

PAROLE CHIAVE DELIBERE CIVIT
Aggiornato al 28/12/2010

TERMINE	DEL.	DEFINIZIONE
Accessibilità	88/2010	<p>La disponibilità e la diffusione di un insieme predefinito di informazioni che consentono, a qualsiasi potenziale fruitore, di individuare agevolmente e in modo chiaro il luogo in cui il servizio o la prestazione possono essere richiesti, nonché le modalità per fruirne direttamente e nel minore tempo possibile. Ad esempio, l'accessibilità si persegue dotandosi di strutture fisiche e/o virtuali e fornendo al pubblico, con mezzi appropriati, adeguate informazioni sulle modalità di fruizione del servizio.</p> <p>Ne sono sottodimensioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'accessibilità fisica: accessibilità a servizi/prestazioni erogati presso sedi/uffici dislocati sul territorio; • l'accessibilità multicanale: accessibilità a servizi/prestazioni erogati ricorrendo a più canali di comunicazione.
Accountability	89/2010	<p>Il dover rendere conto del risultato di un'azione. Ha un significato diverso da <i>responsibility</i> che, invece, esprime il "dover agire" (Glynn and Murphy, 1996). Essere <i>accountable</i> significa essere "trasparenti", assicurando che siano adottati sistemi che forniscono informazioni su una certa entità, in modo tale da permettere giudizi da parte degli <i>stakeholder</i>.</p>
Albero della performance	112/2010	<p>L'albero della <i>performance</i> è una mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, visione, aree strategiche, obiettivi strategici, e piani d'azione. Esso fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della <i>performance</i> dell'amministrazione. L'albero della <i>performance</i> ha una valenza di comunicazione esterna e una valenza tecnica di "messa a sistema" delle due principali dimensioni della <i>performance</i>.</p>
Amministrazioni pubbliche	88/2010	<p>Le amministrazioni di cui all'art. 1, comma 2 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche", e quindi "tutte le amministrazioni dello Stato, ivi compresi gli istituti e scuole di ogni ordine e grado e le istituzioni educative, le aziende ed amministrazioni dello Stato ad ordinamento autonomo, le Regioni, le Province, i Comuni, le Comunità montane, e loro consorzi e associazioni, le istituzioni universitarie, gli Istituti autonomi case popolari, le Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura, tutti gli enti pubblici non economici nazionali, regionali e locali, le amministrazioni, le aziende e gli enti del Servizio sanitario nazionale, l'Agenzia per la rappresentanza negoziale delle pubbliche amministrazioni (ARAN) e le Agenzie di cui al decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300".</p>
Analisi S.W.O.T. o Analisi strategica	89/2010 112/2010	<p>Si tratta di una attività propedeutica alla stesura del piano strategico in cui si esaminano le condizioni esterne ed interne in cui l'organizzazione si trova ad operare oggi e si presume si troverà ad operare nel prossimo futuro. Questa attività, meglio conosciuta come <i>SWOT analysis</i>, è tesa ad evidenziare: i punti di forza (<i>Strength</i>) e di debolezza (<i>Weakness</i>) dell'organizzazione (analisi dell'ambiente interno) nonché le opportunità (<i>Opportunity</i>) da cogliere e le sfide (<i>Threat</i>) da affrontare (analisi del contesto esterno). Il risultato dell'analisi è quello di evidenziare i temi strategici da affrontare e le</p>

TERMINE	DEL.	DEFINIZIONE
		criticità da superare. Il termine S.W.O.T. è usato, dunque, quando congiuntamente si fa riferimento all'analisi del contesto esterno e all'analisi del contesto interno.
Appropriatezza	89/2010	Attributo legato a un giudizio di coerenza circa la relazione che esiste tra l'oggetto della misurazione e lo strumento che si utilizza per misurare.
Area strategica	112/2010	Le aree strategiche costituiscono le prospettive in cui vengono idealmente scomposti e specificati il mandato istituzionale, la missione e la visione. A seconda delle logiche e dei modelli di pianificazione adottati da ciascuna amministrazione, una area strategica può riguardare un insieme di prodotti o di servizi o di utenti o di politiche o loro combinazioni (es. determinati prodotti per determinati utenti, politiche relativi a determinati servizi, ecc.). La definizione delle aree strategiche scaturisce da un'analisi congiunta dei fattori interni e dei fattori di contesto esterno. Rispetto alle aree strategiche sono definiti gli obiettivi strategici, da conseguire attraverso adeguate risorse e piani d'azione.
Attitudine		Atteggiamento determinato dalle caratteristiche intrinseche dell'individuo, come ad esempio dalla visione di sé, della realtà di cui l'individuo fa parte e della società in generale (Boyatzis, 1982).
Audit	89/2010	Attività di controllo e monitoraggio, a valere su differenti oggetti di natura finanziaria, organizzativa, di processo, etc., onde assicurarne la regolarità o la conformità a predeterminati requisiti (nei diversi casi si può parlare di <i>financial audit</i> , <i>performance audit</i> , etc.). Tradizionalmente, l' <i>audit</i> consiste nella ricerca di evidenze, il più possibile oggettive, del rispetto di norme, regolamenti, procedure, ordini, etc.
Balanced Scorecard (BSC)	89/2010	La BSC è un sistema multidimensionale di misurazione e gestione della <i>performance</i> . Come tale è uno strumento atto ad implementare la strategia e a controllarne l'esecuzione attraverso la definizione di obiettivi di <i>performance</i> da raggiungere, indicatori per monitorare i progressi conseguiti, <i>target</i> per stabilire i livelli attesi e iniziative per supportarne il perseguimento, divisi in una serie di prospettive legate tra loro da relazioni causa - effetto.
Benchmarking	89/2010 112/2010	Il processo di confronto attraverso cui identificare, comprendere e importare, adattandole, buone pratiche sviluppate in altri contesti al fine di migliorare la <i>performance</i> organizzativa. Analisi di <i>benchmarking</i> possono essere effettuate relativamente a strategie, processi, prodotti e servizi. Il <i>benchmark</i> è un punto di riferimento per finalità comparative o di misurazione. Il confronto avviene con un "elemento" ritenuto "migliore" o comunque riconosciuto come <i>standard</i> a cui tendere. Il <i>benchmarking</i> è interno quando il confronto riguarda la medesima amministrazione o ente; esterno quando il confronto è fatto rispetto ad altre organizzazioni.
Capacità		A livello individuale, il concetto di capacità corrisponde alla possibilità ed idoneità di un soggetto a svolgere un'attività o ad assolvere un compito (il "saper fare"). A livello organizzativo, le capacità (<i>capabilities</i>) si possono definire come i processi organizzativi attraverso i quali le organizzazioni sintetizzano e acquisiscono conoscenze e generano nuove applicazioni per tali conoscenze (Kogut and Zander, 1992). Particolarmente interessante è il concetto di capacità dinamiche (<i>dynamic capabilities</i>), cioè i processi

TERMINE	DEL.	DEFINIZIONE
		organizzativi che integrano, riconfigurano, attraggono e liberano risorse per affrontare con successo i cambiamenti nell'ambiente in cui opera l'organizzazione (Eisenhardt and Martin, 2000).
Capitale informativo (<i>information capital</i>)	89/2010	Insieme dei flussi e dei sistemi informativi e informatici, delle conoscenze condivise e formalizzate a disposizione dell'amministrazione per la propria attività.
Capitale intellettuale	112/2010	Comprende il sistema delle risorse, tangibili e intangibili, di un'organizzazione basate sulla conoscenza. Il termine sintetizza gli elementi del capitale umano - <i>human capital</i> , capitale informativo - <i>information capital</i> , capitale organizzativo - <i>organizational capital</i> e capitale relazionale - <i>relational capital</i> .
Capitale organizzativo (<i>organizational capital</i>)	89/2010	Il capitale organizzativo è composto da una serie di elementi, tra loro combinati, quali: cultura, <i>leadership</i> , lavoro di squadra ed allineamento.
Capitale relazionale (<i>relational capital</i>)	89/2010	Livello di fiducia di cui gode una amministrazione e le persone che ne fanno parte e l'intensità e qualità dei rapporti che legano amministrazione e <i>stakeholder</i> .
Capitale umano (<i>human capital</i>)	89/2010	La sommatoria di conoscenze, competenze, talenti e attitudini del personale di un'organizzazione in un determinato momento.
Cascata degli obiettivi (<i>Cascading</i>)	114/2010	Il processo di declinazione degli obiettivi, sia nel tempo (dagli obiettivi strategici di lungo periodo a quelli operativi di breve periodo), sia dai livelli organizzativi più elevati dell'amministrazione fino alle singole unità organizzative ed agli individui, viene comunemente definito "a cascata" (<i>cascading</i>). In linea generale, il meccanismo "a cascata" lega tra di loro i vari obiettivi secondo una chiara e precisa relazione causale e non costituisce un mero schema di trascrizione di obiettivi sui diversi livelli temporali ed organizzativi.
Competenza		Una caratteristica intrinseca di un individuo che risulta causalmente correlata a una performance individuale osservata che sia nella media attesa (valutata secondo criteri predeterminati) o superiore ai livelli desiderati.
Conoscenza		La consapevolezza e la comprensione di fatti, verità o informazioni ottenuti attraverso l'esperienza o l'apprendimento (a posteriori), ovvero tramite l'introspezione (a priori). La conoscenza è l'autocoscienza del possesso di informazioni connesse tra di loro, le quali, prese singolarmente, hanno un valore e un'utilità inferiori. La conoscenza è, quindi, la capacità di ricevere messaggi dal mondo esterno, facendoli propri.
Dimensioni della qualità	88/2010	La qualità effettiva dei servizi è rappresentata ricorrendo a molteplici dimensioni. Ai fini della definizione degli <i>standard</i> di qualità ne sono individuate quattro ritenute essenziali: accessibilità, tempestività, trasparenza ed efficacia. Oltre queste i soggetti erogatori dei servizi possono individuare ulteriori dimensioni, che contribuiscano a rappresentare in modo più completo la qualità effettiva dello specifico servizio erogato. Ogni

TERMINE	DEL.	DEFINIZIONE
		dimensione è misurata attraverso gli indicatori.
Dizionario delle competenze	114/2010	Riguarda l'insieme delle competenze richieste dall'amministrazione agli individui a seconda dei diversi ruoli ricoperti all'interno della struttura organizzativa. Il dizionario può, in una fase iniziale, concentrarsi semplicemente sui comportamenti attesi, mentre, in successive fasi evolutive, deve comprendere le determinanti dei comportamenti stessi, ovvero conoscenze, capacità e attitudini. A ciascun comportamento è associato un descrittore del giudizio, in maniera tale da garantire una comune semantica ed una maggiore uniformità nei giudizi dei diversi valutatori. Il dizionario riguarda, per il personale dirigente, le competenze professionali e manageriali (articolo 9, comma 1, lett. c, del D. Lgs. n. 150/2009) e, per il personale non dirigente, le competenze professionali e organizzative (articolo 9, comma 2, lett. b, del D. Lgs. n. 150/2009).
Efficacia	88/2010	<p>E' qualificabile come la rispondenza del servizio o della prestazione erogata a ciò che il richiedente può aspettarsi dallo stesso. Una prestazione si ritiene efficace se è erogata in modo formalmente corretto, è coerente con le aspettative fornite all'interessato al momento del contatto con l'ufficio, al quale è stata presentata la richiesta, e quindi rispetta compiutamente l'esigenza espressa dal richiedente medesimo. In particolare, ne costituiscono sotto-dimensioni rilevanti la:</p> <ul style="list-style-type: none"> • conformità: è la corrispondenza del servizio o della prestazione erogata con le specifiche regolamentate o formalmente previste nelle procedure <i>standard</i> dell'ufficio (ad esempio, l'ammontare di una prestazione previdenziale o assistenziale deve essere esattamente calcolata, secondo quanto è previsto nelle norme di riferimento, entro i tempi e con gli effetti previsti); • affidabilità: concerne la coerenza del servizio o della prestazione erogata con le specifiche programmate o dichiarate al cliente/fruitori (ad esempio, se è richiesta una lista puntuale di analisi cliniche, ci si aspetta che venga fornita una serie altrettanto puntuale di risultati o dati clinici, per altro ottenuti, talvolta, secondo un protocollo diagnostico specificato <i>ex ante</i>); • completezza: riguarda l'eshaustività del servizio o della prestazione erogata rispetto alle esigenze finali del cliente/fruitori (ad esempio, l'erogazione di un generico pagamento con un codice fiscale o un codice IBAN, o con altro identificativo rilevante incoerente o errato).
Indagine del benessere organizzativo	112/2010	Si tratta di un'analisi organizzativa che ha lo scopo di indagare la capacità di un'organizzazione di promuovere e di mantenere un alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori.
Indicatore	112/2010	Strumento multidimensionale che rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni relativamente alle proprietà di un oggetto (ad es., attività, processi, ecc.).
Indicatore di input	112/2010	Si tratta del valore assegnato alle risorse (o fattori produttivi) che, a vario titolo, entrano a far parte di un'attività o di un processo. Il consumo di risorse durante attività o fasi di processo determina il nascere del costo legato all'utilizzo del fattore produttivo in questione.

TERMINE	DEL.	DEFINIZIONE
Indicatore di processo	112/2010	Esprime l'estensione quantitativa rispetto all'unità minima che costituisce un processo: l'attività. Gli indicatori di processo si riferiscono, quindi, a ciò che fa un'unità organizzativa o settore dell'amministrazione, o anche un singolo dipendente, per aiutare l'organizzazione nel suo complesso a perseguire i propri obiettivi. Tipicamente, gli indicatori di processo hanno solo un collegamento remoto con gli obiettivi e i traguardi finali dell'organizzazione. Per questa ragione è necessario: (a) assicurarsi che esista un tendenziale rapporto di causa-effetto tra i processi e i risultati che l'amministrazione nel suo complesso vuole ottenere; (b) fare attenzione a non dare un'eccessiva enfasi agli indicatori di processo, specie se difficilmente ricollegabili, o solo marginalmente connessi, agli indicatori di <i>output</i> -risultato.
Indicatore di risultato (<i>output</i>)	112/2010	Per <i>output</i> si intende il risultato che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo. Ogni attività può essere descritta in sistema con <i>input</i> consumati ed <i>output</i> ottenuti secondo la catena logica: <i>input</i> – attività - <i>output</i> . Quando l' <i>output</i> si lega all' <i>input</i> in termini finanziari, si esprime il concetto di economicità. Quando tale relazione non è espressa in termini finanziari, ma fisico-tecnici, si esprime il concetto di efficienza. L' <i>output</i> può essere espresso sia da un punto di vista quantitativo che qualitativo, in termini che risultino direttamente correlabili agli obiettivi finali di un'organizzazione. Tuttavia, quando l' <i>output</i> del servizio è difficilmente individuabile, non è sempre possibile una loro determinazione; ciò avviene, ad esempio, per i servizi istituzionali come la difesa e la sicurezza pubblica. Malgrado tali servizi forniscano servizi alla collettività, l' <i>output</i> può non essere univocamente definibile. In tal caso è utile far ricorso a misure di processo come <i>proxy dell'output</i> finale. Tuttavia, va tenuto presente che la differenza sostanziale tra un indicatore di <i>output</i> -risultato e un indicatore di processo è che il primo è orientato ai fini, mentre il secondo è orientato ai mezzi. Dunque, in caso di utilizzo di indicatori di processo come <i>proxy</i> degli indicatori di risultato il riferimento <i>all'output</i> finale non è immediato e quindi variazioni dell'indicatore non necessariamente si riflettono su di esso.
Mappa strategica (<i>strategy map</i>)	89/2010	È una rappresentazione visuale della strategia di un'organizzazione nella quale sono evidenziate le relazioni causa - effetto che esistono tra gli obiettivi che descrivono la strategia lungo le prospettive che costituiscono l'architettura della mappa stessa.
Missione	112/2010	La "missione" identifica la ragion d'essere e l'ambito in cui l'organizzazione opera in termini di politiche e azioni perseguite. La missione rappresenta l'esplicitazione dei capisaldi strategici di fondo che guidano la selezione degli obiettivi che l'organizzazione intende perseguire attraverso il proprio operato. Risponde alle domande: "cosa e come vogliamo fare" e "perché lo facciamo".
Missione (Bilancio dello Stato)	89/2010	Rappresentano le funzioni principali e gli obiettivi strategici perseguiti con la spesa dalle amministrazioni inserite nel Bilancio dello Stato (art. 21 Legge n. 196/2009). Forniscono una rappresentazione politico-istituzionale del bilancio dello Stato e consentono una lettura immediata delle politiche pubbliche di settore in coerenza con la realtà amministrativa del Paese.
Misurazione della	89/2010	E' essenzialmente un processo empirico e formalizzato, che mira ad ottenere ed esprimere informazioni descrittive delle proprietà di un oggetto tangibile

TERMINE	DEL.	DEFINIZIONE
<i>performance</i>		o intangibile (ad es. un processo, un'attività, un gruppo di persone). Per effettuare la misurazione della <i>performance</i> , un'organizzazione deve dotarsi di un sistema che svolga le funzioni fondamentali di acquisizione, analisi e rappresentazione di informazioni
Obiettivo	89/2010	È la descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi; può essere strategico o operativo. L'obiettivo è espresso attraverso una descrizione sintetica e deve essere sempre misurabile, quantificabile e, possibilmente, condiviso. Non deve essere confuso con lo specifico valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo (target).
Obiettivo di gruppo	114/2010	Obiettivo trasversale all'organizzazione che richiede la collaborazione tra diversi soggetti e/o unità organizzative.
Obiettivo individuale	114/2010	Obiettivo legato alle azioni specifiche del singolo in maniera funzionale al raggiungimento dei <i>target</i> desiderati dall'amministrazione.
Obiettivo organizzativo	114/2010	Obiettivo facente riferimento ai risultati complessivi delle unità organizzative ai diversi livelli.
Obiettivo strategico e operativo	112/2010	Obiettivo riferito ad orizzonti temporali pluriennali che presenta un elevato grado di rilevanza (non risulta, per tale caratteristica, facilmente modificabile nel breve periodo), richiedendo uno sforzo di pianificazione per lo meno di medio periodo. L'obiettivo operativo declina l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni. Questo avviene indipendentemente dai livelli organizzativi a cui tale obiettivo fa capo. Mentre gli obiettivi strategici sono contenuti all'interno delle aree strategiche del Piano, gli obiettivi operativi riguardano le attività di programmazione di breve periodo.
Organizzazione (assetto organizzativo)	112/2010	Si tratta di una macrovariabile del contesto interno che comprende la struttura organizzativa (definita organigramma quando rappresentata graficamente), la distribuzione del potere e delle responsabilità con i relativi centri di costo e i sistemi operativi. Con l'analisi dell'assetto organizzativo si definiscono le modalità di divisione e coordinamento del lavoro, e in una logica sistemica, gli organi, gli aggregati di attività, i compiti, le relazioni fra organi, il grado di autonomia decisionale delle unità organizzative, la comunicazione e altri meccanismi di governare della struttura.
<i>Outcome</i>	89/2010	Impatto, risultato ultimo di un'azione. Nella misurazione della <i>performance</i> ci si riferisce agli <i>outcome</i> per indicare la conseguenza di un'attività o processo dal punto di vista dell'utente del servizio e, più in generale, degli <i>stakeholder</i> . Esempi di <i>outcome</i> sono: il miglioramento della qualità della vita, della salute dei cittadini, ecc.. Un <i>outcome</i> può riferirsi al risultato immediato di un servizio o di un intervento (ad es. riduzione della percentuale di fumatori), oppure allo stato finale raggiunto (ad es. la riduzione dell'incidenza dei tumore ai polmoni) [cfr. www.idea.gov.uk]. Il rapporto tra l'utilizzo di un <i>input</i> e l'ottenimento di un <i>outcome</i> può essere rappresentato in termini di efficacia.
<i>Output</i>	89/2010	Si tratta del risultato che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo. Ogni attività può essere descritta in sistema con <i>input</i>

TERMINE	DEL.	DEFINIZIONE
		consumati ed <i>output</i> ottenuti secondo la catena logica: <i>input</i> → attività → <i>output</i> . Quando l' <i>output</i> si lega all' <i>input</i> in termini finanziari, si esprime il concetto di economicità. Quando tale relazione non è espressa in termini finanziari, ma fisico-tecnici, si esprime il concetto di efficienza.
Performance	89/2010 112/2010	La <i>performance</i> è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita. L'ampiezza della <i>performance</i> fa riferimento alla sua estensione "orizzontale" in termini di <i>input/processo/output/outcome</i> ; la profondità del concetto di <i>performance</i> riguarda il suo sviluppo "verticale": livello di programma o politica pubblica, livello organizzativo, livello individuale.
Performance individuale	112/2010	Esprime il contributo fornito da un individuo al raggiungimento degli obiettivi, in termini di risultati ottenuti e di comportamenti manifestati.
Performance organizzativa	112/2010	Esprime il risultato che un'intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini.
Piano della Performance	112/2010 88/2010	Il Piano è lo strumento che dà avvio al ciclo di gestione della <i>performance</i> (articolo 4 del decreto). È un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed i <i>target</i> . Il Piano definisce dunque gli elementi fondamentali (obiettivi, indicatori e <i>target</i>) su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della <i>performance</i> . Il Piano ha lo scopo di assicurare la qualità della rappresentazione della <i>performance</i> dal momento che in esso è esplicitato il processo e la modalità con cui si è arrivati a formulare gli obiettivi dell'amministrazione, nonché l'articolazione complessiva degli stessi.
Programma (Bilancio dello Stato)	89/2010	Rappresenta aggregati diretti al perseguimento degli obiettivi definiti all'interno delle Missioni da parte delle amministrazioni inserite nel Bilancio dello Stato. E' determinato con riferimento ad aree omogenee di attività e costituisce, nel nuovo ordinamento contabile (art. 21 Legge n. 196/2009), l'unità di voto parlamentare. La realizzazione di ciascun programma è affidata ad un unico centro di responsabilità amministrativa, corrispondente all'unità organizzativa di primo livello dei ministeri. I programmi sono univocamente raccordati ai "gruppi" (classificazione Cofog di secondo livello), indicando, nei casi in cui detta corrispondenza non possa realizzarsi, la relativa percentuale di attribuzione ai diversi gruppi.
Prospettiva (BSC)	89/2010	Le prospettive rappresentano punti di vista dai quali osservare l'organizzazione ed articolare la mappa strategica e la <i>Balanced Scorecard</i> .
Qualità del servizio	88/2010	Uno degli ambiti di misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa (come indicato dall'articolo 8 del d. lgs. n. 150/2009). In termini generali, il concetto di qualità del servizio è di natura multidimensionale, e la stessa qualità di un servizio dipende da molteplici

TERMINE	DEL.	DEFINIZIONE
		fattori, alcuni dei quali empiricamente rilevabili altri non empiricamente rilevabili, comunque variamente connessi tra loro. Al fine di assicurare una rappresentazione per quanto possibile oggettiva e omogenea dei servizi erogati al pubblico, la Commissione ritiene che le amministrazioni siano tenute all'individuazione di <i>standard</i> idonei a rilevare la qualità effettiva dei servizi erogati. Tale scelta è funzionale all'azionabilità della violazione degli <i>standard</i> , ai sensi del d. lgs. n. 198/2009, ed è coerente con le previsioni in materia di qualità dei servizi contenute nel d. lgs. n. 150/2009.
Qualità effettiva di un servizio reso al pubblico	88/2010	L'insieme delle dimensioni rilevanti e delle proprietà che devono caratterizzare l'erogazione del servizio. La qualità effettiva rappresenta un tratto costitutivo dell'efficacia del servizio ed è riconducibile agli effetti positivi, prodotti da alcune specifiche iniziative organizzative sul processo di erogazione del servizio. L'analisi della qualità effettiva di un servizio indica in che modo e in che misura un'organizzazione eroga servizi di qualità, che danno cioè una risposta pronta, coerente ed esauriente alle richieste potenziali degli utenti e minimizza il disturbo, il numero dei passaggi necessari, i disagi o gli imprevisti provocati da disservizi. L'approccio alla qualità effettiva, individuato per la definizione degli <i>standard</i> di qualità, non è assimilabile né alla valutazione della qualità dei processi di "produzione" che precedono l'erogazione del servizio finale, né alla valutazione della qualità percepita dall'utente del servizio.
Relazione Causa Effetto	89/2010	La mappa strategica di un Sistema di misurazione della <i>performance</i> si basa su catene di relazioni causa effetto tra gli elementi che la compongono. Queste relazioni determinano quali sono le condizioni che il <i>management</i> ritiene necessarie per ottenere determinati risultati. Gli indicatori associati a questi obiettivi permettono di verificare se quelle che sono state considerate condizioni necessarie sono anche sufficienti per ottenere quanto desiderato.
Relazione sulla performance	88/2010	Documento in cui le amministrazioni pubbliche evidenziano i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai <i>target</i> attesi, definiti ed esplicitati nel Piano della <i>Performance</i> .
Risorsa intangibile (Intangible asset)	89/2010	Definisce tutte le risorse di carattere immateriale, che costituiscono il patrimonio di un'organizzazione. In questo contesto, tuttavia, per risorse intangibili si intendono il capitale umano, il capitale organizzativo e il capitale relazionale (Roos et al., 2005).
Servizio pubblico	88/2010	L'attività con cui, mediante l'esercizio di un potere autoritativo o l'erogazione di una prestazione, un'amministrazione pubblica rende un servizio al pubblico, e soddisfa un interesse giuridicamente rilevante, direttamente riferibile ad un singolo soggetto, omogeneo rispetto ad una collettività differenziata di utenti.
Sistema di misurazione della performance	89/2010	Sistema di cui deve dotarsi un'organizzazione per svolgere le funzioni fondamentali di acquisizione, analisi e rappresentazione di informazioni necessarie per consentire la misurazione e valutazione della <i>performance</i> sia organizzativa che individuale. Un Sistema di misurazione della <i>performance</i> si compone di tre elementi fondamentali: a) indicatori; b) <i>target</i> ; c) infrastruttura di supporto e processi.
Stakeholder (o	89/2010	Uno <i>stakeholder</i> è un qualsiasi individuo o gruppo di individui che possono

TERMINE	DEL.	DEFINIZIONE
portatori di interessi)	112/2010 88/2010	influenzare o essere influenzati dall'ottenimento degli obiettivi da parte dell'organizzazione stessa (Freeman, 1951). Gli <i>stakeholder</i> possono essere sia interni che esterni rispetto ai confini di ogni singola organizzazione e possono essere portatori di diritti e di interessi. Essendo tutti i soggetti che detengono un interesse in quanto vengono influenzati oppure perché possono influenzare l'amministrazione come tali sono interessati a ricevere delle informazioni sulle attività e suoi risultati dell'amministrazione stessa. Gli <i>stakeholder</i> sono coinvolti nelle varie fasi di predisposizione del Piano. La formulazione della strategia deve essere in grado di contemperare le esigenze dei vari portatori di interesse, bilanciando tutti gli interessi in gioco. Pertanto, a monte della definizione del Piano è necessario identificare tutti i gruppi di individui che posseggono degli interessi nell'organizzazione, sviluppando la c.d. "mappatura degli <i>stakeholder</i> ". Tale mappatura individua i soggetti dotati di maggiore potere di influenza per poi individuare le rispettive attese nei confronti dell'organizzazione (in termini economici, psicologici, etici e sociali).
Standard di qualità	88/2010	I livelli di qualità che i soggetti erogatori del servizio devono assicurare. I livelli di qualità possono riguardare l'insieme delle prestazioni afferenti al servizio (o una loro quota, ad esempio l'x per cento dei passaporti deve essere rilasciato entro n giorni lavorativi) ovvero le singole prestazioni (ad esempio, lo <i>standard</i> per il rilascio di un passaporto è pari a n giorni lavorativi). Gli <i>standard</i> di qualità sono misurati attraverso indicatori, per ognuno dei quali deve essere definito, e pubblicizzato, un "valore programmato", che consenta di verificare se un servizio o una prestazione possa essere considerata di qualità, essendo stato rispettato lo <i>standard</i> previsto. Preliminari al concetto di <i>standard</i> di qualità sono i concetti di qualità dei servizi, di qualità effettiva, di dimensione della qualità, di indicatore della qualità e di valore programmato.
Target	89/2010 112/2010	Un <i>target</i> è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere; ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo (Locke et al., 1981). Tipicamente questo valore è espresso in termini quantitativi entro uno specifico intervallo temporale e può riferirsi a obiettivi sia strategici che operativi.
Tempestività	88/2010	E' rappresentata dal tempo che intercorre dal momento della richiesta al momento dell'erogazione del servizio o della prestazione. Una prestazione o un servizio è di qualità se il periodo di tempo necessario all'erogazione è inferiore o uguale ad un limite temporale predefinito. Più precisamente, un determinato servizio è erogato con la massima tempestività qualora esso sia effettivamente erogato a ridosso del momento in cui la richiesta è espressa. La tempestività è, invece, minima o nulla qualora l'erogazione del servizio previsto sia effettuata al limite od oltre un certo lasso di tempo, fissato precedentemente, trascorso il quale, sempre convenzionalmente, si valuta che il servizio - anche se successivamente erogato - non sia stato erogato tempestivamente.
Trasparenza	105/2010 88/2010	La trasparenza "è intesa come accessibilità totale (...) delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione

TERMINE	DEL.	DEFINIZIONE
		<p>(...)” (articolo 11, comma 1). L’accessibilità totale presuppone, invece, l’accesso da parte dell’intera collettività a tutte le “informazioni pubbliche”, secondo il paradigma della “libertà di informazione” <i>dell’open government</i> di origine statunitense. Una tale disciplina è idonea a radicare, se non sempre un diritto in senso tecnico, una posizione qualificata e diffusa in capo a ciascun cittadino, rispetto all’azione delle pubbliche amministrazioni, con il principale “scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità” (articolo 11, comma 1, del decreto).</p>
Utente	88/2010	Il soggetto, individuale o collettivo, che ha diritto di usufruire o che comunque richiede di usufruire del servizio pubblico.

Riferimenti bibliografici

- Boyatzis, R.E. (1982), *The competent manager: A model for effective performance*, John Wiley & Sons, New York, NY.
- Dipartimento della Funzione Pubblica (2006) “*Misurare per decidere*”, Rubbettino, Roma.
- Eisenhardt, K. M. and Martin, J. A. (2000). “Dynamic capabilities: What are they?” *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp.1105–1121.
- Freeman, R. E. (1951), *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman Publishing Inc, Boston.
- Glynn, J. and Murphy, M. (1996), ‘Public management - Failing accountabilities and failing performance review’, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 9, pp.125-137.
- Kogut, B. and Zander, U. (1992). “Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology”, *Organization Science*, Vol. 3, pp.383–397.
- Locke, E.A., Shaw, K.N., Saari, L.M. and Latham, G.P. (1981), ‘Goal setting and task performance: 1969-1980’, *Psychological Bulletin*, Vol. 90, pp.125-152.
- Roos, G., Pike, S. and Fernström, L. (2005), *Managing intellectual capital in practice*, Elsevier, Oxford.

Sitografia

www.qualitapa.gov.it

www.formez.it

<http://www.rgs.mef.gov.it/VERSIONE-I/>