

Glossario ed elenco degli acronimi

Il fine del glossario è quello di condividere e promuovere la condivisione di parole specifiche inerenti alla tematica "Organizzazione". Le parole sono state elencate in ordine alfabetico e per una ognuna di esse è stata data una breve descrizione del significato. Le parole selezionate non sono esaustive di tutti i possibili termini che si possono associare a un tema grande e vasto quale quello dell'"Organizzazione", ma certamente quelle selezionate sono i vocaboli maggiormente incontrati e approfonditi dal gruppo di lavoro sull'indagine sul benessere organizzativo nel Cnr.

Parte delle definizioni di questo glossario è stata integralmente tratta dalla Delibera CiVIT n. 112/2010 del 28 ottobre 2010, dal titolo "Struttura e modalità di redazione del Piano della performance" (articolo 10, comma 1, lettera a, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)". Detta delibera contiene le istruzioni operative per la predisposizione del documento programmatico che dà avvio al ciclo di gestione della performance.

Accountability: è definibile in termini della responsabilità che ogni dipendente si assume rispetto al proprio ruolo e ai compiti che svolge nell'organizzazione. Ogni dipendente è tenuto a dichiarare in che modo viene eseguito il suo incarico, in quale misura sono stati raggiunti gli obiettivi e quali aspettative sono state soddisfatte. L'accountability presuppone l'obbligo di rendicontare con trasparenza e garanzie le proprie attività e di esserne responsabili in relazione alle conseguenze che si verificano. Da ciò consegue, la trasparenza, la condivisione e la capacità di fornire prestazioni.

Achievement oriented: percezione di ricompense maggiori per risultati migliori; ciò comporta un maggior impegno e coinvolgimento; tipico delle *start-up*; riporta a una mission condivisa (Harrison, Stokes; 1992)

AD: Amministratore Delegato;

Albero della performance: L'albero della *performance* 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 *performance* dell'amministrazione. L'albero della *performance* ha una valenza di comunicazione esterna e una valenza tecnica di "messa a sistema" delle due principali dimensioni della *performance*.

Amministrare attivamente e fattivamente: manager coinvolti attivamente nel fare e non nel dare ordini. È la "buona volontà" dei manager che porta a un investimento e a una valorizzazione delle loro capacità di coinvolgimento (Sashkin, 1984, 1996)

Analisi S.W.O.T.: Si tratta di un'attività propedeutica alla stesura del piano strategico in cui si esaminano le condizioni esterne ed interne in cui l'organizzazione si trova ad operare al tempo presente e si presume si troverà ad operare nel prossimo futuro. Questa attività è tesa ad evidenziare i punti di forza (*Strength*) e di debolezza (*Weakness*) dell'organizzazione (analisi dell'ambiente interno) nonché le opportunità (*Opportunity*) da cogliere e le sfide (*Threat*) da affrontare (analisi del contesto esterno). Il risultato dell'analisi è quello di evidenziare i temi strategici da affrontare e le 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.

Apertura all'innovazione: apertura dell'organizzazione all'ambiente esterno e più in generale al cambiamento e alla flessibilità nell'utilizzo di nuove tecnologie. (Avallone, Paplomatas; 2005)

Aree strategiche: Le aree strategiche costituiscono le prospettive in cui vengono idealmente scomposti e specificati il mandato istituzionale, la missione e la visione dell'organizzazione. A seconda delle logiche e dei modelli di pianificazione adottati da ciascuna amministrazione, un'area strategica può riguardare un insieme di prodotti, di servizi, di utenti, di politiche o le loro combinazioni (es. determinati prodotti per determinati utenti, politiche relative a determinati servizi, etc.). La definizione delle aree strategiche scaturisce da un'analisi congiunta dei fattori interni. Rispetto alle aree strategiche sono definiti gli obiettivi strategici, da conseguire attraverso adeguate risorse e piani d'azione.

Ascolto attivo: comunicazione circolare e collaborazione attraverso l'interazione e in base a regole di reciprocità. (Avallone, Paplomatas; 2005)

Attività: sinonimo di compito, azione specifica che il personale afferente all'ufficio esegue al fine di raggiungere gli obiettivi assegnati alla struttura. Le azioni presuppongono che il personale dell'ufficio possieda le competenze e le conoscenze necessarie a svolgere in qualità le azioni stesse. Le attività devono essere descritte con frasi rette da verbi declinati o all'infinito, o in terza persona, proprio per rimarcare la loro natura di atti, in modo da distinguerle in modo chiaro dagli obiettivi, che tramite quelle azioni devono essere raggiunti e che, invece, sono descritti non con verbi ma con vocaboli.

Autonomia: quanto i dipendenti sono incoraggiati a prendere decisioni autonome e a essere autosufficienti (Majer, D'Amato; 2005, 2001; Moos, 1994)

Bench marking: il processo di confronto attraverso cui identificare, comprendere e importare, adattandole, buone pratiche sviluppate in altri contesti al fine di migliorare la *performance* organizzativa. Analisi di *bench marking* possono essere effettuate relativamente a strategie, processi, prodotti e servizi. Il "*benchmark*" è un punto di riferimento per finalità comparative o di misurazione. Il confronto avviene con un "elemento" ritenuto il "migliore" e comunque riconosciuto come *standard* a cui tendere. Il *bench marking* è interno quando il confronto riguarda la medesima amministrazione o ente; esterno quando il confronto è fatto rispetto ad altre pubbliche amministrazioni nazionali o internazionali.

Bene sociale: è il risultato sociale prodotto da una organizzazione pubblica. Tale risultato è di difficile misurabilità in quanto il suo impatto si realizza all'interno della comunità di appartenenza dove il bene sociale stesso si manifesta. Frequentemente si definisce il bene sociale di una organizzazione pubblica in contrapposizione al bene prodotto da una organizzazione privata, riconducibile al profitto generato dall'azienda privata.

Benessere e attenzione dell'Organizzazione: considerazione dell'ambiente interno e circostante (Avallone, Farnese; 2005)

Benessere organizzativo: si intende la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori. Un'analisi del benessere organizzativo è importante in quanto uno studio rivolto all'indagine della qualità della vita dei singoli dipendenti è un elemento che influenza l'efficacia e l'efficienza, aspetti cruciali per la produttività di una struttura pubblica.

Bilancio sociale: è lo strumento in grado di misurare il risultato, in termini sociali, delle azioni e delle scelte che un'azienda pone in essere, con particolare riferimento agli effetti che queste producono su tutte le categorie di soggetti con le quali si relaziona e sull'ambiente generale. Nel bilancio vengono

esaminati e valutati aspetti complessivi di gestione, che esulano dalla "semplice" indagine economico-finanziaria, fine principale del bilancio di esercizio civilistico-fiscale. Il bilancio sociale nasce in quanto elemento che pone in evidenza i conflitti taciti e non taciti fra i diversi dipendenti di una struttura; in quanto ogni categoria di dipendente è portatore di propri specifici obiettivi all'interno dell'organizzazione e tali obiettivi possono essere in conflitto con quelli degli altri *stakeholders*.

Calore: unione e fiducia percepita nel contesto lavorativo (Litwin, Stringer; 1971)

Capitale intellettuale: comprende il sistema delle risorse, tangibili e intangibili basate sulla conoscenza di un'organizzazione. Il termine sintetizza gli elementi del capitale umano (*human capital*), del capitale informativo (*information capital*), del capitale organizzativo (*organizational capital*) e del capitale relazionale (*relational capital*) così definiti dalla delibera Civit n.89/2010:

- Capitale informativo (*information capital*); in questo contesto si intende l'insieme dei flussi e dei sistemi informativi e informatici, delle conoscenze condivise e formalizzate a disposizione dell'amministrazione per la propria attività.
- Capitale organizzativo (*organizational capital*); il capitale organizzativo è composto da una serie di elementi, tra loro combinati, quali: cultura, *leadership*, lavoro di squadra e d'allineamento.
- Capitale relazionale (*relational capital*); in questo contesto, rappresenta il 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 *stakeholders*.
- Capitale umano (*human capital*): la sommatoria di conoscenze, competenze, talenti e attitudini del personale di un'organizzazione in un determinato momento.

CCNL: Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro.

CdA: Consiglio di Amministrazione.

CEO: Chief Executive Officer in italiano Amministratore Delegato (vedi A.D.).

Chiarezza degli obiettivi:

1. chiarezza degli stessi e coerenza tra gli enunciati. (Avallone, Paplomatas; 2005)
2. quanto gli impiegati conoscono effettivamente i loro compiti quotidiani e quanto le regole sono chiaramente comunicate ed esplicitate (Moos, 1994)

CiVIT: Commissione indipendente per la Valutazione, l'Integrità e la Trasparenza della Pubblica Amministrazione ex art. 13 D.Lgs. 150/2009.

Cliente interno/esterno: tale terminologia proviene dalla cultura organizzativa privata. I clienti interni sono i dipendenti dell'organizzazione, dove ogni settore è "cliente" del precedente e produce beni e/o servizi per il settore successivo; i clienti esterni, invece, sono gli utilizzatori finali del prodotto o del servizio creato o reso dall'organizzazione stessa.

Clima organizzativo: il clima viene inteso come insieme di percezioni, credenze e sentimenti che i lavoratori elaborano rispetto alla loro organizzazione. Tale clima rappresenta lo sfondo sul quale si delinea la valutazione specifica sul proprio lavoro che determina la vera e propria soddisfazione lavorativa. Le organizzazioni sembrano acquisire una crescente consapevolezza del fatto che un buon clima aziendale è uno degli elementi/fattori che contribuiscono a migliorare e favorire la qualità complessiva degli ambienti di lavoro e pertanto ad aumentare il *commitment* dei propri dipendenti.

CNR: Consiglio Nazionale delle Ricerche.

Coerenza: coerenza fra gli orientamenti strategici e la loro declinazione operativa (Majer, D'Amato; 2005, 2001)

Coesione: quanto i dipendenti sono reciprocamente solidali e amichevoli (Moos, 1994)

Coinvolgimento: quanto i dipendenti si sentono coinvolti e impegnati nel loro lavoro (Moos, 1994)

Collante organizzativo: la lealtà, l'innovazione, il risultato, le regole, etc. (Cameron, Quinn; 2000)

Comfort fisico: quanto la comodità e la bellezza dell' ambiente fisico contribuiscono a rendere più gradevole il lavoro (Moos, 1994)

Compito: sinonimo di attività, si veda la definizione di Attività.

Comunicazione: disponibilità e chiarezza nella diffusione delle informazioni (Majer, D'Amato; 2005, 2001)

Condivisione dei valori: condivisione di valori piuttosto che di norme e procedure che sono alla base del lavoro di squadra (Sashkin, 1984, 1996)

Conflittualità: eventuale presenza di situazioni conflittuali sia manifeste che implicite (Avallone, Paplomatas; 2005)

Controllo: quanto i superiori utilizzano regole e sistemi di pressione per controllare i dipendenti (Moos, 1994)

Coordinamento del lavoro di squadra: modalità con cui gli sforzi dei singoli individui e dei gruppi che lavorano insieme vengono coordinati e gestiti nel tempo, al fine di creare una sinergia (Sashkin, 1993)

Costruzione di una cultura forte: comune sistema di valori e opinioni; offre una maggiore stabilità e funzionalità dell'organizzazione (Sashkin, 1993)

CRC: Collegio dei Revisori dei Conti.

Criteri di successo: il personale, la leadership di prodotto, la competizione, l'efficienza, etc. (Cameron, Quinn; 2000)

CSG: Consiglio Scientifico Generale.

DCSGR (attuale DCGRU): la Direzione Centrale Gestione delle Risorse Umane.

DCSPI (attuale DCSRSI): La Direzione Centrale Supporto alla Rete Scientifica e alle Infrastrutture.

DL: Decreto Legge.

D. Lgs: Decreto Legislativo conseguente ad una Legge Delega.

D. Lgs. 150/2009: attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni conosciuto anche come decreto Brunetta.

Dinamismo/sviluppo: vitalità organizzativa e propensione all'innovazione (Majer, D'Amato; 2005)

Enfasi strategica: sulle risorse umane, sulla creatività, sul dominio del mercato, sull'efficienza e il controllo, etc. (Cameron, Quinn; 2000)

Environment: ambiente fisico e psicologico (Majer, D'Amato; 2001)

Equità: percezione di senso di giustizia organizzativa in termini di definizione dei criteri di valutazione, di attribuzione degli incentivi, di chiarezza dei percorsi di carriera. (Avallone, Paplomatas; 2005; Majer, D'Amato; 2001)

GU: Gazzetta Ufficiale.

Gestione del cambiamento: quanto l'organizzazione è in grado di adattarsi e mediare rispetto ai cambiamenti ambientali (Sashkin, 1993)

Gestione del personale: incoraggia il lavoro di gruppo, il lavoro individuale, pone in competizione, si basa sulla stabilità e le regole, etc (Cameron, Quinn; 2000)

Gestione del potere: processi attraverso i quali viene gestita l'organizzazione, sono prese le decisioni e si partecipa alla definizione dei compiti lavorativi (Avallone, Farnese; 2005)

Gestione differenze: come l'organizzazione tende a gestire le differenze tra le varie parti che la compongono o tra i suoi membri e la propria specificità rispetto all'esterno (Avallone, Farnese; 2005)

Incentivazione: riconoscimento dei meriti e stimolo allo sviluppo professionale (Majer, D'Amato; 2005; 2001)

Indagine del benessere organizzativo: 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 o misura: per indicatore si intende una grandezza, indistintamente un valore assoluto o un rapporto, espressa sotto forma di un numero, volto a favorire la rappresentazione di un fenomeno relativo alla gestione aziendale e meritevole d'attenzione da parte di *stakeholder* interni (amministratori, management) o esterni (cittadini, associazioni, altri enti, etc.).

Indicatori di contesto: indici riferiti a macro variabili (tasso di inquinamento, reddito pro-capite, etc...) le cui fonti sono spesso esterne all'amministrazione e il periodo di osservazione riguarda il medio-lungo termine (5-10 anni).

Informazione: accesso e diffusione delle stesse all'interno della sfera lavorativa di competenza. (Avallone, Paplomatas; 2005)

Innovazione al compito: grado di adesione e condivisione di norme di tipo tecnico, relativa ad una prospettiva temporale di ampio respiro (Killmann, Saxton; 1983)

Innovazione: il grado di importanza attribuito alla varietà, al cambiamento ed ai nuovi approcci di lavoro (Moos, 1994)

Interpretazione del ruolo: rispetto a margini di discrezionalità e responsabilità degli esiti del proprio lavoro percepiti dai membri dell'organizzazione e quanto si sentono di contribuire a determinare risultati complessivi dell'organizzazione (Avallone, Farnese; 2005)

Job description: chiarezza dei ruoli e dei compiti (Majer, D'Amato; 2005)

Job involvement: coinvolgimento nel lavoro e nell'organizzazione (Majer, D'Amato; 2005)

L: Legge.

Lavoro come gioco: creare le condizioni per far sì che le persone si divertano e trovino piacevole ciò che fanno (Sashkin, 1984, 1996)

LD: Legge Delega cui devono seguire Decreti Legislativi, detti anche Decreti Delegati, che attuano la delega concessa dal Parlamento al Governo.

Le caratteristiche dell'organizzazione: come è l'organizzazione? Dinamica, formale, familiare, etc. (Cameron, Quinn; 2000)

Leadership: le relazioni e le comunicazioni con i superiori (Majer, D'Amato; 2005, 2001)

Legge Delega 15/2009: delega al Governo finalizzata all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e alla efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni nonché disposizioni integrative delle funzioni attribuite al Consiglio nazionale dell'economia e del lavoro e alla Corte dei conti.

Libertà personale: grado di adesione e condivisione di norme che guidano i rapporti a lungo termine tra individuo e organizzazione (Killmann, Saxton; 1983)

Libertà: di manifestare i propri sentimenti e idee (Majer, D'Amato; 2001)

Missione: identifica 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 di lungo periodo che l'organizzazione intende perseguire attraverso il proprio operato in modo che questi siano misurabili ed osservabili. Risponde alle domande: "cosa vogliamo fare?" e "come lo facciamo?".

Misura di input: 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 un processo determina il nascere del costo legato all'utilizzo del fattore produttivo in questione. L'unità di misura, rispetto alla quale si determina l'estensione della misurazione stessa, può essere sia di carattere economico (valuta), sia di carattere quantitativo.

Misura di processo: esprime l'estensione quantitativa rispetto all'unità minima che costituisce un processo: l'attività. Tipici esempi sono:

1. numero di pratiche espletate da un ufficio;
2. numero di interventi urgenti del servizio di manutenzione;
3. numero di testi riposti negli scaffali dal personale della biblioteca;
4. numero di contravvenzioni elevate;
5. ore di pattugliamento su strada della polizia stradale;
6. numero di richieste di supporto ricevute dagli amministratori dal settore affari generali;
7. numero di fornitori gestiti dall'economato;
8. numero di mandati di pagamento emessi.

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 output-risultato.

Misure di *outcome*: l'*outcome* è l'impatto, risultato ultimo di un'azione. Nella misurazione della *performance* ci si riferisce agli *outcome* per indicare la conseguenza di un'attività o di un processo dal punto di vista dell'utente del servizio e, più in generale, degli *stakeholder*. Esempi di *outcome* sono: il miglioramento della qualità della vita, della salute dei cittadini, etc. Un *outcome* 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 tumori ai polmoni). Il rapporto tra l'utilizzo di un *input* e l'ottenimento di un *outcome* può essere rappresentato in termini di efficacia.

Misure di *output-risultato*: si tratta del risultato che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo. Ogni attività può essere descritta in un sistema con *input* consumati ed *output* ottenuti secondo la catena logica: *input* – attività - *output*. Quando l'*output* si lega all'*input* 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. Si propone di esprimere l'*output*, da un punto di vista sia quantitativo che qualitativo, in termini che risultino direttamente correlabili agli obiettivi finali di un'organizzazione. Alcuni esempi, sono:

1. numero dei passeggeri trasportati dal servizio di trasporto regionale;
2. chilometri percorsi dal trasporto pubblico regionale;
3. livelli qualitativi dei servizi di *front-office* (pulizia, puntualità, cortesia, etc.) espressi su scala di Likert (da 1 a 7) attraverso un'indagine conoscitiva di *customer satisfaction*;
4. tonnellate di rifiuti raccolti e smaltiti;
5. percentuale di raccolta differenziata;
6. numero delle *e-mail* ricevute ed a cui è stata fornita risposta da parte dell'ufficio relazioni con il pubblico;
7. numero di non conformità al sistema di gestione qualità ISO-9001.

Tuttavia, quando l'*output* del servizio è difficilmente individuabile, non è sempre possibile una determinazione delle quantità di interesse. Ciò avviene per i servizi istituzionali come la difesa e la sicurezza pubblica. Malgrado tali servizi forniscano servizi alla collettività, l'*output* può non essere

univocamente definibile. In tal caso è utile far ricorso a misure di processo come *proxy* dell'*output* finale. Per la polizia stradale, ad esempio, può essere proposto il numero di contravvenzioni elevate o le ore di pattugliamento su strada. Per i servizi connessi alla definizione di nuovi programmi possono essere utilizzati gli indicatori di numero di pratiche esaminate oppure il numero degli incontri organizzati con i portatori di interesse. Tuttavia, va tenuto presente che la differenza sostanziale tra un indicatore di *output*-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 *proxy* degli indicatori di risultato, il riferimento all'*output* finale non è immediato e quindi variazioni dell'indicatore non necessariamente si riflettono su di esso.

Misurare il successo: un importante indicatore del progresso, successo inteso in termini di stabilità e crescita dei profitti per un certo numero di anni (Sashkin, 1984, 1996)

MIUR: Ministero per l'Istruzione, l'Università e la Ricerca.

NIV: Nucleo Interno di Valutazione ex Decreto del Presidente della Repubblica 1 febbraio 2010, n. 76 recante il "Regolamento concernente la struttura ed il funzionamento dell'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR)", da adottarsi ai sensi dell'art. 2, comma 140, del Decreto legge 3 ottobre 2006, N. 262, convertito, con modificazioni, dalla legge 24 novembre 2006, N. 286, approvato nella seduta del Consiglio dei Ministri del 24 luglio 2009, pubblicato sulla GU n. 122 del 27-5-2010 - Suppl. Ordinario n.109.

NPM: New Public Management.

Obiettivo strategico e operativo: è la descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi. L'obiettivo è espresso attraverso una descrizione sintetica e deve essere sempre misurabile, quantificabile e, possibilmente, condiviso. Gli obiettivi di carattere strategico fanno riferimento a orizzonti temporali pluriennali e presentano un elevato grado di rilevanza (non risultano, per tale caratteristica, facilmente modificabili nel breve periodo), richiedendo uno sforzo di pianificazione per lo meno di medio periodo. Gli obiettivi operativi declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni. Ciò indipendentemente dai livelli organizzativi cui tali obiettivi fanno 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.

OIV: Organismo Indipendente di Valutazione ex art 14 D.Lgs. 150/2009.

Operatività: fluidità operativa e orientamento a risolvere i problemi e a raggiungere gli obiettivi comuni. (Avallone, Paplomatas; 2005)

Orientamento al cambiamento: quanto l'organizzazione è orientata al cambiamento, proiettata al futuro e impegnata a sostenere il proprio sviluppo nel tempo (Avallone, Farnese; 2005)

Orientamento al compito:

1. dove si analizza l'impegno all'orientamento di merito, di valutazione e di operazione (Anderson, West; 1994)
2. il grado di importanza dato alla buona pianificazione, all'efficienza e al lavoro svolto (Moos, 1994)

Orientamento al risultato: quanto e in che modo l'organizzazione si impegna a conseguire prestazioni e risultati di qualità (Avallone, Farnese; 2005)

Orientamento verso le relazioni: quanto l'organizzazione rileva come importante le relazioni e in che modo se ne fa "carico" (Avallone, Farnese; 2005)

Organizzazione (assetto organizzativo): si tratta di una macro variabile 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, nonché i sistemi operativi. L'analisi dell'assetto organizzativo definisce invece 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 gli altri meccanismi di governo della struttura.

PA: Pubblica Amministrazione.

Performance (ampiezza e profondità della): la *performance* 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 e, 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 a essere misurata e gestita. L'ampiezza della *performance* fa riferimento alla sua estensione 'orizzontale' in termini di *input/processo/output/out come*; la profondità del concetto di *performance* riguarda il suo sviluppo 'verticale': livello individuale, livello organizzativo, livello di programma o politica pubblica.

Performance individuale: esprime il contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi.

Performance organizzativa: esprime il risultato che un'intera organizzazione con le sue singole articolazioni ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini.

Polisenso: che ha più significati; che può essere variamente interpretato.

Power oriented: disparità di accesso alle risorse, leadership forte e paternalistica (Harrison, Stokes; 1992)

Premi: la presenza o meno di premi incentivanti (Litwin, Stringer; 1971)

Prendersi cura dell'altro: investire su un dipendente, sostenerlo nello sviluppo (Sashkin, 1984, 1996)

Pressione sul lavoro: il grado di pressione sul lavoro e di urgenza che domina nell' ambiente di lavoro (Moos, 1994)

Progresso: capacità di sopravvivenza delle organizzazioni è funzione della loro capacità di mutare e di adattarsi alle domande di cambiamento provenienti dai clienti e dall'ambiente circostante (Sashkin, 1984, 1996)

Proxy: letteralmente indica il soggetto che può agire in nome e per conto di un altro. In senso tecnico, il termine in economia e in statistica è sinonimo di un indicatore statistico che descrive il comportamento di un aggregato economico. Un indice di Borsa è il proxy dell'andamento del mercato azionario, perché coglie le variazioni nel livello dei prezzi di un certo paniere di titoli, che approssima l'andamento del mercato in generale.

Qualità: intesa in termini di adozione di una cultura della qualità che pervade ogni aspetto della vita organizzativa (Sashkin, 1984, 1996)

RACF: il Regolamento di Amministrazione, Contabilità e Finanza.

Raggiungimento degli obiettivi organizzativi:

1. l'orientamento al prodotto: ogni organizzazione si propone il raggiungimento degli obiettivi, tale raggiungimento è facilitato quando gli obiettivi dei singoli membri dell'organizzazione sono in sintonia fra di loro e con gli obiettivi dell'organizzazione stessa. Questa dimensione descrive quanto una organizzazione è efficace nel raggiungere i suoi obiettivi, fino a che punto sono obiettivi coerenti e condivisi al suo interno, e il grado in cui i valori condivisi favoriscono il miglioramento piuttosto che il mantenimento dello status quo.
2. l'orientamento ai clienti: grado in cui le attività organizzative sono dirette all'identificazione e all'incontro delle necessità, degli obiettivi e dei desideri di chi fruirà dei prodotti dell'organizzazione. (Sashkin, 1993)

Rapporti sociali: grado di adesione e condivisione di norme di tipo relazionale con riferimento ad un breve arco di tempo (Killmann, Saxton; 1983)

Regole: respect for authority, rationality of procedures, and division of work (Quinn)

Relazioni interpersonali: qualità delle relazioni sia a livello orizzontale sia a livello verticale e stile di vita. (Avallone, Paplomatas; 2005)

Responsabilità: quanto i membri si sentono i capi di se stessi (Litwin, Stringer; 1971)

Responsabilizzare i dipendenti: "patrimonializzare" gli sforzi effettivi e potenziali dei propri membri. Quando le persone sentono di ricevere il sostegno dell'organizzazione nell'assumersi responsabilità per raggiungere obiettivi collettivi e per risolvere problemi lavorativi, esse fanno tutto ciò che è nelle loro possibilità per aumentare efficacia e successo (Sashkin, 1984, 1996)

RGS: Ragioneria Generale dello Stato.

Rischio: il senso di rischio e di sfida nel lavoro e nell'organizzazione (Litwin, Stringer; 1971)

Risultato: rationality, performance indicators, accomplishment, accountability, and contingent reward (Quinn)

ROF: il Regolamento di Organizzazione e Funzionamento dell'Amministrazione.

Role oriented: regole e funzioni rigidamente definite, burocrazia (Harrison, Stokes; 1992)

RP: il Regolamento del Personale.

Sicurezza di partecipazione: viene divisa in due componenti, la partecipazione e la sicurezza del gruppo. (Anderson, West; 1994)

Sostegno al compito: Grado di adesione e condivisione di norme tecniche relative ad un breve respiro temporale (Killmann, Saxton; 1983)

Sostegno all'innovazione: analizza quanto tempo, risorse e pratiche vengono utilizzate per sviluppare e sostenere nuove idee e sviluppi (Anderson, West; 1994)

Stakeholder (o portatore di interessi): uno *stakeholder* è un qualsiasi individuo o gruppo di individui che può influenzare o essere influenzato dall'ottenimento degli obiettivi da parte dell'organizzazione stessa. Gli *stakeholders* possono essere sia interni che esterni rispetto ai confini di ogni singola organizzazione e possono essere portatori di diritti e di interessi. In quanto soggetti che detengono un interesse, perché influenzati o perché capaci di influenzare l'amministrazione come tali, sono interessati a ricevere delle informazioni sulle attività e i risultati dell'amministrazione stessa. Gli *stakeholders* 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 *stakeholders*'. 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).

Standards: la percezione dell'importanza dei risultati impliciti ed espliciti (Litwin, Stringer; 1971)

Stile di leadership: paternalista, aggressiva, coordinatrice, etc (Cameron, Quinn; 2000)

Struttura: vissuti dei lavoratori nei confronti di metodi, regole e procedure dell'Organizzazione (Litwin, Stringer; 1971)

Support oriented: fiducia reciproca tra le persone, clima affettivo e più umano (Harrison, Stokes; 1992)

Supporto tra i colleghi: quanto i superiori incoraggiano e sostengono i dipendenti (Moos, 1994)

Supporto: la percezione di aiuto da parte dei managers e degli altri lavoratori (Litwin, Stringer; 1971)

Supporto: participation, cooperation, people-based, mutual trust, team spirit, and individual growth (Quinn)

Sviluppo: apertura al progresso sociale e personale (Majer, D'Amato; 2001)

Target: un *target* è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere; ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini quantitativi entro uno specifico intervallo temporale e può riferirsi a obiettivi sia strategici che operativi.

Team di lavoro: la visione del team di lavoro, che cerca di ricavare informazioni sulla visione dei membri di un'organizzazione circa la chiarezza, l'attendibilità e i valori degli obiettivi del gruppo. (Anderson, West; 1994)



Consiglio Nazionale
delle Ricerche

**BENESSERE
ORGANIZZATIVO**

Team: coesione di gruppo (Majer, D'Amato; 2005, 2001)

Tollerabilità compiti: livello percepito di fatica fisica e mentale e di adeguatezza alle richieste provenienti dall'ambiente di lavoro (Avallone, Paplomatas; 2005)

Udp: Unità di Personale.

Utilità sociale: per la propria attività e di rilevanza della stessa in relazione ai servizi realizzati per la comunità e agli obiettivi aziendali. (Avallone, Paplomatas; 2005)

Valorizzazione: riconoscimento delle competenze e conseguente attribuzione di valore. (Avallone, Paplomatas; 2005)