



PERCORSO AGENZIA DELLE ENTRATE

Testo della Domanda	Risposta 1	Risposta 2	Risposta 3	Risposta 4	Feedback domanda per risposta sbagliata
Secondo la gran parte degli esperti sul piano organizzativo la PA...	Va distinta per collocazione geografica	Va distinta per dimensione (n. di dipendenti)	È unica e necessita di regole e strutture organizzative omogenee	Va intesa al plurale, da molteplici punti di vista	La risposta corretta è la n. 4 Ogni amministrazione ha le proprie peculiarità da molteplici punti di vista che non possono essere trattate singolarmente. I principali esperti del settore condividono la scarsa utilità di guardare il settore pubblico come un unicum indifferenziato. Ciò vale per vari aspetti che vanno considerati nel loro insieme, come: la funzione svolta (di regolazione, di erogazione di servizi, di controllo e vigilanza, ecc.), le dimensioni (esistono amministrazioni con meno di 10 dipendenti e amministrazioni con migliaia di dipendenti, sparsi in decine di sedi), la collocazione geografica (si pensi a una Camera di Commercio attiva in un territorio altamente industrializzato e una in una realtà più desolata sul piano economico e produttivo) e l'assetto organizzativo adottato.
Quali tra i seguenti fattori NON rappresenta uno dei motivi principali dell'accresciuta attenzione all'assetto organizzativo della PA?	L'impennata di interesse tra i media	Il riconoscimento delle autonomie e le conseguenti deleghe di poteri e funzioni	Le crescenti aspettative dei cittadini e delle imprese	La necessità di tenere sotto controllo la spesa pubblica	La risposta corretta è la n. 1 I media si occupano di Pubblica amministrazione in modo piuttosto intermittente e comunque solo in seguito al verificarsi di fenomeni che invece incidono direttamente sul suo funzionamento. Quelli che hanno accresciuto l'attenzione sugli aspetti organizzativi sono: Il riconoscimento delle autonomie e le deleghe dei poteri e delle funzioni che ne discendono; le crescenti aspettative di

					cittadini e imprese; la necessità di tenere sotto controllo la spesa pubblica.
Cosa distingue essenzialmente un'azienda pubblica da una privata?	Nulla, di fatto sono la stessa cosa	L'assetto organizzativo	La dimensione	Il concetto di "valore", a vantaggio degli azionisti per i privati, a beneficio della collettività per il pubblico	La risposta corretta è la n. 4 Un'azienda è un'organizzazione di persone, beni patrimoniali e strumentali finalizzata a generare valore. Se la misura di tale valore è data dal perseguimento dell'interesse generale siamo nel campo dei servizi pubblici; al contrario, quando il valore realizzato è a vantaggio di un numero limitato di azionisti, allora parliamo di imprese private.
Quali sono i due elementi che costituiscono l'assetto organizzativo?	Gli organi e gli strumenti di produzione	La struttura organizzativa e i sistemi operativi	Le persone e il capitale	La struttura organizzativa e le persone	La risposta corretta è la n. 2 Convenzionalmente l'assetto organizzativo si compone di due elementi: 1. la struttura organizzativa, che risponde alla domanda "chi fa cosa?"; 2. e i sistemi operativi, che consentono di capire invece "come si fanno le cose".
Una struttura organizzativa definisce...	Organi, posizioni e funzioni	Soldi, interessi e potere	Informazioni, comunicazioni e asset strategici	Obiettivi e finalità strategiche	La risposta corretta è la n. 1 La struttura organizzativa corrisponde al modo in cui un'azienda suddivide le proprie attività, le attribuisce a determinate sottostrutture (dette organi) per il raggiungimento dei fini prefissati. Una struttura organizzativa deve indicare quindi: gli organi a cui è attribuita la responsabilità di

					svolgere le funzioni aziendali; le relazioni che intercorrono tra di essi.
Cos'è un organo in una struttura organizzativa?	Lo strumento per realizzare il prodotto finale di un'azienda	Il soggetto che ha la responsabilità legale dell'organizzazione	Un'unità di una o più persone a cui è attribuita la responsabilità di svolgere specifiche funzioni aziendali	La struttura che definisce la strategia politica di un'organizzazione	La risposta corretta è la n. 3 Gli organi rappresentano le componenti della struttura organizzativa e sono deputati a svolgere specifiche funzioni di natura istituzionale, direttiva o operativa.
Quale tra le seguenti è una tipica rappresentazione delle funzioni svolte dagli organi aziendali...	Funzioni istituzionali, direttive e operative	Funzioni economiche, sociali e del lavoro	Funzioni primarie e secondarie	Funzioni semplici, complesse	La risposta corretta è la n. 1 Gli organi rappresentano le componenti della struttura organizzativa e sono deputati a svolgere specifiche funzioni di natura istituzionale, direttiva o operativa.
Le relazioni tra gli organi di una struttura organizzativa generalmente sono osservabili...	In senso assoluto o relativo	In senso lato o figurato	In senso verticale o orizzontale	In senso formale o confidenziale	La risposta corretta è la n. 3 Le relazioni che intercorrono tra gli organi in una data organizzazione possono essere lette in senso: verticale, vale a dire in funzione alla posizione gerarchica ricoperta, in un continuum che va da posizioni di massima responsabilità a posizioni meramente operative; orizzontale, vale a dire dal punto di vista delle relazioni tra organi di pari livello a cui sono assegnate specifiche funzioni differenziate tra loro.

Tipicamente le relazioni tra gli organi delle pubbliche amministrazioni sono...	Gerarchiche e verticali	Paritarie e orizzontali	Gerarchiche e orizzontali	Verticali e paritarie	La risposta corretta è la n. 1 Nella pubblica amministrazione tradizionalmente i criteri in base ai quali si attua la divisione tecnica e professionale del lavoro fra i soggetti, individuali e collettivi, che operano nell'azienda sono stabiliti dalle norme e si fondano su rappresentazioni tipicamente gerarchiche e verticali.
Quali tra i seguenti sistemi NON è riconducibile ai sistemi operativi di un'organizzazione?	Il sistema di programmazione e controllo di gestione	Il sistema informativo aziendale	Il sistema delle leggi e delle norme del mercato di riferimento	Il sistema di gestione delle risorse umane	La risposta corretta è la n. 3 Il sistema delle leggi è esterno all'amministrazione e non rientra tra i sistemi operativi di un'azienda. Se la struttura organizzativa definisce organi, posizioni e funzioni, i sistemi operativi infatti rappresentano gli strumenti necessari per la gestione delle risorse a disposizione dell'organizzazione. Essi sono ideati e progettati per agevolare le relazioni tra gli organi e consentono l'innescio dei meccanismi necessari per far "funzionare la macchina". I principali sistemi operativi sono tre: 1. il sistema di programmazione e controllo di gestione; 2. il sistema informativo aziendale; 3. e il sistema di gestione delle risorse umane.
Il sistema informativo di una organizzazione serve...	Ad accedere a internet	A comunicare con l'esterno	A supportare i processi decisionali	A pagare le tasse	La risposta corretta è la n. 3 Il sistema informativo supporta i processi decisionali, raccoglie e distribuisce informazioni differenziandole rispetto a specifiche esigenze, ma mantenendole correlate per offrire una visione aziendale d'insieme.

<p>Il sistema di programmazione e controllo di gestione serve...</p>	<p>A verificare gli adempimenti di legge</p>	<p>A tutelare il responsabile legale dell'azienda</p>	<p>A distribuire i profitti tra gli azionisti</p>	<p>A definire gli obiettivi aziendali e a monitorarne gli andamenti</p>	<p>La risposta corretta è la n. 4 Il sistema della programmazione e del controllo di gestione declina la visione e gli obiettivi strategici stabiliti dagli organi istituzionali in obiettivi operativi assegnati alle varie componenti direttive e operative, attribuisce loro le risorse necessarie per perseguirli e ne definisce i parametri per il monitoraggio e la valutazione, in una prospettiva ciclica</p>
<p>Il sistema di gestione delle risorse umane NON si occupa...</p>	<p>Della contabilità e del bilancio</p>	<p>Del dimensionamento delle strutture operative</p>	<p>Della valutazione individuale</p>	<p>Della rilevazione di competenze e fabbisogni formativi</p>	<p>La risposta corretta è la n. 1 Il sistema delle risorse umane determina il dimensionamento delle strutture operative, stabilendo cioè la distribuzione interna delle unità di personale. Inoltre, chi gestisce questi sistemi rileva le competenze presenti e quelle necessarie per lo svolgimento dei compiti aziendali, anche al fine di definire i fabbisogni formativi. La gestione delle risorse umane si occupa, infine, dello sviluppo professionale dei lavoratori e dei sistemi di valutazione, costruiti sulla base del riconoscimento del merito e del contributo apportato dai singoli alle cosiddette performance organizzative, che consentono di allineare così gli obiettivi individuali con quelli complessivi dell'azienda.</p>

Le due forme principali di leadership sono...	Tecnica e generalista	Autoritaria e partecipativa	Autorevole e autoritaria	Regolata e libera	La risposta corretta è la n. 2 "Il leader autoritario" ha un rapporto esclusivo con i gli organi superiori nella catena gerarchica dell'organizzazione, detiene la gran parte delle informazioni e le distribuisce secondo criteri e priorità di cui non è chiamato a dar conto. Decide in autonomia e dedica poco tempo alla condivisione delle proprie scelte con il personale assegnato, definisce e ripartisce comandi, direttive e obiettivi, trasmettendoli con autorità ai suoi subordinati. "Il leadership partecipativo", invece, condivide informazioni, priorità e obiettivi con il personale assegnato e non mantiene l'esclusività dei rapporti con i livelli gerarchici superiori. La condivisione di valori e visioni può estendersi anche all'esterno della struttura organizzativa di responsabilità, coinvolgendo colleghi di pari livello o utenti esterni.
La catena di comando in una struttura organizzativa può essere...	Più o meno lunga	Più o meno formale	Più o meno interessante	Più o meno riconosciuta	La risposta corretta è la n. 1 Una struttura organizzativa può avere una catena di comando più o meno lunga. Con essa si intende una linea di autorità che va dal top management ai dipendenti di livello più basso; determina chi deve riferire a chi e chi deve controllare chi e cosa.
La centralizzazione in una struttura organizzativa definisce...	La collocazione geografica dell'azienda	Il peso del mercato di riferimento sull'economia nazionale	La concentrazione dei centri decisionali	La collocazione politica del Presidente	La risposta corretta è la n. 3 La centralizzazione descrive se il processo decisionale si concentra in un organo centrale o è decentrato e avviene con la partecipazione di una pluralità di soggetti (interni ed esterni). Un alto livello di condivisione garantisce una maggiore ricchezza di elementi per l'assunzione di decisioni,

					ma se non gestito in modo efficiente può rallentare il processo decisionale.
Una struttura organizzativa con un alto grado di specializzazione...	È attiva su specifici territori di riferimento	È caratterizzata da unità organizzative simili tra loro, ma differenziate al loro interno	È caratterizzata da unità organizzative omogenee al loro interno, ma diverse tra loro	È attiva su specifici mercati di riferimento	La risposta corretta è la n. 3 La specializzazione definisce il grado di capillarizzazione di mansioni e compiti ed è ovviamente strettamente correlata al core business dell'organizzazione. Con un alto grado di specializzazione i dipendenti hanno la possibilità di diventare esperti nel proprio campo e di lavorare quindi in modo più produttivo. Una grande differenziazione interna alle strutture organizzative, invece, può favorire la formazione di figure flessibili a tutto tondo.
Il grado di formalizzazione di una struttura organizzativa...	Stabilisce il livello di regolamentazione e standardizzazione dei processi aziendali	Determina l'eleganza degli ambienti di lavoro	Stabilisce canoni di comportamento e buone maniere	Definisce la qualità della formazione dedicata ai dipendenti	La risposta corretta è la n. 1 Il livello di regolamentazione e standardizzazione dei processi aziendali è rilevabile attraverso il differente livello di destrutturazione e descrizione delle attività, indipendentemente dalle persone che le svolgono. Il grado di formalizzazione della struttura organizzativa lascia maggiore o minore libertà d'azione ai singoli individui, che possono organizzare il proprio lavoro in base alle proprie preferenze e competenze. Quanto più sarà formalizzata la struttura organizzativa, tanto più sarà data enfasi alla mera verifica delle procedure; viceversa una struttura informale dovrà investire maggiori risorse nella valutazione dei risultati,

					analizzando con attenzione i fattori che ne determinano il successo o il fallimento.
Quale tra i seguenti NON è un modello di struttura organizzativa?	Organizzazione per funzione	Organizzazione divisionale	Organizzazione matriciale	Organizzazione razionale	La risposta corretta è la n. 4 Tutte le organizzazioni rispondono a principi razionali. Le tre configurazioni tipiche dell'economia aziendale sono la struttura funzionale, la struttura divisionale e la struttura a matrice.
Il principale vantaggio della struttura per funzione è...	Un organigramma chiaro	Un capo per ogni unità organizzativa	La responsabilità diffusa	La possibilità di specializzarsi secondo il proprio ambito di competenze	La risposta corretta è la n. 4 Il principale vantaggio dell'organizzazione per funzione è la possibilità per i dipendenti di qualificarsi nei rispettivi settori di specializzazione, lavorando in un ambiente rassicurante rispetto alle mansioni da svolgere, proprio per la condivisione pressoché assoluta di compiti e competenze. È possibile quindi raggiungere elevati livelli di efficienza locale in ogni area funzionale.

Il principale svantaggio della struttura per funzione è...	Le barriere che possono crearsi tra aree funzionali	Non individuare le responsabilità	Non capire chi decide	Gli elevati costi di gestione	La risposta corretta è la n. 1 Il rischio principale in una struttura rigida come quella funzionale è rappresentato dalle barriere che, anche involontariamente, possono elevarsi tra le aree funzionali. Maggiore è l'autoreferenzialità che può derivare dall'alta specializzazione e dallo sviluppo di linguaggi tecnici sofisticati, minore sarà la capacità di comunicare, rischiando così di perdere il riferimento valoriale unico e gli obiettivi complessivi dell'azienda.
La struttura per funzione è...	La più elegante	La più sofisticata	Di maggior successo	La più diffusa	La risposta corretta è la n. 4 La struttura funzionale è la più diffusa per la sua immediatezza e semplicità, anche se non sempre risulta perfettamente efficace, specialmente nei mercati più complessi. Essa prevede una suddivisione dell'azienda in aree omogenee, stabilite per ambito di attività o funzione, come ad esempio gli affari generali, gli approvvigionamenti, le vendite, le aree tecniche, la produzione, ecc.
La struttura divisionale di solito viene proposta...	Quando un'azienda si trova in una fase di crescita	Quando un'azienda è in crisi	Quando un'azienda è in fase di start up	Quando un'azienda vuole lanciare un nuovo prodotto	La risposta corretta è la n. 1 Le strutture divisionali solitamente sono la conseguenza organizzativa di esigenze di crescita e sviluppo aziendale. Esse si caratterizzano per la necessità di rispondere a un bisogno di differenziazione basata sull'output. Quest'ultimo può essere inteso come categoria di bene prodotto o di servizio erogato, di zona geografica coperta, di tipo di utenza servita o di altro.

<p>Il principale vantaggio della struttura divisionale è...</p>	<p>Una minore divisione del lavoro</p>	<p>Una maggiore sensibilità rispetto alle caratteristiche specifiche dell'output</p>	<p>Un maggiore investimento di risorse</p>	<p>Una minore dispersione finanziaria</p>	<p>La risposta corretta è la n. 2 Il vantaggio principale della struttura organizzativa funzionale è l'avvicinamento e l'adattamento alle caratteristiche specifiche dell'output – siano esse le specializzazioni necessarie per migliorare i prodotti e i servizi, le caratteristiche dei territori serviti o le esigenze dei diversi tipi di utenza. Inoltre, queste strutture possono generare una forma di competizione interna virtuosa tra unità equiparabili.</p>
<p>Il principale svantaggio della struttura divisionale è...</p>	<p>Un'eccessiva divisione del lavoro</p>	<p>L'assenza di contatto umano tra i dipendenti</p>	<p>L'insorgere di un egoismo settoriale e di una duplicazione di attività</p>	<p>Una governance politicamente spaccata</p>	<p>La risposta corretta è la n. 3 Il rischio principale della struttura funzionale è l'insorgere di una sorta di egoismo settoriale e di duplicazione delle attività, dovuto all'isolamento e all'autosufficienza operativa delle divisioni, specialmente quando sono collocate in posizioni geografiche distanti. Per evitare una perdita di controllo o la creazione di inefficienti duplicazioni funzionali a livello locale, è necessario un maggiore investimento in coordinamento, con costi di gestione "centrali" che possono crescere significativamente per correggere le disfunzioni che altrimenti si manifesterebbero.</p>

<p>La struttura divisionale può determinare...</p>	<p>Un'assenza di coordinamento</p>	<p>Una tensione tra amministrazione centrale e divisioni di linea</p>	<p>La mancanza di comunicazione con l'esterno</p>	<p>Una riduzione di costi di gestione</p>	<p>La risposta corretta è la n. 2 Quando l'organizzazione divisionale viene applicata alla pubblica amministrazione si osserva una tendenza al conflitto tra amministrazioni centrali e strutture decentrate. Molto spesso le prime finiscono per essere viste come la fonte di inutili appesantimenti procedurali, ovvero di meri meccanismi di regolamentazione e controllo che ostacolano l'operatività. Quel che viene sofferto maggiormente dalle divisioni di linea è la sensazione che le esigenze di flessibilità operativa necessarie per dare risposte tempestive ed efficaci all'utenza non siano riconosciute e rispettate dall'amministrazione centrale. Quest'ultima, di converso, contesta alle strutture decentrate una scarsa attenzione alle regole e la pretesa di un'indipendenza eccessiva, che può sfociare in un'indisciplina intollerabile per una pubblica amministrazione. In estrema sintesi, nelle strutture organizzative divisionali del settore pubblico si osserva una dinamica ricorrente in cui le divisioni di linea accusano l'amministrazione centrale di arroccarsi in una sorta di "torre d'avorio", mentre quest'ultima lamenta la sensazione di perdere il controllo su parti dell'amministrazione che operano "a briglie sciolte".</p>
--	------------------------------------	---	---	---	--

Quale tra i seguenti elementi NON caratterizza la struttura a matrice?	Cerca di superare i limiti degli altri modelli	È la più semplice ed immediata	È più flessibile rispetto agli altri modelli	Si sviluppa sia sulla dimensione funzionale che su quella divisionale	La risposta corretta è la n. 2 La struttura a matrice nasce per venire incontro ai problemi e agli svantaggi dei modelli funzionale e divisionale che registrano due problemi comuni (la rigidità del disegno organizzativo e la tendenza delle parti – strutture funzionali o divisioni – di prendere strade autonome, perdendo il senso dell’agire comune e degli obiettivi unitari dell’azienda). Si tratta di una struttura certamente più flessibile, che si sviluppa al contempo sulla dimensione funzionale e su quella divisionale, anche se non è certo la più semplice da gestire.
Il project manager è...	Un soggetto responsabile di una specifica porzione di attività in senso orizzontale	Il responsabile di un'unità organizzativa di tipo operativo	Il responsabile di un'area dirigenziale	Il capo di un'unità speciale in staff alla Direzione	La risposta corretta è la n. 1 Il project manager è il soggetto responsabile di una specifica porzione di attività in senso orizzontale che attinge tempo e risorse dalle varie funzioni previste in organigramma. Non è un capo gerarchico fisso e determinato, ma una persona che temporaneamente ricopre un ruolo di responsabilità, i cui effetti devono poter essere riconoscibili e valutabili in un determinato arco di tempo.
Il principale vantaggio della struttura per matrice è...	Il minor numero di soggetti responsabili	Il fatto che riesca a coniugare specializzazione e coordinamento	I costi di gestione più contenuti	La linea di comando chiara e semplice	La risposta corretta è la n. 2 La struttura a matrice nasce per venire incontro ai problemi e agli svantaggi dei modelli funzionale e divisionale che registrano due problemi comuni (la rigidità del disegno organizzativo e la tendenza delle parti – strutture funzionali o divisioni – di prendere strade autonome, perdendo il senso dell’agire comune e degli obiettivi unitari dell’azienda). Si tratta di una struttura certamente

					più flessibile, che si sviluppa al contempo sulla dimensione funzionale e su quella divisionale, anche se non è certo la più semplice da gestire.
Il principale svantaggio della struttura per matrice è...	Le barriere che possono crearsi tra aree funzionali	Costi di gestione più elevati	La scarsa comunicazione orizzontale	L'assenza di stimoli per l'innovazione	La risposta corretta è la n. 2 Nella struttura per matrice inevitabilmente emerge una struttura direzionale più articolata, in quanto si sviluppa su entrambe le dimensioni, con costi di gestione più elevati. Il rischio di aree di sovrapposizione delle responsabilità è maggiore in questo tipo di strutture organizzative e di conseguenza possono insorgere tra i dipendenti confusione e spaesamento. Per questo è necessario mantenere l'equilibrio tra gli interessi dei vari attori, tra i quali si potrebbero creare frizioni o veri propri contrasti.
Un'azienda definisce la propria strategia se...	Stabilisce almeno 5 obiettivi	Stabilisce almeno 3 obiettivi	Espone chiaramente valori e intenti coerenti con la propria missione	Ha un documento denominato "piano strategico"	La risposta corretta è la n. 3 Non c'è un numero perfetto di obiettivi e per assumere una strategia non è sufficiente scriverla in un documento. La pianificazione strategica rappresenta invece la dichiarazione degli obiettivi complessivi che si pone un'organizzazione, delle risorse allocate per il loro conseguimento e dei sistemi operativi impostati per il monitoraggio e la valutazione delle azioni programmate.

<p>Quali tra i seguenti elementi NON è necessario per una pianificazione strategica?</p>	<p>Gli obiettivi complessivi dell'organizzazione</p>	<p>Le risorse allocate per perseguire gli obiettivi</p>	<p>Le informazioni personali del top management</p>	<p>I sistemi operativi per il monitoraggio e la valutazione delle azioni programmate</p>	<p>La risposta corretta è la n. 3 Per una strategia non servono dettagli personali sui singoli, per quanto abbiano ruoli apicali. La pianificazione strategica rappresenta invece la dichiarazione degli obiettivi complessivi che si pone un'organizzazione, delle risorse allocate per il loro conseguimento e dei sistemi operativi impostati per il monitoraggio e la valutazione delle azioni programmate.</p>
<p>È più propensa a definire una strategia...</p>	<p>L'istituzione pubblica perché lo richiede la legge</p>	<p>L'istituzione pubblica perché mira all'interesse collettivo</p>	<p>L'azienda privata perché lo richiedono gli azionisti</p>	<p>L'azienda privata perché opera in un contesto di instabilità e competitività</p>	<p>La risposta corretta è la n. 4 Chi opera in contesti competitivi percepisce istintivamente il bisogno di definire una strategia per allineare tutte le componenti aziendali all'interno dello stesso sistema di valori e obiettivi. È una necessità spinta dall'esigenza di mantenere o migliorare il proprio posizionamento sul mercato e non rischiare così di soccombere ai concorrenti e scomparire. La Pubblica Amministrazione, al contrario, agisce tradizionalmente in contesti garantiti dall'esistenza stessa degli Stati. Chi la dirige non è propenso a percepire i rischi tipici dell'azienda privata, anche se negli ultimi 30 anni l'instabilità finanziaria, l'accresciuta complessità economica e sociale e l'accelerazione tecnologica hanno fortemente condizionato anche il settore pubblico dal punto di vista strategico.</p>

<p>Cosa è necessario chiarire prima di definire gli obiettivi strategici?</p>	<p>Missione, visione e valori</p>	<p>Missione, visione e doveri</p>	<p>Visione, doveri e risorse</p>	<p>Risorse, patrimoni e strumenti</p>	<p>La risposta corretta è la n. 1 Nessuna organizzazione è in grado di definire il proprio set di obiettivi strategici se non realizza i seguenti tre passaggi preventivi. 1. Chi guida un'organizzazione deve innanzitutto fornire una lettura chiara della sua missione, rispondendo ai quesiti: perché esistiamo? qual è il nostro mandato? 2. Stabilita la missione, va definita una visione sul medio-lungo periodo, che risponde alle domande: dove vogliamo andare? quali sono le nostre ambizioni? quali cambiamenti vogliamo produrre? 3. Per essere coerenti con la missione e fare in modo che la visione sia effettivamente attuata, è bene che le persone che agiscono all'interno di un'organizzazione condividano dei valori, che possono essere dichiarati rispondendo a questi interrogativi: cosa guida il nostro comportamento? quali sono i principi che ci legano? cosa deve rimanere fuori dal nostro modo di agire?</p>
---	-----------------------------------	-----------------------------------	----------------------------------	---------------------------------------	---

<p>Per descrivere la missione è necessario indicare...</p>	<p>Quali sono le ambizioni e i cambiamenti che l'organizzazione vuole perseguire</p>	<p>Quante risorse occorrono</p>	<p>Quali sono i principi che guidano il comportamento aziendale</p>	<p>Perché esiste l'organizzazione</p>	<p>La risposta corretta è la n. 4 In generale, nessuna organizzazione è in grado di definire il proprio set di obiettivi strategici se non realizza i seguenti tre passaggi preventivi. 1. Chi guida un'organizzazione deve innanzitutto fornire una lettura chiara della sua missione, rispondendo ai quesiti: perché esistiamo? qual è il nostro mandato? 2. Stabilita la missione, va definita una visione sul medio-lungo periodo, che risponde alle domande: dove vogliamo andare? quali sono le nostre ambizioni? quali cambiamenti vogliamo produrre? 3. Per essere coerenti con la missione e fare in modo che la visione sia effettivamente attuata, è bene che le persone che agiscono all'interno di un'organizzazione condividano dei valori, che possono essere dichiarati rispondendo a questi interrogativi: cosa guida il nostro comportamento? quali sono i principi che ci legano? cosa deve rimanere fuori dal nostro modo di agire?</p>
--	--	---------------------------------	---	---------------------------------------	--

<p>Per definire la visione è necessario indicare...</p>	<p>Perché esiste l'organizzazione</p>	<p>Quali sono le ambizioni e i cambiamenti che l'organizzazione vuole perseguire</p>	<p>Quante risorse occorrono</p>	<p>Quali sono i principi che guidano il comportamento aziendale</p>	<p>La risposta corretta è la n. 2 In generale, nessuna organizzazione è in grado di definire il proprio set di obiettivi strategici se non realizza i seguenti tre passaggi preventivi. 1. Chi guida un'organizzazione deve innanzitutto fornire una lettura chiara della sua missione, rispondendo ai quesiti: perché esistiamo? qual è il nostro mandato? 2. Stabilita la missione, va definita una visione sul medio-lungo periodo, che risponde alle domande: dove vogliamo andare? quali sono le nostre ambizioni? quali cambiamenti vogliamo produrre? 3. Per essere coerenti con la missione e fare in modo che la visione sia effettivamente attuata, è bene che le persone che agiscono all'interno di un'organizzazione condividano dei valori, che possono essere dichiarati rispondendo a questi interrogativi: cosa guida il nostro comportamento? quali sono i principi che ci legano? cosa deve rimanere fuori dal nostro modo di agire?</p>
---	---------------------------------------	--	---------------------------------	---	--

<p>Per descrivere i valori aziendali è necessario indicare...</p>	<p>Quali sono i principi che guidano il comportamento aziendale</p>	<p>Quante risorse occorrono</p>	<p>Quali sono le ambizioni e i cambiamenti che l'organizzazione vuole perseguire</p>	<p>Perché esiste l'organizzazione</p>	<p>La risposta corretta è la n. 1 In generale, nessuna organizzazione è in grado di definire il proprio set di obiettivi strategici se non realizza i seguenti tre passaggi preventivi. 1. Chi guida un'organizzazione deve innanzitutto fornire una lettura chiara della sua missione, rispondendo ai quesiti: perché esistiamo? qual è il nostro mandato? 2. Stabilita la missione, va definita una visione sul medio-lungo periodo, che risponde alle domande: dove vogliamo andare? quali sono le nostre ambizioni? quali cambiamenti vogliamo produrre? 3. Per essere coerenti con la missione e fare in modo che la visione sia effettivamente attuata, è bene che le persone che agiscono all'interno di un'organizzazione condividano dei valori, che possono essere dichiarati rispondendo a questi interrogativi: cosa guida il nostro comportamento? quali sono i principi che ci legano? cosa deve rimanere fuori dal nostro modo di agire?</p>
<p>Quale delle seguenti definizioni di "obiettivo" è più corretta?</p>	<p>L'obiettivo è una dichiarazione di intenti</p>	<p>L'obiettivo è una dichiarazione di intenti, accompagnata da indicatori per la loro misurazione</p>	<p>L'obiettivo è una dichiarazione di intenti, accompagnata da indicatori e target per la loro misurazione</p>	<p>L'obiettivo è la descrizione di un cambiamento</p>	<p>La risposta corretta è la n. 3 Gli obiettivi si distinguono dai contenuti della missione e della visione, perché, per essere tali, devono essere accompagnati da indicatori e target attesi. Detto in altri termini, per passare effettivamente alla pianificazione è necessario definire degli intendimenti (gli obiettivi), dichiarando i criteri per la loro misurazione (gli indicatori) e i risultati attesi in un dato intervallo di tempo (i target).</p>

L'indicatore è...	Uno strumento di misurazione	Un numero	Un testo	Un segnale	La risposta corretta è la n. 1 Gli obiettivi si distinguono dai contenuti della missione e della visione, perché, per essere tali, devono essere accompagnati da indicatori e target attesi. Detto in altri termini, per passare effettivamente alla pianificazione è necessario definire degli intendimenti (gli obiettivi), dichiarando i criteri per la loro misurazione (gli indicatori) e i risultati attesi in un dato intervallo di tempo (i target).
Il target è...	Un obiettivo da raggiungere	Un valore da perseguire	Il valore di un indicatore che determina il conseguimento di un obiettivo	Il conseguimento di un fine	La risposta corretta è la n. 3 Gli obiettivi si distinguono dai contenuti della missione e della visione, perché, per essere tali, devono essere accompagnati da indicatori e target attesi. Detto in altri termini, per passare effettivamente alla pianificazione è necessario definire degli intendimenti (gli obiettivi), dichiarando i criteri per la loro misurazione (gli indicatori) e i risultati attesi in un dato intervallo di tempo (i target).
Per definire il cascading dagli obiettivi strategici a quelli operativi...	È necessaria l'applicazione di un modello statistico-matematico	È necessaria l'applicazione di un modello organizzativo-aziendale	È indispensabile l'utilizzo di un software gestionale	È necessario realizzare una serie di analisi sui contesti interni-esterni all'azienda	La risposta corretta è la n. 4 Non si tratta di applicare modelli predefiniti, ma di analizzare approfonditamente l'organizzazione. La determinazione degli obiettivi strategici e la loro successiva declinazione in obiettivi operativi (il cosiddetto cascading) non si fondano infatti su un esercizio formale di derivazione semantica o lessicale. Essi necessitano al contrario di una serie di analisi da compiere sui contesti interni ed esterni all'organizzazione, per evitare scelte strategiche sganciate dalla realtà.

<p>Quali sono i due errori più ricorrenti nel pianificare la strategia?</p>	<p>Non considerazione degli impatti interni e adozione di modelli troppo rigidi</p>	<p>Adozione di modelli troppo flessibili e vincoli normativi</p>	<p>Non considerazione degli impatti interni e vincoli normativi</p>	<p>Vincoli normativi e limiti retributivi</p>	<p>La risposta corretta è la n. 1 Nell'adottare una prospettiva strategica, in contesti privi di una cultura organizzativa basata su pianificazione e controllo (come tipicamente sono quelli della pubblica amministrazione), ci si imbatte in due errori tipici: A. non porre la dovuta attenzione al modo in cui la pianificazione viene intesa e recepita dalle persone che devono realizzarla (vale a dire i dipendenti dell'organizzazione); B. adottare modelli rigidi di pianificazione strategica, difficilmente adattabili alle caratteristiche uniche di ogni organizzazione.</p>
<p>Le due caratteristiche principali per aumentare le chance di riuscita di una pianificazione strategica sono...</p>	<p>Finanziamenti abbondanti e consumi limitati</p>	<p>Consumi limitati e sensibilità nel feedback dei lavoratori</p>	<p>Sensibilità nel recepire feedback e visione d'insieme</p>	<p>Estraneazione della politica e gestione formale</p>	<p>La risposta corretta è la n. 3 Quel che conta perché una pianificazione strategica abbia chance di riuscita è la sensibilità a recepire i messaggi provenienti dall'organizzazione e la visione complessiva delle analisi da svolgere. Le analisi preventive da realizzare per impostare una strategia infatti hanno spazi di sovrapposizione e influenze reciproche: l'analisi della reputazione per esempio può rendere necessario l'ascolto di ulteriori categorie di stakeholder inizialmente non programmato, può dar luogo all'esigenza di sviluppare nuovi servizi, che necessitano di risorse finanziarie aggiuntive, competenze e professionalità di cui l'organizzazione è sprovvista in quel momento, fino a richiedere addirittura una ridefinizione della struttura organizzativa stessa.</p>

Le azioni e le analisi necessarie per impostare la strategia vanno intese...	In modo lineare e sequenziale	In modo lineare e circolare	In modo circolare e sequenziale	In modo iterativo e circolare	La risposta corretta è la n. 4 Le azioni e le analisi preventive vanno lette con una prospettiva iterativa e circolare, fatta di tentativi, modifiche e aggiustamenti, il più trasparenti possibile, soprattutto all'interno dell'azienda. In estrema sintesi, l'organizzazione aziendale e la pianificazione strategica sono attività che richiedono una componente creativa, che risulta fondamentale per il loro successo. Si tratta di un aspetto, quello della creatività e dell'inventiva nella definizione degli assetti organizzativi e strategici, che viene troppo spesso sottovalutato, specialmente in contesti estremamente formalizzati e normati come quelli della pubblica amministrazione.
Nella pubblica amministrazione la pianificazione strategica è una responsabilità in capo...	All'unità organizzativa pianificazione e controllo	Alla dirigenza di vertice	A tutta la dirigenza	All'organo di indirizzo politico	La risposta corretta è la n. 4 Nel settore pubblico il compito di definire la pianificazione strategica è tipicamente designato alla componente politica, che ne ha ricevuto mandato da elezioni democratiche o nomina governativa. In Italia, ciascuna amministrazione pubblica è tenuta per legge a dichiarare la propria pianificazione strategica all'interno del Piano della performance.
L'organo di indirizzo politico nella pubblica amministrazione...	È sempre eletto	È sempre nominato	Può essere eletto o nominato	È selezionato mediante concorso pubblico	La risposta corretta è la n. 3 Nel settore pubblico il compito di definire la pianificazione strategica è tipicamente designato alla componente politica, che ne ha ricevuto mandato da elezioni democratiche o nomina governativa. In Italia, ciascuna amministrazione pubblica è tenuta per legge a dichiarare la propria

					pianificazione strategica all'interno del Piano della performance.
Il documento in cui tutte le pubbliche amministrazioni devono dichiarare la propria strategia è...	Il Piano della Performance	Il Piano Strategico	Il Piano Operativo	Il Piano Generale	La risposta corretta è la n. 1 Nel settore pubblico il compito di definire la pianificazione strategica è tipicamente designato alla componente politica, che ne ha ricevuto mandato da elezioni democratiche o nomina governativa. In Italia, ciascuna amministrazione pubblica è tenuta per legge a dichiarare la propria pianificazione strategica all'interno del Piano della performance.
Per la definizione della pianificazione strategica nella PA, gli stimoli provenienti dagli Stakeholder...	Rappresentano uno degli elementi indispensabili	Rappresentano un'ingerenza inopportuna	Non dovrebbero essere considerati, perché riguardano esclusivamente la pianificazione operativa	Rappresentano sempre il fattore più importante	La risposta corretta è la n. 1 Nella migliore delle ipotesi la pianificazione strategica dovrebbe essere espressione di una sintesi di elementi derivanti da: sensibilità specifiche manifestate dagli organi politici di indirizzo, siano essi eletti o nominati; compiti stabiliti dal mandato istituzionale, quasi sempre definito nella legge istitutiva dell'amministrazione stessa o, in caso di autonomia, dallo Statuto; impegni assunti con altre istituzioni nazionali e internazionali, come per accordi, programmi, protocolli d'intesa ecc.; stimoli provenienti dall'ascolto degli stakeholder.

<p>Per la definizione della pianificazione strategica nella PA, i compiti stabiliti dal mandato istituzionale...</p>	<p>Rappresentano un elemento di disturbo</p>	<p>Rappresentano uno degli elementi indispensabili</p>	<p>Rappresentano sempre il fattore più importante</p>	<p>Non dovrebbero essere considerati perché riguardano esclusivamente la pianificazione operativa</p>	<p>La risposta corretta è la n. 2 Nella migliore delle ipotesi la pianificazione strategica dovrebbe essere espressione di una sintesi di elementi derivanti da: sensibilità specifiche manifestate dagli organi politici di indirizzo, siano essi eletti o nominati; compiti stabiliti dal mandato istituzionale, quasi sempre definito nella legge istitutiva dell'amministrazione stessa o, in caso di autonomia, dallo Statuto; impegni assunti con altre istituzioni nazionali e internazionali, come per accordi, programmi, protocolli d'intesa ecc.; stimoli provenienti dall'ascolto degli stakeholder.</p>
<p>Per la definizione della pianificazione strategica nella PA, accordi e protocolli d'intesa stipulati a livello nazionale e internazionale...</p>	<p>Non dovrebbero essere considerati perché riguardano esclusivamente la pianificazione operativa</p>	<p>Rappresentano sempre il fattore più importante</p>	<p>Rappresentano uno degli elementi indispensabili</p>	<p>Rappresentano un elemento di disturbo</p>	<p>La risposta corretta è la n. 3 Nella migliore delle ipotesi la pianificazione strategica dovrebbe essere espressione di una sintesi di elementi derivanti da: sensibilità specifiche manifestate dagli organi politici di indirizzo, siano essi eletti o nominati; compiti stabiliti dal mandato istituzionale, quasi sempre definito nella legge istitutiva dell'amministrazione stessa o, in caso di autonomia, dallo Statuto; impegni assunti con altre istituzioni nazionali e internazionali, come per accordi, programmi, protocolli d'intesa ecc.; stimoli provenienti dall'ascolto degli stakeholder.</p>

<p>Per la definizione della pianificazione strategica nella PA, le sensibilità specifiche manifestate dagli organi politici...</p>	<p>Rappresentano un elemento di disturbo</p>	<p>Non dovrebbero essere considerati perché riguardano esclusivamente la pianificazione operativa</p>	<p>Rappresentano sempre il fattore più importante</p>	<p>Rappresentano uno degli elementi indispensabili</p>	<p>La risposta corretta è la n. 4 Nella migliore delle ipotesi la pianificazione strategica dovrebbe essere espressione di una sintesi di elementi derivanti da: sensibilità specifiche manifestate dagli organi politici di indirizzo, siano essi eletti o nominati; compiti stabiliti dal mandato istituzionale, quasi sempre definito nella legge istitutiva dell'amministrazione stessa o, in caso di autonomia, dallo Statuto; impegni assunti con altre istituzioni nazionali e internazionali, come per accordi, programmi, protocolli d'intesa ecc.; stimoli provenienti dall'ascolto degli stakeholder.</p>
<p>Per una buona pianificazione strategica è necessario...</p>	<p>Un dialogo costruttivo tra politica e amministrazione</p>	<p>Un confronto a livello esclusivamente politico</p>	<p>Un confronto a livello esclusivamente amministrativo</p>	<p>L'assoluta separazione tra politica e amministrazione</p>	<p>La risposta corretta è la n. 1 Il dialogo tra l'amministrazione (stabile e specializzata) e la politica (temporanea e rappresentativa) è un elemento determinante per la costruzione di una buona pianificazione strategica. A una pubblica amministrazione moderna, infatti, non sono richieste solo imparzialità e legalità, ma anche capacità di fornire elementi analitici per verificare anzitutto la tenuta operativa delle strategie prospettate e successivamente per impostare piani attuativi capaci di ottemperare con prontezza ed efficacia ai disegni di cambiamento desiderati.</p>

<p>Quali delle seguenti caratteristiche della PA NON è riconoscibile come una criticità per la pianificazione strategica?</p>	<p>L'inapplicabilità del principio della massimizzazione degli interessi</p>	<p>La natura politica degli organi di indirizzo</p>	<p>L'influenza reciproca tra le strategie delle tante PA</p>	<p>La natura monopolistica o semi-concorrenziale dei contesti in cui operano le PA</p>	<p>La risposta corretta è la n. 2 La natura politica dell'organo di indirizzo di per sé non c'entra. Sono invece tre i fattori principalmente responsabili di tale difficoltà. 1. L'inapplicabilità di un principio assiomatico per il settore privato (la massimizzazione degli interessi degli azionisti), rende la definizione stessa degli obiettivi generali un'operazione tutt'altro che scontata. Più che sul principio della "massimizzazione", infatti, la pubblica amministrazione deve fondare il proprio operato su quello della "compensazione" tra i diversi interessi in campo, spesso divergenti o addirittura contrastanti. 2. L'esistenza di una rete di legami e relazioni reciproche tra le amministrazioni pubbliche è un secondo fattore di complicazione sul piano della strategia. Si immagini ad esempio una politica per la sostenibilità ambientale, che è comune alle strategie del Ministero dell'Ambiente, di 20 Regioni, 10 città metropolitane e di migliaia di comuni. 3. Infine, il diverso livello di sensibilità riscontrabile oggi nel comparto pubblico in materia di pianificazione e controllo è strettamente correlato al grado di autonomia e al contesto di applicazione in cui l'amministrazione agisce. Esistono comparti del settore pubblico, infatti, in cui le amministrazioni sono in concorrenza tra loro e/o con altri soggetti privati (per esempio università e sanità).</p>
---	--	---	--	--	---

<p>Il principio della massimizzazione degli interessi nella PA è sostituito da...</p>	<p>Il principio della minimizzazione dei costi</p>	<p>Il principio di riduzione dei margini</p>	<p>Il principio della distribuzione degli utili</p>	<p>Il principio della compensazione tra interessi</p>	<p>La risposta corretta è la n. 4 L'inapplicabilità di un principio assiomatico per il settore privato (la massimizzazione degli interessi degli azionisti), rende la definizione stessa degli obiettivi generali un'operazione tutt'altro che scontata. Più che sul principio della "massimizzazione", infatti, la pubblica amministrazione deve fondare il proprio operato su quello della "compensazione" tra i diversi interessi in campo, spesso divergenti o addirittura contrastanti. Si pensi alle scelte di natura urbanistica, come ad esempio la chiusura al traffico automobilistico di determinate aree, che possono essere colte con favore da alcune categorie di cittadini (per esempio i residenti) e meno da altre (per esempio i negozianti).</p>
<p>Quando la PA è osservata a livello macro, il punto d'osservazione è...</p>	<p>Nazionale o internazionale</p>	<p>Per comparti, reti o territori</p>	<p>La singola amministrazione</p>	<p>Il singolo dipendente</p>	<p>La risposta corretta è la n. 1 Non ha senso osservare alcuna organizzazione dal punto di vista del singolo. La pubblica amministrazione può essere rappresentata invece: a livello macro, vale a dire nazionale o sovranazionale; a livello meso, osservandole per comparti, reti o territori; a livello micro e cioè dal punto di vista delle singole istituzioni pubbliche e degli enti che erogano servizi pubblici.</p>

Quando la PA è osservata a livello meso, il punto d'osservazione è...	Per comparti, reti o territori	Nazionale o internazionale	Il singolo dipendente	La singola amministrazione	La risposta corretta è la n. 1 Non ha senso osservare alcuna organizzazione dal punto di vista del singolo. La pubblica amministrazione può essere rappresentata invece: a livello macro, vale a dire nazionale o sovranazionale; a livello meso, osservandole per comparti, reti o territori; a livello micro e cioè dal punto di vista delle singole istituzioni pubbliche e degli enti che erogano servizi pubblici.
Quando la PA è osservata a livello micro, il punto d'osservazione è...	Nazionale o internazionale	Il singolo dipendente	Per comparti, reti o territori	La singola amministrazione	La risposta corretta è la n. 4 Non ha senso osservare alcuna organizzazione dal punto di vista del singolo. La pubblica amministrazione può essere rappresentata invece: a livello macro, vale a dire nazionale o sovranazionale; a livello meso, osservandole per comparti, reti o territori; a livello micro e cioè dal punto di vista delle singole istituzioni pubbliche e degli enti che erogano servizi pubblici.
Le politiche pubbliche nazionali...	Sono esclusive della pianificazione strategica del Governo	Sono frutto di una pianificazione strategica condivisa in Conferenza Stato-Regioni	Influenzano reciprocamente la pianificazione strategica di tutte le istituzioni pubbliche coinvolte	Non hanno nulla a che fare con le strategie delle pubbliche amministrazioni	La risposta corretta è la n. 3 È indissolubile l'esistenza di una rete di legami e relazioni reciproche tra le amministrazioni pubbliche. Si immagini ad esempio una politica per la sostenibilità ambientale che mira alla riduzione di rifiuti non riciclabili. Immaginiamo che essa possa essere uno dei cardini della pianificazione strategica del Ministero dell'Ambiente. Tale prospettiva strategica, tuttavia, per essere realizzata con successo deve necessariamente concatenarsi con le pianificazioni strategiche di 20 Regioni, 10 città metropolitane e migliaia di comuni. In sostanza, ogni amministrazione

					<p>pubblica ha una componente della propria visione e pianificazione strategica che deve essere necessariamente collegata a quella di altre amministrazioni, rendendo così tutti i principi manageriali di coerenza strategica e operativa estremamente più complicati.</p>
<p>Una PA attiva in un quasi-mercato...</p>	<p>È in concorrenza con altre PA</p>	<p>È in concorrenza con altre PA e/o soggetti privati</p>	<p>Sta per uscire dalla PA</p>	<p>Esternalizza una parte delle proprie attività</p>	<p>La risposta corretta è la n. 2 Una PA attiva in un quasi-mercato non è una PA che esternalizza, né che sta per uscire dall'alveo dei servizi pubblici. Qui la differenza consiste nella natura monopolistica o meno del servizio pubblico. Inoltre, se i settori monopolistici (per esempio gli enti centrali) hanno un bilancio interamente dipendente dai trasferimenti pubblici, le risorse finanziarie necessarie al funzionamento delle amministrazioni in regime di quasi-mercato dipendono sia dai fondi pubblici, che dalle scelte dei cittadini-utenti (come per esempio gli studenti universitari e i pazienti che pagano tasse universitarie e ticket sanitari).</p>

<p>Quale tra i seguenti comparti NON opera in un regime di quasi-mercato?</p>	<p>Università</p>	<p>Istituzioni di alta formazione e specializzazione artistica e musicale</p>	<p>Sanità</p>	<p>Ministeri</p>	<p>La risposta corretta è la n. 4 Se i settori monopolistici come i Ministeri hanno un bilancio interamente dipendente dal bilancio dello Stato, le risorse finanziarie necessarie al funzionamento delle amministrazioni in regime di quasi-mercato dipendono sia da fondi pubblici, che dalle scelte dei cittadini-utenti, proprio come avviene per gli studenti delle università e delle istituzioni AFAM o per i pazienti, che pagano tasse d'iscrizione e ticket sanitari. Se poi si aggiunge che in alcuni casi, come avviene per la didattica, le caratteristiche dei beneficiari influenzano le prestazioni stesse dei servizi erogati, la concorrenza si manifesta anche per attrarre a sé l'utenza più qualificata (cioè gli studenti migliori), mantenendo però – questo è il punto – un'opportuna compensazione con il diritto allo studio.</p>
---	-------------------	---	---------------	------------------	--