



RELAZIONE SULL'OBIETTIVO DI RISULTATO ASSEGNATO  
AL DIRETTORE DELL'ENTE PER L'ANNO 2019



Sommario	
PREMESSA.....	2
1. DEFINIZIONE TIPOLOGIA DI INDICATORI.....	3
2. RACCORDO TRA INDICATORI E AMBITI DI PERFORMANCE.....	6
4. CONCLUSIONI .....	10

## PREMESSA

La valutazione della performance organizzativa implica l'adozione di idonei strumenti di misurazione quali-quantitativa, l'analisi degli scostamenti tra target e risultati raggiunti e la motivazione delle cause, nonché la disponibilità di una metodologia di sintesi di quanto osservato al fine di comporre un quadro di insieme riguardo l'andamento dell'amministrazione sotto certe dimensioni di valutazione ritenute rilevanti.

Nelle more dell'emanazione, da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica, di Linee Guida per il Piano della Performance, redatte ai sensi dell'art. 3, comma 1, del DPR n. 105/2016, che renda le misurazioni standardizzate e confrontabili con altre analoghe realtà, il Comitato Direttivo Centrale, tenuto conto del concetto di "obiettivi generali" della pubblica amministrazione, legati ad indicatori misurabili e verificabili dai cittadini e puntando sulla performance organizzativa, ha assegnato al Direttore, nel Piano della Performance 2019-2021, il seguente obiettivo per l'anno 2019:

Destinatario	Obiettivo	Indicatore	Unità misura	Valore storico	Valore benchmark	Target 2019	Fonte dati
DIRETTORE	Progettazione e revisione nuovo set indicatori correlati alla performance organizzativa	Nuovo sistema di indicatori	Relazione (on/off)	% differenziazione rispetto set precedente	"Indicatori comuni per funzioni di supporto nelle pubbliche amministrazioni (sperimentazione 2019)" dell'a PCdM	a) Definizione tipologia di indicatori b) Raccordo tra indicatori e ambiti di performance c) Condivisione con portatori di interessi interni d) Redazione relazione conclusiva	Amministrazione

Con la presente relazione si intende, quindi, fornire una sintesi delle attività compiute per il raggiungimento dell'obiettivo assegnato.



## 1. DEFINIZIONE TIPOLOGIA DI INDICATORI

Tenuto conto che un obiettivo è la descrizione sintetica di un traguardo che l'amministrazione si prefigge di raggiungere in un determinato arco temporale, esso viene generalmente espresso con un verbo o un sostantivo, quale ad esempio:

<b>verbo / sostantivo</b>	<b>oggetto</b>
<i>Aumentare/aumento:</i>	<i>efficienza di una unità organizzativa</i>
<i>Diminuire/diminuzione:</i>	<i>grado di insoddisfazione utenti</i>
<i>Mantenere/mantenimento:</i>	<i>offerta di un servizio con minori risorse</i>
<i>Migliorare/miglioramento:</i>	<i>qualità di un servizio</i>
<i>Sviluppare/sviluppo:</i>	<i>nuovi servizi</i>
<i>Creare/creazione:</i>	<i>nuovi canali di accesso a un servizio</i>
<i>Ridurre/riduzione:</i>	<i>tempi di attesa</i>
<i>Rispettare/rispetto:</i>	<i>cronoprogramma di un progetto</i>
<i>Assicurare:</i>	<i>erogazione servizio nei tempi previsti</i>

e implica un cambiamento di stato di una o più caratteristiche di un oggetto/servizio/attività/processo. Ai fini di una sua corretta identificazione, esso deve rispondere a tutti i seguenti requisiti, come previsto dall'art.5, comma 2, del D. Lgs. 150/2009 e, pertanto, deve essere:

- ❖ rilevante e pertinente rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- ❖ specifico e misurabile in termini concreti e chiari;
- ❖ tale da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- ❖ riferibile ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- ❖ commisurato ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- ❖ confrontabile con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- ❖ correlato alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili;
- ❖ rapportato alle risorse economiche destinate al conseguimento dei prestabiliti livelli di produttività (con il rispetto delle scadenze temporali ad essi associate).

La misurazione del raggiungimento di un obiettivo avviene attraverso l'identificazione di specifici indicatori e target ad esso collegati che ne concretizzano gli intenti. Questi tre elementi, pur essendo distinti tra di loro, sono complementari e indispensabili affinché un sistema di misurazione possa funzionare correttamente. È buona norma quindi, sviluppare innanzitutto l'insieme degli obiettivi da perseguire, poi selezionare gli indicatori e quindi impostare i target<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston.



Ad ogni obiettivo deve essere associato almeno un indicatore, definito come una grandezza espressa sottoforma di valore assoluto o rapporto. Nell'ambito della performance esso rappresenta una misura che permette di verificare il grado di raggiungimento di un determinato obiettivo che può avvenire anche tramite l'utilizzo di indicatori multipli, variabili a seconda della loro finalità. Per garantire l'efficacia nella misurazione del raggiungimento di un obiettivo è, quindi, fondamentale che l'indicatore abbia una sua consistenza e validità, che può essere verificata attraverso il possesso dei seguenti attributi:

- o comprensibilità (l'indicatore deve essere chiaro, contestualizzato e misurabile);
- o rilevanza (deve essere significativo per il personale cui è assegnato l'obiettivo, utile per i valutatori e valido per gli stakeholders);
- o confrontabilità (deve prestarsi a comparazioni sia in termini temporali che organizzativi);
- o fattibilità (deve essere adeguato alle risorse finanziarie fruibili, calibrato rispetto al tempo a disposizione e adeguato ai sistemi informativi in uso);
- o affidabilità (deve essere idoneo a misurare l'obiettivo ed esente da influenze che possano condizionare o inficiare la sua determinazione).

Lo schema suggerito nella delibera CIVIT 89/2010 guida, attraverso una serie di domande, alla scelta di un indicatore appropriatamente definito e coerente con il suo obiettivo:

Nome dell'indicatore	Titolo dell'indicatore
Descrizione dell'indicatore	Per evitare ambiguità nell'interpretazione, come si può descrivere più dettagliatamente l'indicatore?
Razionale	Perché si vuole misurare questo aspetto?
Obiettivo (di riferimento)	A quale obiettivo si riferisce questo indicatore?
Legami con altri indicatori	Quali sono i collegamenti tra questo indicatore e gli altri?
Data di approvazione dell'indicatore	Quando si è iniziato a utilizzare l'indicatore?
Tipo di calcolo / Formula / Formato	Se quantitativo, come è calcolato? Qual è la formula (scala, se qualitativo)? Qual è l'unità di misura?
Fonte/i dei dati	Da dove si possono ottenere i dati necessari?
Qualità dei dati	Quali sono i problemi nella raccolta e analisi dei dati che si pensa emergeranno?
Frequenza di rilevazione	Quanto spesso è rilevato questo indicatore? Quanto costa la sua rilevazione?
Target (valore desiderato)	A che livello di performance si punta?
Processo di sviluppo	Su quali basi e da chi è stato concordato questo target?
Responsabile dell'indicatore e del target se diverso	Chi ha l'incarico di controllare e rivedere la performance (rispetto al target) e di raccogliere i dati?
Responsabile della performance legate all'indicatore	Chi è responsabile per la performance rilevata tramite questo indicatore?
Che cosa sarà fatto?	Quale azione/comportamento vuole stimolare questo target/indicatore?
Reportistica	Dove vengono comunicate/pubblicate le informazioni?

Di seguito sono descritte alcune tipologie di indicatori che possono essere utilizzate nell'ambito di misurazione della performance:



INDICATORI DI OUTCOME	Gli indicatori di outcome misurano l'effetto generato dall'obiettivo sui destinatari a cui è rivolta l'azione in termini di benefici socio-economici. Questo tipo di misurazione costituisce uno dei principali strumenti di attenzione agli stakeholders.
INDICATORI DI OUTPUT	Gli indicatori di output misurano il risultato immediato al termine di una attività o di un processo.
INDICATORI DI EFFICIENZA	L'indicatore di efficienza è una misura data dal rapporto tra il risultato e le risorse impiegate.
INDICATORI DI EFFICACIA E QUALITÀ	L'indicatore di efficacia è una misura volta a rilevare la qualità percepita dagli stakeholders rispetto all'erogazione di un determinato servizio/attività/prodotto oppure ai processi di loro realizzazione.
INDICATORI DI ECONOMICITÀ	L'indicatore di economicità misura la capacità di un'amministrazione di erogare i servizi attesi, minimizzando i costi.

Il target è il livello di risultato per il quale si considera adeguatamente raggiunto l'obiettivo. Si potrebbe anche definire come la quantificazione dell'obiettivo nella dimensione misurata dall'indicatore. Deve essere definito in modo coerente sulla base di risultati maturati in precedenza dall'amministrazione (trend temporale – valore medio storico) oppure tramite il confronto con realtà esterne (benchmarking) e deve essere sfidante e ambizioso e realistico in maniera da stimolare l'azione di miglioramento. Il riferimento deve essere misurabile, preciso e preferibilmente definito in termini quantitativi e temporali. E' in effetti determinante specificare il tempo entro il quale raggiungere i livelli identificati dal target. In sintesi si può affermare che confrontando i livelli di performance raggiunti nei target è possibile dedurre se l'obiettivo è stato o meno completato.

Nell'ambito della misurazione della performance il valore target deve risultare adeguato non unicamente alle caratteristiche dell'obiettivo operativo ma anche alle risorse (umane, finanziarie e strumentali) ed alle condizioni di normale svolgimento delle attività nelle aree alle quali l'obiettivo è stato assegnato.

Contestualizzando, quindi, quanto sopra descritto agli obiettivi di performance organizzativa dell'Ente è stata verificata la possibilità di individuare più indicatori per misurare il grado di realizzazione di un obiettivo.

Prendendo ad esempio l'obiettivo OO2.2A "Incremento docenti iscritti", riferiti ai corsi del Gruppo di lavoro CAI-MIUR, potrebbero essere individuati i seguenti indicatori:

<b>OBIETTIVO OO2.2A</b>	<b>INDICATORI</b>
<i>Incremento docenti iscritti</i>	<i>N° docenti</i> <i>N° corsi effettuati / n° corsi programmati</i> <i>N° docenti / n° corsi</i> <i>N° docenti iscritti anno t / n° docenti iscritti anno t-1</i>



## 2. RACCORDO TRA INDICATORI E AMBITI DI PERFORMANCE

Alla luce di quanto descritto nel paragrafo precedente è stato, quindi, impostato il raccordo tra gli obiettivi di performance organizzativa, definiti in coerenza alle linee strategiche delineate dagli Organi politici di vertice per il raggiungimento delle proprie finalità istituzionali, ed uno o più indicatori, con i relativi target, sulla base dei quali la performance è poi misurata e valutata.

Si è ritenuto di utilizzare preferibilmente indicatori oggettivi degli obiettivi e delle azioni identificate, poiché se il volume delle prestazioni amministrative rese è per lo più misurato attraverso indicatori di output, il grado di miglioramento della performance sarà valutato prevalentemente attraverso una opportuna scelta e combinazione di indicatori qualitativi di efficienza, efficacia, qualità, economicità.

Per quanto applicabile all'Ente, si è tenuto conto nella definizione degli indicatori da utilizzare del documento redatto dal Dipartimento della Funzione Pubblica "Indicatori comuni per le funzioni di supporto delle amministrazioni pubbliche – Sperimentazione 2019"; si sono mutuati anche indicatori da altre fonti.

Il set di indicatori proposto è, inoltre, frutto delle esperienze maturate negli anni di applicazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Ente e dalle indicazioni fornite nonché dal confronto con altre pubbliche amministrazioni.

Si è proceduto, quindi, ad effettuare una revisione dei set di indicatori previsti ai punti 6.2 e 6.3 del Piano della Performance 2019-2021, onde fornire concreto esempio della tipologia di indicatori proposti.

Si riportano di seguito gli schemi revisionati di cui ai punti 6.2 e 6.3 sopra citati.



## 6.2 Dagli Obiettivi specifici agli obiettivi operativi

OBIETTIVI SPECIFICI	OBIETTIVO OPERATIVO	Indicatore	Baseline o benchmark	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Fonte dati
<b>OS 1.1</b> <b>Miglioramento e diversificazione dei servizi offerti dalla Sede Centrale ai Soci e alle Sezioni</b>	Nuovo Piano Servizi per il triennio 2020-2022	2019: n° servizi progettati; 2020: n° servizi rilasciati; 2021: n° servizi rilasciati	Non esiste	100% progettazione di un nuovo Piano Servizi per il triennio 2020-2022	100% realizzazione delle funzionalità previste per il 2020 nell'analisi realizzata come Target 2019	100% realizzazione delle funzionalità previste per il 2021 nell'analisi realizzata come Target 2019	Check list ad hoc
<b>OS1.2</b> <b>Individuazione delle ragioni di appartenenza e degli interessi dei Soci</b>	Monitoraggio sul tema "giovani, montagna e CAI"	%	Non esiste	conclusione monitoraggio sul tema "giovani, montagna e CAI" e verifica iniziative di fidelizzazione	-	-	Check list ad hoc
<b>OS2.1</b> <b>Universo Giovani</b>	nuovi piani formativi in materia di arrampicata sportiva in età evolutiva	%	n. piani formativi = 6	adozione dei nuovi piani formativi in materia di arrampicata sportiva in età evolutiva	verifica validità nuovi piani formativi in materia di arrampicata sportiva in età evolutiva	strutturazione dei piani formativi in materia di arrampicata sportiva in età evolutiva	Check list ad hoc
<b>OS2.2</b> <b>Presenza nel mondo della Scuola</b>	Incremento offerta formativa	N° docenti iscritti	n. docenti iscritti 2018 = 247	incremento iscritti ai corsi	analisi e valutazione delle azioni intraprese nel biennio precedente	mantenimento livello costante di iscritti ai corsi	Database CAI ad hoc
	Implementazione Infopoint Alternanza Scuola Lavoro	% realizzazione	n. documenti esistenti = 20	implementazione Infopoint ASL su <a href="http://www.cai.it">www.cai.it</a>	definizione procedura di aggiornamento costante Infopoint (dal 2021 inserimento in attività ordinaria)	-	Check list ad hoc
	Progettazione di nuove attività per la scuola secondaria di 1° e 2° grado	N° attività	Non esiste	progettazione e presentazione nuove attività al MIUR	realizzazione nuove attività a.s. 2019/2020	realizzazione nuove attività a.s. 2020/2021	Check list ad hoc
<b>OS 3.1</b> <b>Valorizzazione del patrimonio storico, culturale e turistico</b>	realizzazione Sistema Infomont	N° dati inseriti	N° dati richiesti (campi) = 110.000	realizzazione del Sistema Infomont	adozione da parte stakeholder	adozione da parte stakeholder	Check list ad hoc
<b>OS 3.3</b> <b>Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi a Performance, Trasparenza, Integrità e Anticorruzione</b>	attuazione del PTPC	N°	n. dati disponibili (documenti) = 4.500	Rispettare tabelle obiettivi PTPC (trasparenza) previsti per il 2019	Rispettare tabelle obiettivi PTPC (trasparenza) previsti per il 2020	Rispettare tabelle obiettivi PTPC (trasparenza) previsti per il 2021	Piani Triennali PTPC
			n. flussi = 28	Rispettare tabelle obiettivi PTPC (corruzione) previsti per il 2019	Rispettare tabelle obiettivi PTPC (corruzione) previsti per il 2020	Rispettare tabelle obiettivi PTPC (corruzione) previsti per il 2021	



### 6.3 Piano operativo 2019 e cronogramma attività

Obiettivo strategico di riferimento	Obiettivo operativo 2019	Attività/Azioni 2019	Unità organizzativa responsabile	Indicatore operativo (IO)	Unità misura	Target
OS 1.1 Miglioramento e diversificazione dei servizi offerti dalla Sede Centrale ai Soci e alle Sezioni	<b>OO1.1</b> nuovo Piano servizi per il triennio 2020-2022	A-1.1A Rilevamento bisogni e recepimento indirizzi da CC/CDC  A-1.1B Identificazione nuove funzionalità	Direzione	<b>IO1.1</b> 1.1A Documento recepimento bisogni  1.1B Atto approvazione Piano servizi	N°	100% Nuovo Piano Servizi 2020-2022
OS1.2 Individuazione delle ragioni di appartenenza e degli interessi dei Soci	<b>OO1.2</b> monitoraggio sul tema "giovani, montagna e CAI"  verifica iniziative di fidelizzazione	A-1.2A Realizzazione di focus group con Soci "Juniores"  A-1.2B Applicazione nuovo Tariffario Rifugi	CDC/CC/ Direzione	<b>IO1.2</b> 1.2A Realizzazione n° focus group  1.2B N° Sezioni adempienti/n° totale sezioni	1.2A %  1.2B N°	1.2A 100% conclusione monitoraggio sul tema "giovani, montagna e CAI"  1.2B 95% Sezioni adempienti
OS2.1 Universo Giovani	<b>OO2.1A</b> adozione dei nuovi piani formativi in materia di arrampicata sportiva in età evolutiva	A-2.1A inserimento dei piani formativi in materia di arrampicata sportiva in età evolutiva nei programmi di attività CCAG/CNSASA  A-2.1B svolgimento dei piani formativi in materia di arrampicata sportiva in età evolutiva nei programmi di attività CCAG/CNSASA	CCAG/CNSASA/ CC	<b>IO2.1</b> 2.1A N° piani inseriti/totale OTCO  2.1B N° piani formativi effettuati/n° piani inseriti	N°	2.1A 50% piani inseriti  2.1B 50% piani effettuati
OS2.2 Presenza nel mondo della scuola	<b>OO2.2A</b> Incremento docenti iscritti  <b>OO2.2B</b> Implementazione Infopoint Alternanza Scuola Lavoro  <b>OO2.2C</b> Progettazione nuove attività per la scuola secondaria di 1° e 2° grado	A-2.2A Incremento del n° di corsi gestiti  A-2.2B Inserimento documenti su Infopoint ASL  A-2.2C progettazione e presentazione al MIUR di tre nuove attività	GDL SCUOLA  Direzione  GDL SCUOLA	<b>IO2.2</b> 2.2A N° docenti iscritti/totale docenti iscritti nell'anno precedente  2.2B N° documenti inseriti/totale documenti  2.2C N° attività progettate/n° attività presentate	N°	2.2A + 5% di docenti iscritti  2.2B 100% documenti inseriti  2.2C 30% attività presentate
OS 3.1 Valorizzazione del patrimonio storico, culturale e turistico	<b>OO3.1</b> Realizzazione Sistema Infomont	A-3.1A Raccolta dati  A-3.1B Popolamento dati nel sistema	SOSEC  Direzione	<b>IO3.1</b> 3.1A N° dati raccolti/totale dati richiesti (campi)  3.1B N° dati inseriti/totale dati raccolti	N°	3.1A 100% dati raccolti  3.1B 100% dati inseriti
OS 3.3 Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi a Performance, Trasparenza, Integrità e Anticorruzione	<b>OO3.3A</b> Rispettare tabelle obiettivi PTPC (Trasparenza) previsti per il 2019  <b>OO3.32</b> Rispettare tabelle obiettivi PTPC (Corruzione) e previsti per il 2019	A-3.3A.1 Popolamento dati nel nuovo sw "Amministrazione Trasparente"  A-3.3A.2 Valutazione flussi informativi e definizione azioni conseguenti  A-3.3B Definizione azioni di monitoraggio, verifica e aggiornamento mappatura dei processi dell'Ente	Direzione  Direzione	<b>IO3.3</b> 3.3A.1 N° dati inseriti/totale dati disponibili  3.3A.2 N° flussi valutati/totale flussi  3.3B N° processi verificati/totale processi + n° processi aggiornati/totale processi	N°  N°	3.3A.1 100% dati inseriti  3.3A.2 100% flussi valutati  3.3B 100% processi verificati + 100% processi aggiornati



Come si evince nelle tabelle sopra esposte, è stata necessariamente operata anche una revisione dei target triennali ed annuali, dei valori storici di riferimento e di quelli relativi al benchmark o al baseline.

Il set di indicatori proposto è stato condiviso con i soggetti referenti delle unità organizzative responsabili delle attività e/o azioni previste.

Intenso e proficuo confronto è avvenuto, in particolare, con i Responsabili della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, viste le rilevanti ricadute dei target loro assegnati nell'intero processo di misurazione della performance.



#### 4. CONCLUSIONI

Il set di indicatori, così come esposto al paragrafo 3 della presente Relazione, è stato illustrato al CDC nella riunione del 13 dicembre 2019, che ritenutolo idoneo alla misurazione delle attività e/o azioni oggetto di valutazione nel Piano della performance, ha deciso di adottare tale nuovo set nel Piano per il triennio successivo. Il CDC ha, quindi approvato gli schemi 6.2 e 6.3, revisionati così come proposto dal Direttore con atto n. 205 nella medesima seduta.

Il Piano della Performance per il triennio 2020-2022, adottato con delibera presidenziale n. 4 del 31 gennaio 2020, ratificata dal CDC n. 13 del 14 febbraio 2020, vede conseguentemente introdotto un nuovo set di indicatori.

Alla luce di quanto sopra esposto, si ritiene pienamente raggiunto l'obiettivo assegnato per il 2019.

Milano, 10 giugno 2020

Il Direttore

Andreina Maggiore