciali, di contesto e del team che andrà a gestire. In particolare:

- Un possibile cambiamento organizzativo importante che potrebbe avere effetti rilevanti sulle modalità di lavoro dei suoi collaboratori. Non sa per certo come potrebbero accogliere questi nuovi cambiamenti ma scommetterebbe sul fatto che mostreranno forti resistenze;
- Alcuni suoi collaboratori le hanno riferito che un capoufficio ha degli atteggiamenti molto superficiali nei confronti di alcune misure di sicurezza e di tutela della salute legate alla pandemia in corso (non rispetto del distanziamento, non corretto utilizzo di dispositivi di protezione). Nelle occasioni nelle quali si confronta con questo capo ufficio in realtà Lei non riscontra queste problematiche;
- All'interno del Servizio che coordina si è registrato un tasso di assenteismo più elevato rispetto alla media degli altri uffici;
- Di recente ha notato che tra i suoi collaboratori c'è poca solidarietà e poca collaborazione. A fronte di richieste di aiuto e supporto per l'espletamento di compiti urgenti con una visibilità anche pubblica, alcuni colleghi le hanno ignorate;
- Il Direttore Le chiede inoltre di lavorare con il team sulla:
  - a. comunicazione e modalità relazionali del Suo gruppo di lavoro verso le aree cliniche;
  - b. costruzione di un team di persone che lavora in squadra, mentre ad oggi la percezione è di persone che svolgono attività in modalità individuale;
  - c. motivazione dei collaboratori e cambiamento di atteggiamento nella gestione dell'errore passando dalla ricerca del "colpevole" all'analisi delle cause per apprendere nuove modalità e non ripeterlo;
  - d. diffondere una mentalità più orientata al project management e non solo alla technicalità.

Le chiediamo:

1. Quali sono gli step che percorrerebbe, con quale ordine di priorità e quali sono gli elementi che ritiene dovrebbero essere tenuti in considerazione?
2. Quali competenze secondo Lei andrebbero agite in questa situazione e quali soluzioni le vengono in mente per facilitare il lavoro in team?
3. Quale/i stili leadership è opportuno da Lei agire nella gestione del gruppo di lavoro?

## CASO 7

Dopo due mesi dalla sua entrata al ruolo come Dirigente del Servizio Applicazioni e Infrastrutture IT dell'Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari, si è trovata/o a dover valutare come intervenire con un Funzionario del Servizio, il sig. Mario Rossi, 36 anni, entrato a lavorare nel dipartimento da poco più di anno.

Il Sig. Mario Rossi, Ingegnere Informatico, proviene dal privato dove ha svolto prevalentemente incarichi come tecnico, ha svolto un MBA in Business Administration ed un Master in People Management. L'Ing. Rossi appare persona fredda, distaccata, poco empatica e molto rigida.

Trattasi di un bravo tecnico informatico con ambizioni di ottenere maggiori responsabilità. Sei mesi fa gli è stato affidato un incarico importante: quello di coordinare un progetto di innovazione a cui partecipano alcuni dipendenti del Servizio e alcuni referenti di altri Servizi.

La situazione è delicata e critica in quanto l'Ing. Rossi mostra ed attua comportamenti e azioni alquanto discutibili sia nei rapporti con i fornitori, sia con i colleghi del Servizio, che con i colleghi e Dirigenti degli altri servizi del Dipartimento.

In particolare:

- Alcune pratiche importanti relative al progetto di innovazione tecnologica affidatogli e propedeutiche per l'avanzamento del piano nei tempi previsti, non sono state portate avanti, perché ritenute dall'Ing. Rossi non rilevanti, nonostante le Sue sollecitazioni ed i richiami;
- L'Ing. Rossi continua a segnalare la carenza di persone nel team e la necessità di inserire nuove risorse; è evidente però che lui stesso si limita a fare solo il suo nelle ore stabilite e, in momenti di emergenza e di pressione anche su altre attività, non si è mai mostrato disponibile nel dare una mano ed un supporto al Dirigente e al Servizio;
- Durante una importante riunione indetta dall'Ing. Rossi con il fornitore, in presenza del Dirigente e di altri ruoli importanti del Servizio del Dipartimento Tecnologie, una volta ottenuta una risposta ad un suo quesito, si è alzato e se ne è andato dalla riunione, lasciando tutti un po' sbalorditi e dicendo: "andate avanti voi!";
- Durante il colloquio, in occasione del processo di valutazione delle performance, Lei Dirigente del Servizio ha provato a restituire all'Ing. Rossi la non conformità di alcuni comportamenti ma l'Ing. Rossi ha una sua visione completamente distorta e la sua autovalutazione è molto buona;
- Durante una riunione ha risposto male agli stakeholders screditando anche i colleghi presenti.

Questi sono solo alcuni esempi di comportamenti ed atteggiamenti del Suo Collaboratore. Lei è arrivata al limite della pazienza anche perché anche gli altri Dirigenti degli altri Servizi ed il team di lavoro Le hanno fatto notare la mancanza di allineamento del Collaboratore.

Le chiediamo di discutere con la Commissione:

1. Quale/i azione/i intenderà svolgere per affrontare la situazione; all'interno di quale setting (contesto); quali azioni intende attivare per monitorare il coordinamento dell'Ing. Rossi ed il gruppo di lavoro; le ragioni che l'hanno indotta a scegliere tali azioni e contenuti;
2. Lo stile di leadership che intende agire;
3. Qual è per lei il ruolo del processo di valutazione della performance.

## CASO 8

Lei è da poco Dirigente del Servizio Applicazioni e Infrastrutture IT dell'Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari.

È in previsione un progetto importante legato alla migrazione di tutti i server aziendali ora erogati presso il proprio data-center, su sistemi cloud e, nel piano di migrazione costruito, si prevede la necessità di una riorganizzazione interna e la creazione di competenze nel personale ICT per attuare e gestire il cambiamento.

I Suoi collaboratori sono esausti dal periodo passato, dalle molteplici richieste arrivate nel periodo di emergenza, sia dalle lamentele che dal periodo difficile di pandemia: questo momento particolare ha fatto emergere vecchi conflitti e dinamiche relazionali tra i componenti del servizio che sfociano nel rimbalzarsi le attività, nel rispondere non sempre in modo adeguato agli utenti, nel non collaborare tra di loro (ogni occasione è buona per lamentarsi, non affrontare e risolvere i problemi facendo squadra). Il clima di lavoro è pesante, c'è assenteismo ed è giunta anche la richiesta di voler continuare l'attività lavorativa in smartworking quattro giorni su cinque. A questo si aggiunge anche la lista di alcuni dipendenti del Suo servizio che risultano ripetutamente inadempienti rispetto ai propri obblighi professionali. In particolare, si tratta di mancato rispetto dei termini delle consegne e di frequenti e ripetuti errori nello svolgimento delle attività.

Le chiediamo di:

1. Inquadrare il tema e delineare le azioni e le procedure da intraprendere, gli eventuali soggetti da coinvolgere per gestire la situazione, gli step che percorrerebbe e con quale ordine di priorità;
2. Riportare quali segnali considera rilevanti come indicatori di possibili insoddisfazioni lavorative;
3. Riportare quali domande intenderà eventualmente fare per sollecitare i collaboratori, motivarli al nuovo progetto, e che tipo di setting intenderà organizzare per porle.

*Concorso pubblico, per titoli ed esami, per l'accesso alla qualifica di Dirigente tecnico e il conferimento dell'incarico di preposizione ai seguenti Servizi dell'Azienda provinciale per i servizi sanitari: SERVIZIO APPLICAZIONI E INFRASTRUTTURE IT e SERVIZIO SOLUZIONI SANITÀ ELETTRONICA*

## **Verifica Finale**

### **Trento, 01 ottobre 2021**

#### **CASI ESTRATTI**

##### **N. 1**

Siamo nel marzo 2020. In una riunione convocata d'urgenza si profila lo spostamento in smartworking di migliaia di dipendenti. La tua organizzazione ha venti sedi, 5000 dipendenti e sistemi informativi dipartimentali che superano le 100 declinazioni di dominio. Sei il direttore del servizio ICT e ti viene chiesto quali sono le prime cinque azioni da mettere in campo.

Nella risposta articola, nel tuo ruolo dirigenziale, le argomentazioni secondo tre dimensioni: competenze manageriali; organizzativa / metodologica; tecnologica.

##### **N. 2**

La Regione Lazio subisce un importante attacco hacker. Il Direttore generale chiede un piano straordinario di prevenzione del crimine informatico e ti chiede anche di conoscere lo stato dell'arte della tua organizzazione. Definisci l'indice dei temi da affrontare e le linee di un piano di azione

Nella risposta articola, nel tuo ruolo dirigenziale, le argomentazioni secondo tre dimensioni: competenze manageriali; organizzativa / metodologica; tecnologica.

##### **N. 3**

La direzione sanitaria e la direzione per l'integrazione socio sanitaria hanno deciso in collaborazione con il Dipartimento tecnologie il riuso di una soluzione IT per la sanità territoriale che coinvolge medici del distretto e specialisti, infermieri, medici di medicina generale e anche gli assistenti sociali. Come imposteresti il progetto di implementazione?

Nella risposta articola, nel tuo ruolo dirigenziale, le argomentazioni secondo tre dimensioni: competenze manageriali; organizzativa / metodologica; tecnologica.

##### **N. 4**

Il dipartimento di Salute Mentale ha bisogno di una applicazione che gestisca interamente tutti i processi compresa la gestione delle presenze, delle prestazioni erogate e degli esiti raggiunti dagli ospiti in una struttura protetta. Quali sono i principali temi dal punto di vista funzionale e architettuale? Come procederesti ad attivare il gruppo di lavoro?

Nella risposta articola, nel tuo ruolo dirigenziale, le argomentazioni secondo tre dimensioni: competenze manageriali; organizzativa / metodologica; tecnologica.

##### **N. 5**

Devi progettare un nuovo portale di servizi on line per i cittadini. Nel kickoff meeting con il gruppo di lavoro devi indicare gli aspetti realizzativi dell'iniziativa. Vuoi stare nei 15 minuti di presentazione e poi lasciare spazio ai suggerimenti. Descrivi i contenuti della presentazione all'incontro.

Nella risposta articola, nel tuo ruolo dirigenziale, le argomentazioni secondo tre dimensioni: competenze manageriali; organizzativa / metodologica; tecnologica.