



Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del CAI

Redatto da Cristina Reperi, OIV CAI, nel periodo settembre – dicembre 2015.

Approvato dal CdC, comitato direttivo centrale, nella seduta del 18 dicembre 2015.

Pubblicato sul sito www.cai.it nel dicembre 2015

Questa versione sostituisce la precedente prima versione del 2010.

INDICE

0. Introduzione - Perché avere un Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance
1. Descrizione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa ed Individuale
 - 1.a Le caratteristiche distintive del CAI
 - 1b. gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa
 - 1.c la metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa
2. Il processo di Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa e Individuale
3. I soggetti e le responsabilità del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa ed Individuale
4. Le procedure di conciliazione nell'ambito della valutazione individuale
5. Le modalità di raccordo ed integrazione con i sistemi di controllo esistenti e di programmazione finanziaria e di bilancio

0. Introduzione – Perché avere un Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

Un Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance rappresenta un ausilio sia per i vertici politici ed amministrativi di un Ente sia per gli stakeholder¹ esterni. Esso, pertanto, si configura come fonte per accrescere la conoscenza sull'operato dell'amministrazione e per contribuire al miglioramento dei processi decisionali. Così parametrato, un Sistema di Misurazione e Valutazione della performance assume la duplice valenza politica e gestionale di strumento fondamentale per l'elaborazione di proposte e programmi e per l'analisi successiva alla realizzazione.

Un sistema di Misurazione e Valutazione della Performance richiede pertanto che le finalità e gli obiettivi dell'organizzazione siano esplicitati e formulati in modo chiaro e coerente con gli scopi istituzionali. Ma non solo. E' indispensabile garantire la misurabilità degli obiettivi al fine di garantirne la controllabilità, e ciò tramite l'individuazione di indicatori che diano informazioni sul grado di realizzazione dell'obiettivo stesso. La definizione degli obiettivi e l'individuazione degli indicatori non possono essere considerati come azioni separate tra loro. Se ad un obiettivo non è associabile un indicatore adeguato, è necessario procedere alla riformulazione dell'obiettivo stesso.

I valori rilevati dagli indicatori si trasformano in informazioni utili sulla Performance solo se essa viene messa a confronto con il valore della performance attesa². Il confronto tra risultati conseguiti e valore target permette di stabilire il grado di raggiungimento dell'obiettivo.

¹ Stakeholder: un qualsiasi individuo o gruppo di individui che possono influenzare o essere influenzati dall'ottenimento degli obiettivi da parte dell'organizzazione stessa. Gli stakeholder possono essere interni od esterni all'organizzazione e possono essere portatori di diritti e di interessi.

² Performance attesa: può alternativamente essere rappresentata da un valore minimo oltre il quale non scendere; un valore costante da mantenere nel tempo; un valore target che implica un miglioramento rispetto alla performance consolidata

1. Descrizione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa e Individuale

1.a le caratteristiche distintive del CAI

Il Club alpino italiano (C.A.I.), fondato in Torino nell'anno 1863 per iniziativa di Quintino Sella, libera associazione nazionale, ha per iscopo l'alpinismo in ogni sua manifestazione, la conoscenza e lo studio delle montagne, specialmente di quelle italiane, e la difesa del loro ambiente naturale³.

Il Club Alpino Italiano è un Ente pubblico non economico, a base associativa, istituito con legge 26/1/1963, n. 91 e s.m.i. L'Associazione è costituita da Soci CAI liberamente riuniti in un numero indeterminato di Sezioni, coordinate in raggruppamenti regionali e provinciali.

Il Club Alpino Italiano si articola, a livello centrale e territoriale, in una molteplicità d'organi e strutture i cui componenti sono espressione del corpo sociale. Tutte le cariche sociali, per espressa disposizione ordinamentale, sono volontarie e gratuite (art. 70 Regolamento generale CAI), ivi comprese quelle di Presidente generale e di componente l'organo direttivo del CAI (Comitato direttivo centrale). In quest'ottica, soci volontari e personale dipendente del CAI concorrono - tutti insieme - allo svolgimento delle attività istituzionali dell'ente.

Gli organi del Club Alpino Italiano sono:

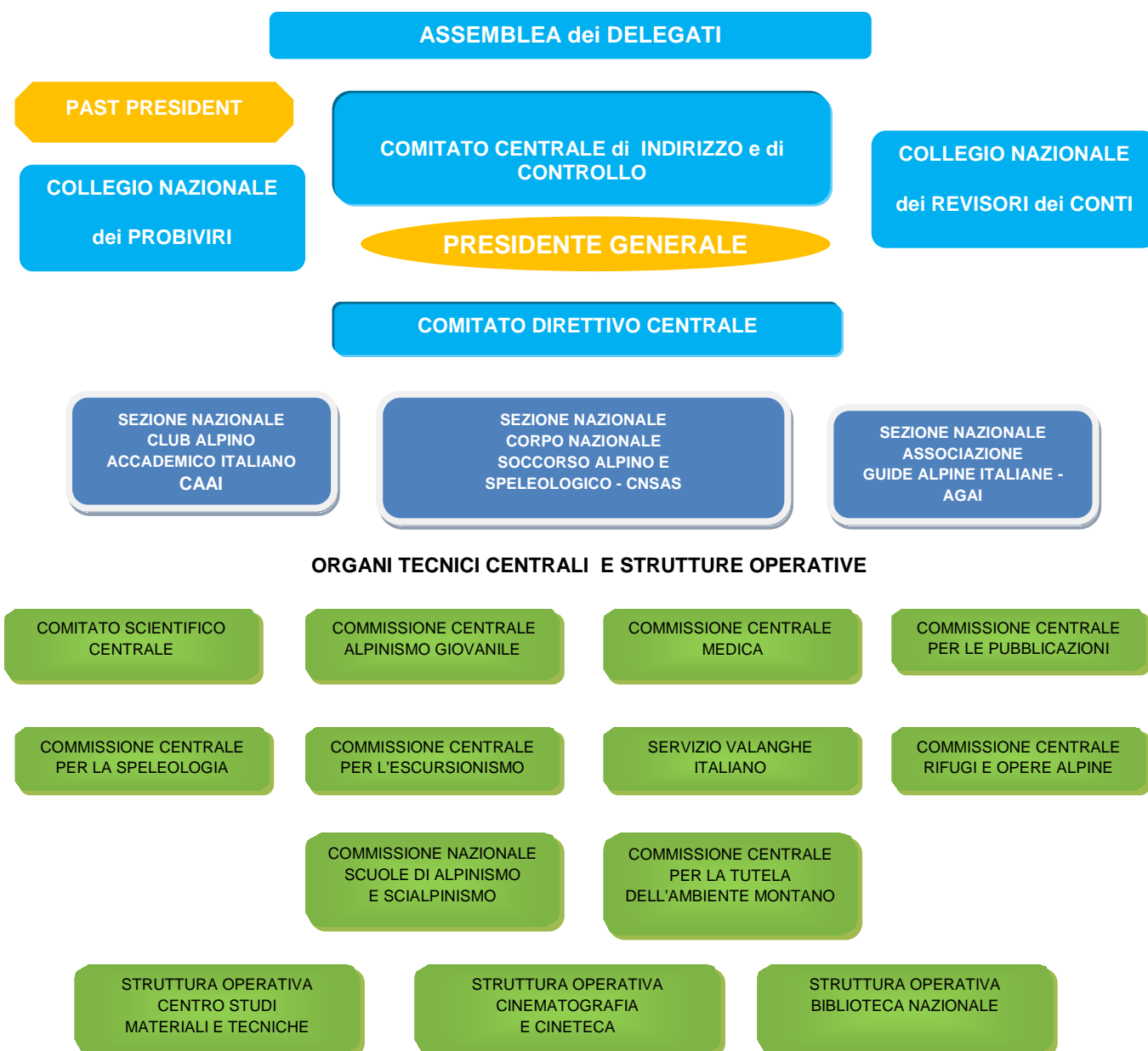
- l'assemblea dei delegati (AD),
- il comitato centrale di indirizzo e di controllo (CC),
- il comitato direttivo centrale (CDC),
- il presidente generale (PG),
- il collegio nazionale dei revisori dei conti,
- il collegio nazionale dei probiviri.

Il Club Alpino Italiano agisce per raggiungere le proprie finalità istituzionali tramite una pluralità di Organi centrali e territoriali (Comitati, Commissioni, Strutture Operative, Gruppi Regionali e Sezioni).

Gli uffici degli organi centrali, della direzione e gli uffici subordinati costituiscono la struttura centrale, ove è posta la sede legale del Club Alpino Italiano; le sezioni e i loro raggruppamenti regionali costituiscono le sue strutture periferiche.

Il CAI è inoltre membro, ed in alcuni casi socio fondatore, di importanti Associazioni internazionali di alpinismo.

³ Art. 1 – Costituzione e finalità, dallo STATUTO del CLUB ALPINO ITALIANO



Il modello organizzativo volontaristico

Il modello organizzativo si basa sulla convivenza di *personale alle dipendenze dell'ente* e di *soci che agiscono a titolo volontaristico e gratuito*. L'Ente ha infatti duplice natura giuridica: centralmente pubblica (CAI Sede Centrale è Ente pubblico non economico) e localmente privata (le strutture territoriali – Sezioni e Gruppi regionali e provinciali - sono associazioni di diritto privato).

L'entusiasmo del grande apporto volontaristico, che contraddistingue il CAI nel panorama associazionistico italiano, ha permesso di concretizzare nel tempo un ampio ventaglio di realizzazioni a favore della montagna e dei suoi frequentatori quali rifugi, bivacchi, sentieri, rimboschimenti, opere sociali.

Il Club Alpino Italiano adotta propri regolamenti per l'organizzazione e il funzionamento amministrativo della struttura centrale – anche in deroga alla legge 15 marzo 1975, n.70 e alle altre disposizioni di legge e di regolamento in vigore per gli enti pubblici nazionali.

Il Club Alpino Italiano e le singole strutture territoriali hanno ciascuno un'autonomia patrimoniale conforme al proprio ordinamento e possono acquistare, possedere e alienare beni e diritti. L'alienazione a soggetti estranei al Club Alpino Italiano di rifugi e altre opere alpine e la costituzione di vincoli reali sugli stessi, ove di proprietà delle strutture territoriali, debbono essere preventivamente approvati dal CC e, ove di proprietà del Club Alpino Italiano, dall'AD.

Per il raggiungimento delle finalità istituzionali il Club Alpino Italiano e le sue strutture territoriali dispongono:

- a) delle quote associative, dei contributi ordinari e straordinari dei soci;
- b) dei contributi pubblici;
- c) dei contributi, lasciti e donazioni di soggetti privati;
- d) di ogni altro tipo di entrata, anche derivante da attività economiche, intraprese a sostegno e per il perseguimento delle finalità istituzionali.

Il CAI è dotato di un integrale tasso d'autonomia finanziaria, derivante dalla contribuzione degli oltre 300.000 soci su tutto il territorio nazionale; l'ente non è annoverato nell'elenco delle amministrazioni pubbliche inserite nel bilancio consolidato formulato annualmente dall'ISTAT, a norma dell'art. 1 c. 5 della Legge 30 dicembre 2004, n. 311 con la conseguenza che gli oneri finanziari correlati al personale dipendente del CAI non gravano in alcun modo sui conti della Pubblica Amministrazione e che il bilancio del CAI non risulta incluso nei conti della Pubblica Amministrazione, così come specificato nella nota del Ministero dell'Industria, del Commercio e dell'Artigianato datata 8 maggio 2000 prot. n.1392903/26/BP, né nell'elenco degli enti facenti parte dell'aggregato delle Amministrazioni pubbliche definito secondo i criteri di contabilità nazionale (SEC 95).

Il CAI non percepisce nessun contributo per il funzionamento dei propri organi, in quanto i componenti degli organi collegiali del CAI – in regime di volontariato - non percepiscono alcun compenso né gettone di presenza, mentre il rimborso delle spese di funzionamento è assicurato dalle sole contribuzioni degli associati.

Attualmente i contributi finanziari dello Stato a favore del Club alpino italiano sono rivolti esclusivamente alle seguenti precise finalità istituzionali:

- coperture assicurative dei volontari del Corpo Nazionale Soccorso Alpino e Speleologico del CAI (di cui costituisce struttura operativa) nonché formazione degli operatori del medesimo CNSAS;
- realizzazione e gestione, presso la sede centrale del CAI, di un centro di coordinamento delle attività del CNSAS;

Il Club Alpino Italiano, nell'ambito delle facoltà previste dallo Statuto a favore sia dei propri Soci sia di ogni altro utente interessato, provvede:

- alla diffusione della frequentazione della montagna e all'organizzazione di iniziative alpinistiche, escursionistiche e speleologiche, capillarmente diffuse sul territorio nazionale;
- all'organizzazione ed alla gestione di corsi d'addestramento per le attività alpinistiche, sci-alpinistiche, escursionistiche, speleologiche, naturalistiche volti a promuovere una sicura frequentazione della montagna;
- alla formazione di 24 diverse figure di titolati (istruttori, accompagnatori ed operatori), necessarie allo svolgimento delle attività citate;
- al tracciamento, alla realizzazione e alla manutenzione di sentieri, opere alpine e attrezzature alpinistiche;
- alla realizzazione, alla manutenzione ed alla gestione dei rifugi alpini e dei bivacchi d'alta quota di proprietà del Club Alpino Italiano e delle singole Sezioni – quantificati ad oggi in circa 750 strutture per un totale di quasi 21000 posti letto - fissandone i criteri ed i mezzi;
- all'organizzazione, tramite il Corpo Nazionale Soccorso Alpino e Speleologico (CNSAS), operativa Sezione Nazionale del CAI, di idonee iniziative tecniche per la vigilanza e la prevenzione degli infortuni nell'esercizio delle attività alpinistiche, escursionistiche e speleologiche, per il soccorso degli infortunati o dei pericolanti e per il recupero dei caduti;
- alla promozione di attività scientifiche e didattiche per la conoscenza di ogni aspetto dell'ambiente montano nonché di ogni iniziativa idonea alla protezione ed alla valorizzazione dell'ambiente montano nazionale, anche attraverso l'operato di organi tecnici nazionali e territoriali;
- alla promozione di iniziative di formazione di tipo etico-culturale, di studi dedicati alla diffusione della conoscenza dell'ambiente montano e delle sue genti nei suoi molteplici aspetti, della fotografia e della cinematografia di montagna, della conservazione della cultura alpina;
- all'organizzazione ed alla gestione di corsi di preparazione professionale per guida speleologica nonché di corsi di formazione professionale per esperti e rilevatori del Servizio Valanghe Italiano (SVI).

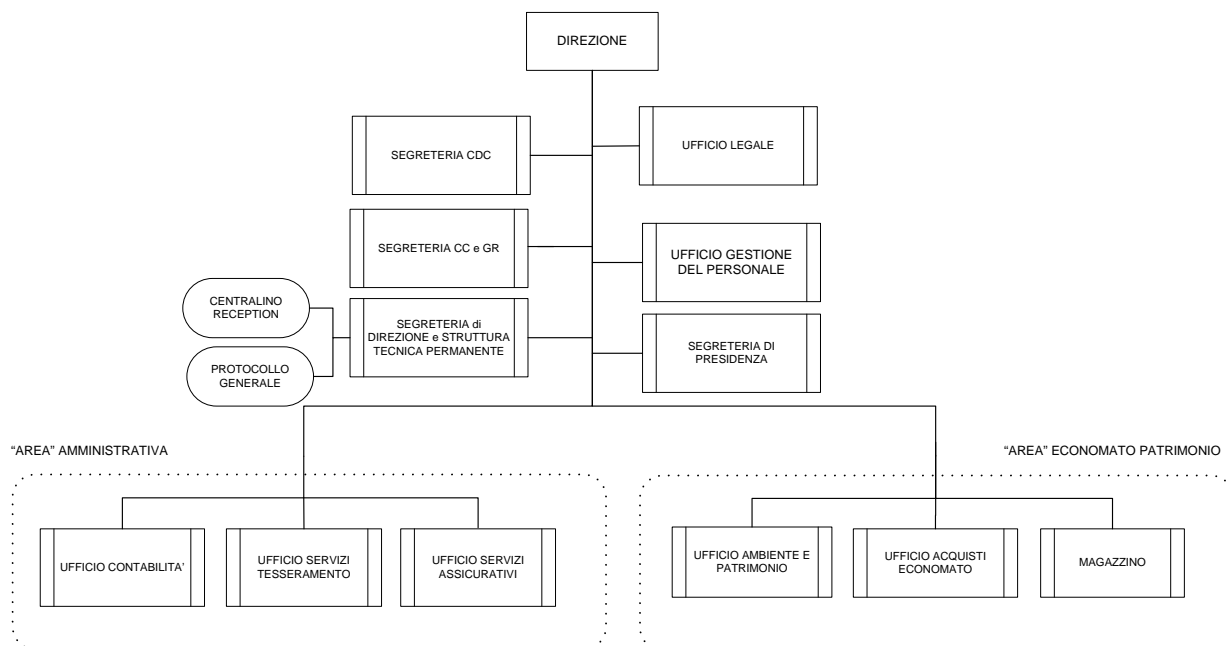
Per garantire il conseguimento delle proprie finalità istituzionali, a favore dei propri soci e di tutti gli altri utenti appartenenti ad un comune patrimonio culturale e sociale, il CAI in collaborazione con organismi dello Stato e degli Enti autonomi, con enti pubblici e privati e con fondazioni che si occupano di problemi connessi con le aree montane, con istituti scientifici e universitari e con associazioni e organismi anche esteri aventi scopi analoghi o utili al conseguimento delle proprie finalità⁴:

- a) tutela gli interessi generali dell'alpinismo; promuove la pratica delle attività istituzionali nelle aree montane nazionali, europee ed extraeuropee;
- b) promuove la formazione etico-culturale e l'educazione alla solidarietà, alla sicurezza, alla conoscenza e al rispetto dell'ambiente, specialmente dei giovani, mediante:
 1. la realizzazione e la gestione di strutture operative, destinate alla ricerca e alla didattica;
 2. lo svolgimento di corsi tecnici di introduzione, di formazione e di perfezionamento;

⁴ art. 1 Regolamento generale del CAI, 12.2.2005 e s.m.

3. la presenza di propri operatori nelle scuole di ogni ordine e grado;
 4. ogni altro tipo di iniziativa utile;
- c) provvede a formare, perfezionare, aggiornare, organizzare e tutelare i propri operatori – accompagnatori, esperti, istruttori ed altri – necessari allo svolgimento delle iniziative di cui alla lettera b);
 - d) facilita la diffusione della frequentazione della montagna e delle escursioni, anche in forma collettiva, costruendo e mantenendo in efficienza strutture ricettive e sentieri;
 - e) assume iniziative tecniche per la prevenzione degli infortuni e per il soccorso dei pericolanti, nonché per la ricerca dei dispersi e per il recupero degli infortunati; a tale scopo organizza specifiche strutture operative per il soccorso Alpino e speleologico e per il servizio valanghe;
 - f) promuove la redazione, la pubblicazione e la diffusione di opere, quali guide e monografie, relazioni, memorie, carte tematiche, su qualsiasi tipo di supporto; favorisce gli studi scientifici, storici, economici, artistici e letterari, per la diffusione della conoscenza dell'ambiente montano nei suoi molteplici aspetti e del patrimonio culturale delle sue genti; pubblica un bollettino, una rivista ed altri eventuali periodici;
 - g) cura l'ordinamento della propria biblioteca nazionale e la sua interconnessione in rete con le biblioteche sezionali;
 - h) provvede a sostenere il centro italiano studio documentazione alpinismo extraeuropeo e il museo nazionale della montagna;
 - i) h) promuove la fotografia e la cinematografia di montagna e cura la organizzazione della cineteca con particolare riguardo alla sezione storica;
 - j) opera per la conservazione della cultura alpina e per la pratica di ogni attività connessa con la frequentazione e la conoscenza della montagna; assume e promuove iniziative atte a perseguire la difesa dell'ambiente montano e in genere delle terre alte, anche al fine di salvaguardare dalla antropizzazione le zone di particolare interesse alpinistico o naturalistico;
 - k) l) favorisce la nascita e il funzionamento di organismi deputati a perseguire le proprie finalità istituzionali;
 - l) m) assume ogni altro tipo di iniziativa atta al conseguimento delle finalità e al libero svolgimento delle attività istituzionali.

Il CAI Sede Centrale ha una dotazione organica⁵ coperta da personale dipendente a tempo indeterminato appartenente al comparto degli Enti pubblici non economici. La dotazione organica prevede inoltre una posizione di Direttore con contratto a tempo determinato.



1b. gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del CAI, include tutti gli ambiti⁶ di misurazione della Performance previsti, coerentemente con il sistema di obiettivi definiti nel piano della Performance e rendicontati nella relazione sulla performance annuale.

Gli ambiti, declinati per la realtà CAI, sono:

1) Il grado di attuazione della strategia. Il CAI identifica gli obiettivi strategici e la loro relativa articolazione sulla base delle priorità dichiarate dall'organo di indirizzo (CDC, Comitato Direttivo Centrale) e li formalizza nel Piano della Performance. Ciò garantisce la rappresentazione ex-ante delle priorità dell'Ente e la valutazione ex-post, tramite Relazione sulla Performance, sul raccordo con i risultati perseguiti.

⁵ La dotazione organica complessiva, comunemente intesa come la definizione del numero e delle professionalità di personale complessivamente necessario per il perseguimento degli obiettivi generali definiti dall'Amministrazione, rappresenta lo strumento tecnico amministrativo di gestione attraverso il quale si identifica il contingente delle risorse umane occorrente per il raggiungimento delle attività preposte. Fonte:www.aran.it

⁶ Ai sensi della previsione dell'art. 8 del D. Lgs. 150/2009 e della successiva aggregazione formulata con Delibera n. 104 del 2010 di CIVIT.

2) Il portafoglio delle attività e dei servizi. Il Sistema è strutturato sulla base delle attività e dei servizi attraverso i quali l'Ente realizza la propria azione nei confronti degli stakeholder. Nel Piano della Performance vengono listate e preventivate le attività/azioni previste e collegate agli obiettivi operativi; nella Relazione sulla Performance, ex-post, si valuta il livello di attività e servizi effettivamente realizzati.

3) Lo stato di salute dell'Amministrazione. Al fine di indicare all'esterno le condizioni necessarie a garantire che il perseguimento delle strategie, lo svolgimento delle attività e l'erogazione dei servizi avvengano in modo ottimale, il Sistema prevede la pianificazione delle risorse economiche ed umane collegate al perseguimento degli obiettivi strategici (e quindi operativi e piano d'azione) nel Piano della Performance; nella Relazione sulla Performance, ex-post, si valuta l'effettiva consuntivazione del programma delle risorse impiegato.

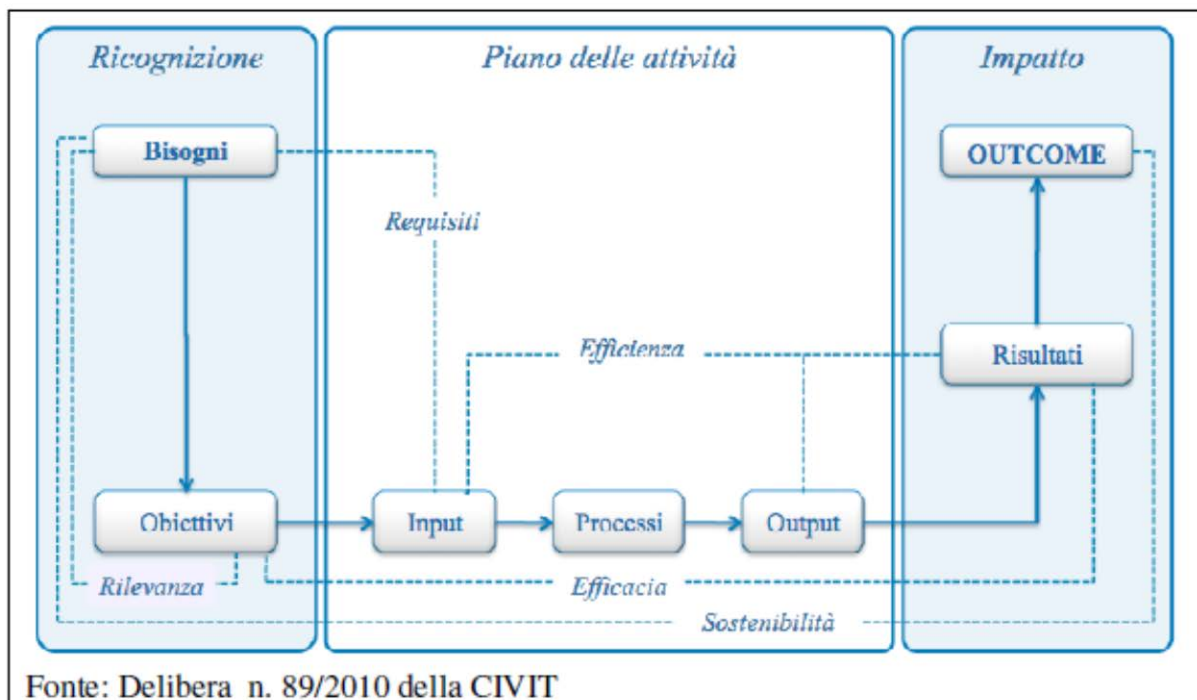
4) Gli outcome, ovvero gli impatti dell'azione amministrativa. Doveroso, per inquadrare correttamente il tema, fare un approfondimento sul concetto di out come.

“Nel contesto delle amministrazioni pubbliche le misure di out come rilevano il livello di raggiungimento della missione e degli obiettivi strategici di una organizzazione (una politica o un programma). Le misure di outcome, a differenza di quelle di output, non rappresentano ciò che è stato fatto ma le conseguenze generate da questo. Per esempio, per un'azienda sanitaria il numero dei pazienti curati e dimessi da un reparto di salute mentale è un indicatore di output mentre la percentuale dei pazienti dimessi che sono in grado di vivere autonomamente è un indicatore di outcome. gli outcome intermedi, o risultati: sono i risultati degli output che ci si aspetta conducano alle finalità desiderate ma non coincidono con esse. Sono dimostrabili nelle trasformazioni dei comportamenti dei beneficiari diretti di una politica o di un servizio. Sono spesso misurabili subito dopo la conclusione di un intervento e a volte prima che un programma sia concluso. Gli outcome finali o impatti rappresentano gli impatti sulla società che è possibile generare attraverso l'azione dell'amministrazione, in termini di soddisfacimento dei bisogni espressi dai cittadini. Gli outcome finali possono far riferimento ad aspetti come la salute, la sicurezza, l'occupazione, il benessere, l'incremento delle conoscenze ecc.

Non è semplice stabilire un rapporto di causalità diretta tra gli interventi pubblici e i cambiamenti al livello del benessere collettivo che subisce influenze di molti altri fattori. Perciò attribuire un'accountability diretta all'amministrazione pubblico per il raggiungimento di outcome finali rimane difficile. E più opportuno collegare l'accountability alle misure di outcome intermedi in quanto direttamente collegati alle azioni dell'organizzazione.

È altrettanto chiaro che in generale gli outcome finali richiedono lunghi tempi per realizzarsi, (e per essere misurati). Mentre l'azione delle amministrazioni può produrre certi outcome intermedi nel breve periodo (si pensi per esempio alle attività didattiche di un'università, che può condurre in prima istanza al miglioramento della preparazione dello studente) in generale gli outcome finali si realizzano solo nel medio/lungo periodo (per esempio una crescita dell'occupazione tra i neo-laureati)⁷.

⁷ Tratto da “Misurare per decidere, La misurazione delle performance per migliorare le politiche pubbliche e i servizi” – analisi e strumenti per l'innovazione – i manuali. Rubbettino Editore, 2006. Pag. 46



Il flusso dal bisogno rilevato all'outcome

Approfondita la complessità del concetto di outcome, del suo monitoraggio e valutazione in termini oggettivi, essi vengono identificati ex ante in ogni Piano della Performance, declinati secondo una logica a cannocchiale in obiettivi strategici e successivi obiettivi operativi, con successiva verifica ex post del perseguimento.

5) Il benchmarking, ovvero i confronti con altre amministrazioni. Ciclicamente l'Ente sente la necessità di procedere al confronto con altre realtà, nazionali ed internazionali, omologhe sotto alcuni punti di vista, al fine di garantirsi una visione non autoreferenziale ma basata su un confronto costruttivo con le realtà esterne. Le specificità di ogni Ente, tuttavia, fanno sì che il CAI non sia direttamente assimilabile con altre realtà, trovando elementi di similitudine e di differenza con ciascuno dei soggetti tenuti in considerazione. In ragione di ciò, si ritiene utile segnalare qui i criteri di individuazione dei soggetti appartenenti all'insieme potenzialmente oggetto di analisi, rimandando la progettazione di specifiche analisi all'interno dei Piani della Performance, con la conseguente consuntivazione in sede di Relazione sulla Performance.

I criteri di individuazione riguardano:

- Il "core business": organizzazioni dedite all'alpinismo/montagna o ad altri ambiti
- La tipologia giuridica di organizzazione: ente pubblico non economico come il CAI o altre forme giuridiche
- Il territorio di riferimento: regionale, nazionale, internazionale o mondiale
- Le modalità di relazione con i fruitori: soci come il CAI o altro. Ruolo dei volontari
- Le forme di governo e di gestione interna
- Il portafoglio attività e servizi offerti e le modalità di rimborso economico dei costi

1.c la metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa

La performance è intesa in termini di contributo (cioè risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che i diversi soggetti (unità organizzative, gruppi di individui, singoli individui) apportano attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi del CAI e quindi, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali il CAI è stato costituito.

La misurazione delle performance organizzative rappresenta un processo volto a quantificare tutte le dimensioni della performance necessarie a migliorare e rendere più razionale le decisioni e i processi decisionali.

La misurazione delle performance organizzative rappresenta il presupposto indispensabile per la corretta valutazione della performance organizzativa e individuale. Misurazione e valutazione delle performance si pongono come fase intermedia all'interno del ciclo di gestione della performance, a valle della fase di pianificazione degli obiettivi (effettuata tramite il Piano della Performance) ed a monte della fase di rendicontazione (effettuata tramite la Relazione sulla Performance).

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del CAI si compone di 3 elementi fondamentali:

- a) Indicatori
- b) Target
- c) infrastruttura di supporto

La performance organizzativa viene valutata complessivamente per l'Ente tramite il confronto tra:

il livello di performance attesa (target attribuito all'indicatore collegato all'obiettivo)
e
livello di performance effettivamente conseguito (valore a consuntivo dell'indicatore).

Si è scelto di non utilizzare gli altri criteri standard (analisi dei trend storici e comparazione con le performance di enti omologhi o simili) per la complessità operativa che questo comporterebbe, garantendo tuttavia la possibilità, ogni qualvolta sia realisticamente fattibile, di effettuare analisi – anche spot o limitate nel tempo e nell'oggetto, basate sui due criteri non adottati.

a) Indicatori di performance

Gli indicatori di performance sono gli strumenti che rendono possibile l'attività di acquisizione di informazioni sottostanti a quegli aspetti considerati rilevanti ai fini del perseguimento degli scopi istituzionali dell'Ente. Affinchè il processo di misurazione sia rilevante, gli indicatori devono essere collegati ad obiettivi e devono produrre risultati adeguati ai medesimi obiettivi, anziché valori "ideali" o "veri".

Inoltre, gli indicatori di performance devono essere costruiti soddisfacendo gli 8 ambiti di riferimento previsti dall'art. 8 del D. Lgs. 150/2009, a loro volta aggregati, ai fini di una miglior rappresentazione delle dinamiche gestionali delle amministrazioni, nei 5 macro ambiti di misurazione della performance, normati dalla delibera n. 104/2010 di CIVIT e precedentemente approfonditi:

- 1) Grado di attuazione della strategia
- 2) Portafoglio delle attività e dei servizi
- 3) Salute dell'amministrazione
- 4) Gli impatti dell'azione amministrativa – outcome
- 5) Il confronto con le altre Amministrazioni – il benchmarking

Gli indicatori di performance vengono tipicamente individuati nell'ambito di un processo logico di flusso che a partire dal bisogno della collettività conduce alla produzione di un outcome.

Gli indicatori di performance sono così tipizzati:

Indicatori di input / risorse. Riguardano l'ammontare delle risorse impiegate, tipicamente espresse in termini finanziari (spese), economici (costi) o fisici (quantità di risorse). Dal punto di vista della performance, ciò che rileva effettivamente sono le risorse effettivamente impiegate, piuttosto che le risorse previste a budget.

Indicatori di processo. Riguardano i tempi e le attività interne svolte al fine del raggiungimento degli output finali destinati agli stakeholder. Servono pertanto a misurare la qualità dei sistemi e processi organizzativi, la qualità della gestione dei servizi o attività individuali, come, per esempio, il tempo di attesa per ricevere un determinato servizio, il numero e la tipologia degli stakeholder coinvolti in una specifica iniziativa partecipata, ecc. Le misure di processo svolgono anche un ruolo importante nella misurazione dello stato di avanzamento e dell'attuazione dei cambiamenti organizzativi.

Indicatori di output / prodotto. Riguardano la quantità e la qualità dell'offerta in un determinato periodo di tempo. Esprimono i beni/servizi offerti in modo direttamente correlato agli obiettivi operativi dell'organizzazione. Ad esempio: il numero di criminali arrestati per furto, o il numero dei passeggeri trasportati dal servizio di trasporto pubblico urbano, le tonnellate di rifiuti raccolti e smaltiti, ecc.

La qualità degli output viene misurata attraverso il focus sulle modalità con cui è fornito il servizio. Ad esempio: la tempestività nella fornitura del servizio, l'accessibilità intesa come ubicazione ed orario di apertura, la scrupolosità dell'assistenza fornita, la cortesia, la sufficienza delle informazioni fornite ai potenziali utenti, la soddisfazione del cliente riferita a specifiche caratteristiche monitorate.

Indicatori di efficienza. Riguardano l'efficienza, cioè l'attitudine dell'amministrazione a trasformare gli input in output nel modo più conveniente e secondo logiche di razionalità economica.

Gli indicatori di efficienza sono costruiti come rapporto tra l'ammontare degli input e la quantità e qualità degli output. L'efficienza può significare la minimizzazione delle risorse utilizzate per raggiungere un determinato risultato: l'efficienza diminuisce al crescere dell'indicatore. Oppure, di più facile e immediata comprensione, l'efficienza sarà la massimizzazione degli output, dato un certo ammontare di risorse disponibili. In questo caso si parla anche di produttività. L'efficienza e la produttività sono tipicamente collegate ai costi dei beni e servizi prodotti (output). Tuttavia, nella misura in cui il sistema di misurazione delle performance è in grado di fornire informazioni sulla qualità dei servizi occorre riferirsi il più possibile a tali aspetti per evitare eventuali distorsioni. Questo perché, focalizzandosi solo sul rapporto output/input, si

potrebbe creare una eccessiva attenzione solo sulla quantità dei beni e servizi prodotti, a danno della qualità dei servizi.

Alcuni esempi di indicatori di produttività basati sui risultati invece che sui prodotti sono: il numero di persone che hanno ottenuto un impiego dopo aver completato un programma di formazione professionale in rapporto al costo complessivo del programma, il numero degli utenti che hanno dichiarato che il servizio ricevuto è stato effettivamente utile in rapporto al costo.

Indicatori di out come. Riguardano le conseguenze che impattano sulla collettività a seguito delle attività poste in essere dall'Amministrazione. Le misure di outcome, a differenza di quelle di output, non rappresentano ciò che è stato fatto ma le conseguenze generate da questo.

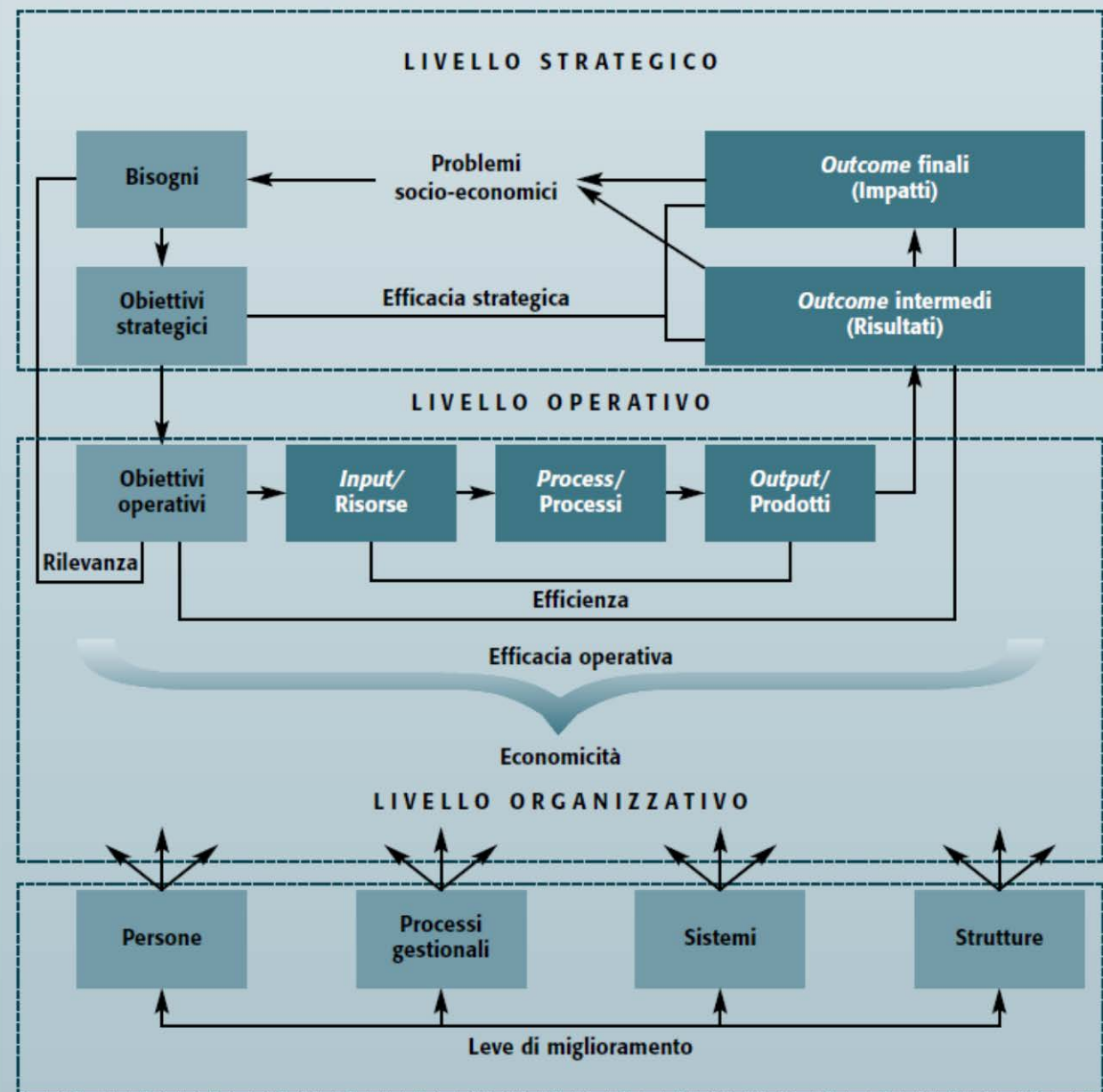
Come illustrato nella Delibera CIVIT 89/2010, l'utilizzo di tutte queste tipologie di indicatori consente la valutazione di tutti gli ambiti di performance di cui all'art. 8 del D. Lgs. 150/2009:

AMBITO	
attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività	Out come
attuazione di piani e programmi, ovvero misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse	Processi
Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive	Risultati
Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e capacità di attuazione di piani e programmi	Processi
Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione	Processi
Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi	Input
Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	Output
Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità	processi

Modalità di sviluppo di indicatori e target.

Per poter inquadrare correttamente gli indicatori e i target nel processo di appartenenza, approfondiamo la filiera verticale che un'Amministrazione pubblica, come il CAI, mette in atto a supporto del raggiungimento dei suoi obiettivi e per la realizzazione della sua missione organizzativa.

Figura 4 I tre livelli decisionali e gli ambiti rilevanti della performance



Adattamento da C. Pollitt e G. Bouckaert, La riforma del management pubblico, edizione italiana a cura di E. Ongaro, Egea: Università Bocconi editore, Milano, 2002

Figura tratta da "Misurare per decidere, La misurazione delle performance per migliorare le politiche pubbliche e i servizi" – analisi e strumenti per l'innovazione – i manuali. Rubbettino Editore, 2006. Pag. 16

Esistono tre diversi livelli decisionali agibili da parte di un'organizzazione: il livello strategico, il livello operativo e il livello organizzativo.

Il livello strategico attiene alla risposta che l'ente dà ai propri utenti e stakeholder in termini di benessere collettivo e di soddisfazione delle necessità. A livello strategico, in altre parole, vengono prese le decisioni riguardanti le politiche e le strategie che generano obiettivi e priorità che inquadreranno le attività definite dalle decisioni operative.

Sulla base della ricognizione dei bisogni espressi dagli utenti CAI, effettuata tramite le "canne d'organo" che capillarmente collegano il Sodalizio con la piattaforma politica (Sezioni, GR, CC), quest'ultimo elabora ed emana le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici, attraverso lo strumento della Relazione Previsionale e Programmatica triennale.

L'attuazione delle politiche e delle strategie implica l'indispensabile traduzione delle stesse a livello operativo, per il tramite della programmazione delle attività e dello stanziamento delle risorse nell'ottica di massimizzarne l'efficienza.

Nel Piano della Performance triennale, approvato annualmente dal CDC (gennaio), le strategie vengono razionalizzate in Aree Strategiche, a loro volta distinte in Obiettivi Strategici e Outcome.

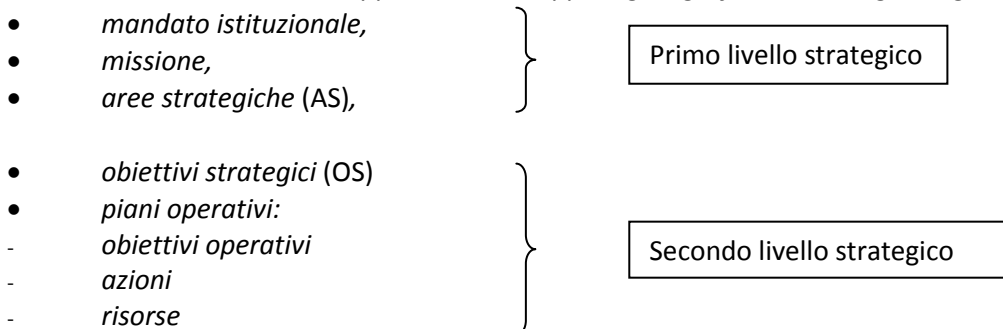
Gli Obiettivi strategici vengono ulteriormente tradotti in obiettivi Operativi, e si procede con:

definizione per ogni obiettivo dell'indicatore di performance

definizione per ogni indicatore del target per ciascuno dei 3 anni del Piano della Performance

definizione per ogni indicatore della modalità di calcolo dell'indicatore stesso.

L'albero della Performance rappresenta la *mappa logica grafica che collega i legami logici tra:*



Infine, il terzo livello organizzativo attiene agli "strumenti" utilizzati dall'Ente per assicurarsi il raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi: risorse umane, assetto organizzativo, processi e sistemi gestionali interni.

b) Il target è il risultato che un soggetto si propone di raggiungere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività e/o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini di livello di rendimento riferito ad uno specifico intervallo temporale. L'introduzione di un target rappresenta un meccanismo molto efficace per monitorare, valutare e modificare i comportamenti; per indirizzare e stimolare al miglioramento.

E' necessario che il target sia ambizioso ma realistico, quantificabile e misurabile. I soggetti deputati al perseguimento devono possedere le competenze necessarie e conoscere ed accettare il target, l'architettura dei processi deve rendere il target effettivamente raggiungibile. Occorrono meccanismi di

retroazione per dimostrare i progressi ottenuti rispetto al target, forme di riconoscimento (non necessariamente di tipo finanziario) ed infine è indispensabile il supporto dei superiori e/o dei vertici organizzativi⁸.

I target vengono definiti per essere ambiziosi ma realizzabili, collegati alla realtà dell'Ente e non velleitari, stimolanti e necessariamente richiedenti l'avvio di attività o processi nuovi o incrementali rispetto alla situazione di partenza.

L'indicatore, come già anticipato, è lo strumento che rende possibile l'attività di acquisizione delle informazioni.

I principali indicatori di performance vengono definiti utilizzando la "scheda anagrafica dell'indicatore" (Delibera CiVIT 89/2010):

scheda anagrafica dell'indicatore:

item	Descrizione	Esempio indicatore CAI
Nome indicatore	Titolo indicatore	Numero docenti partecipanti a corsi formazione
Descrizione	Per evitare ambiguità, può essere descritto più dettagliatamente	soddisfacente
Motivazione	Perché misurare questo aspetto	Per valutare l'andamento della presenza CAI nel mondo della scuola
Obiettivo di riferimento	A quale obiettivo si riferisce	Presenza CAI nel mondo della scuola
Legami con altri indicatori	Collegamenti con altri indicatori	Si, con "numero contatti tra Sezioni e Scuole"
Data di approvazione dell'indicatore	Da quando si utilizza	2011
Tipo di calcolo/formula/formato	Unità di misura. Modalità di calcolo	In percentuale. Incremento % docenti partecipanti
Fonte dei dati	Da dove si ottengono i dati necessari	Schede di partecipazione ai corsi compilate dai docenti
Qualità dei dati	Si prevedono difficoltà nella raccolta ed analisi dei dati	buona, non si prevedono difficoltà di analisi dei dati
Frequenza di rilevazione	Quanto spesso è rilevato, e con quali costi	Una volta all'anno, senza costi
Target (valore desiderato)	A che livello di performance si punta	Crescente in modo costante
Responsabile dell'indicatore	Chi ha l'incarico di rivedere, controllare e raccogliere i dati	GDL scuola

⁸ Da Delibera CiVIT 89/2010, Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di Misurazione e valutazione della Performance (artt. 13, c.6, lett. D e 30 del D. Lgs. 150/2009)

Responsabile Performance all'indicatore	della legata	Chi è responsabile per la Performance rilevata tramite questo indicatore?	GDL scuola
Reportistica		Dove vengono comunicate le informazioni	inviare in Direzione
Note Eventuali			

Infine, alcuni indicatori di performance vengono sottoposti al test di validazione della qualità dell'indicatore (Del. 89/2012 CiVIT):

Attributi degli indicatori (valutazione su scala 1 – 10)		Indicatore "Numero docenti partecipanti a corsi formazione"
COMPRESIBILITA'	Chiaro	10
	Contestualizzato	10
	Concreto	10
	Assenza di ambiguità circa le sue finalità	10
RILEVANZA	Si riferisce ai programmi	10
	Utile e significativo per gli utilizzatori	10
	Attribuibile alle attività chiave	10
CONFRONTABILITA'	Permette comparazioni nel tempo tra diverse organizzazioni, attività e standard	6
FATTIBILITA'	Fattibile a livello finanziario	10
	Fattibile in termini temporali	7
	Fattibile in termini di sistemi informativi alimentanti	6
AFFIDABILITA'	Rappresenta accuratamente ciò che si sta misurando (valido, esente da influenze)	10
	Completa il quadro della situazione integrandosi con altri indicatori	10
GIUDIZIO COMPLESSIVO	Si basa su dati di qualità	10

c) Infrastruttura di supporto.

Esiste un Sistema di Controllo di Gestione. Considerate le dimensioni organizzative dell'Ente, il CAI si è dotato della contabilità analitica che consente il monitoraggio di costi e ricavi afferenti tutte le attività (sia istituzionali che di funzionamento) nonché di eventuali centri di costo individuati ad hoc (es. progetti speciali ma anche obiettivi della performance).

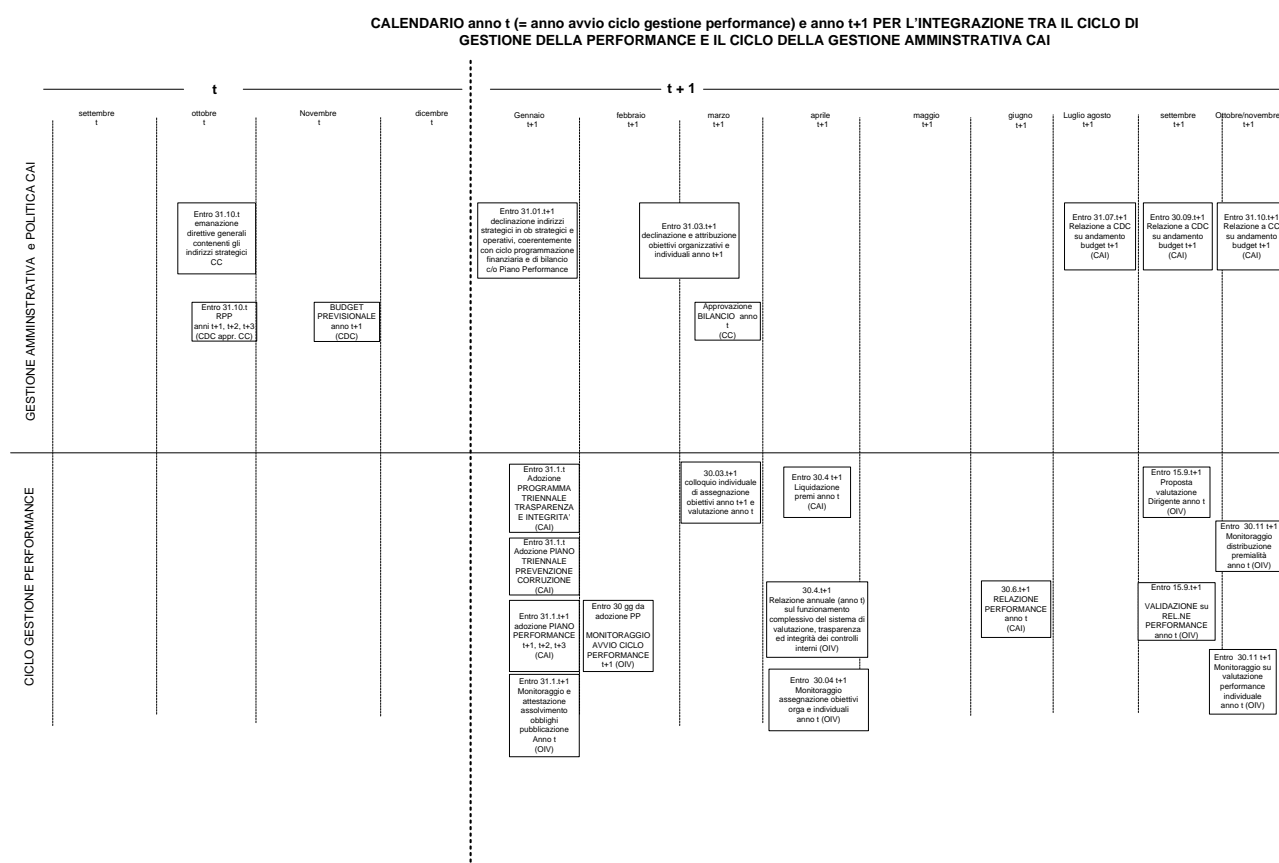
Inoltre, l'Ente ha adottato a partire dal 2003 il bilancio di tipo civilistico, i cui documenti illustrano in modo esaustivo l'andamento della gestione ed il funzionamento della struttura.

2. Il processo di misurazione e valutazione della Performance organizzativa e Individuale

Il Ciclo di Gestione della Performance si armonizza con la gestione strategica, operativa ed organizzativa dell'Ente, creando complementarità di azioni e sinergie temporali.

Di seguito, l'asse del tempo relativo all'anno t, o anno "zero", di avvio del ciclo della performance e all'anno t + 1, con la collocazione delle diverse attività ed output collegate alla Performance dell'Ente.

(allegato 1 il Calendario).



Obiettivi, indicatori e target possono essere rivisti e modificati qualora circostanze interne od esterne possano, motivatamente, rendere quelli vigenti nel Piano della Performance non più perseguibili.

Si terrà traccia della modifica, che dovrà essere riportata e motivata compiutamente nella Relazione sulla Performance e nel Piano della Performance.

Ai sensi dell'art. 7, comma 2 lett. A), **la valutazione delle performance organizzative** viene effettuata dall'OIV, avvalendosi della struttura tecnica permanente e della struttura organizzativa dell'Ente.

La misurazione e valutazione della performance individuale viene normata dal D. Lgs. 150/2009 a seconda che riguardi i dirigenti e il personale dotato di Posizione Organizzativa, oppure il personale non dotato di Posizione Organizzativa.

I dirigenti ed il personale dotato di Posizione Organizzativa sono oggetto di misurazione e valutazione collegata:

- ad indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

La misurazione e valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale non dirigente sono collegate:

- al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali ed organizzativi.

Il processo si articola in fasi temporalmente consequenziali:

1) assegnazione degli obiettivi e delle schede di valutazione.

Entro il mese di ottobre dell'anno precedente vengono definiti gli indirizzi strategici da parte del CC, successivamente declinati in obiettivi strategici ed operativi entro il gennaio dell'anno di riferimento. Tra febbraio e marzo dell'anno di riferimento essi vengono ulteriormente dettagliati in obiettivi organizzativi ed individuali, e vengono attribuiti al personale nel corso del colloquio individuale di assegnazione, che si svolge entro la fine del mese di marzo. Le schede personalizzate per dipendente riportanti gli obiettivi attribuiti vengono raccolte in un "piano degli obiettivi annuali" che viene inviato dalla Direzione all'OIV per la valutazione di coerenza con gli obiettivi strategici dell'Ente.

2) monitoraggio delle performance.

Con riferimento al periodo intercorrente tra l'assegnazione e la rendicontazione dell'obiettivo si ritiene non necessario calendarizzare formalmente un momento di confronto sull'avanzamento dell'obiettivo, poiché le ridotte dimensioni dell'Ente e l'esiguo numero di dipendenti garantisce un continuo confronto e monitoraggio del perseguimento dell'obiettivo, con la messa in campo di tutte le azioni di intervento, fino alla sospensione o rinegoziazione dell'obiettivo in caso di impossibilità di perseguimento per cause esterne. In caso di criticità rilevate, è prevista immediata e formale comunicazione all'OIV.

3) la valutazione

La valutazione si articola in tre fasi successive:

In primo luogo il dipendente effettua un'autovalutazione sull'attività svolta, approfondendo le eventuali criticità riscontrate e le azioni di miglioramento autonomamente adottate.

Successivamente il Responsabile di Area effettua la propria valutazione sulle attività svolte e sull'effettivo raggiungimento degli obiettivi assegnati, utilizzando anche le evidenze dall'autovalutazione del dipendente e predisponendo come output una proposta di scheda individuale di valutazione al Direttore.

Infine, il Direttore, tenendo conto delle valutazioni del Responsabile di Area, analizza le variabili di comportamento e l'effettività degli obiettivi raggiunti parzialmente o totalmente. Tra marzo ed aprile dell'anno successivo a quello di riferimento avviene il colloquio individuale di valutazione, nel corso del quale il Direttore comunica la valutazione, si confronta con il dipendente su criticità, aspettative, proposte di miglioramento, e presenta la scheda di valutazione al dipendente per la sottoscrizione.

La metodologia di valutazione prevede di ponderare diversamente le due componenti "obiettivi di risultato" e "comportamenti", rispettivamente al 60% e al 40%.

L'importo teorico attribuibile a ciascun dipendente è determinato in base ai parametri oggetto di concertazione con le organizzazioni sindacali e già utilizzati per la distribuzione della produttività. Al risultato della scheda finale di valutazione vengono assegnati i seguenti parametri:

punteggio da 300 a 325:	65% dell'importo medio individuale
punteggio da 326 a 350:	70% dell'importo medio individuale
punteggio da 351 a 375:	75% dell'importo medio individuale
punteggio da 376 a 400:	80% dell'importo medio individuale
punteggio da 401 a 425:	85% dell'importo medio individuale
punteggio da 426 a 450:	90% dell'importo medio individuale
punteggio da 451 a 475:	95% dell'importo medio individuale
punteggio da 476 a 500:	100% dell'importo medio individuale

Costituiscono parte integrante della metodologia i materiali utilizzati nel corso del processo di valutazione (allegato 2):

- Matrice di valutazione descrittiva della metodologia
- Scheda di valutazione dei comportamenti
- Scheda di autovalutazione
- Scheda complessiva di valutazione finale

Nel mese di aprile dell'anno successivo a quello della valutazione, in seguito alla valutazione, viene effettuato il pagamento dei premi maturati dal personale non dirigente.

La valutazione della performance individuale del Direttore del CAI è effettuata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo dell'Ente, il CDC (Comitato Direttivo Centrale del Club Alpino Italiano) sulla base delle proposte di valutazione annuale effettuata dall'OIV.

La valutazione viene effettuata sulla base della sola componente obiettivi, tenendo conto anche della capacità di differenziazione dei giudizi nei confronti dei valutati, e ciò in ragione della peculiare collocazione organizzativa del Direttore. Tale valutazione non può prescindere dalla predisposizione e messa a disposizione di specifici materiali illustrativi atti ad argomentare in modo completo ed esaustivo lo svolgimento delle tematiche connesse al perseguimento dell'obiettivo assegnato.

Il premio spettante al Direttore viene liquidato successivamente alla validazione sulla Relazione della Performance (entro il mese di settembre dell'anno successivo).

Le modalità per garantire la trasparenza totale del Sistema e della sua applicazione

La trasparenza del Sistema è garantita attraverso:

- l'adozione e pubblicazione della delibera di approvazione del presente Sistema
- la pubblicazione sul sito istituzionale del Sistema, del Piano della Performance, della Relazione sulla Performance
- la progettazione di interventi formativi rivolti a tutto il personale, dirigenziale e non, finalizzati a consolidare informazioni e competenze in merito al processo di misurazione e valutazione delle performance organizzative e individuali
- la realizzazione delle apposite giornate della Trasparenza per la presentazione del piano e della Relazione agli stakeholder.

Il tema della Trasparenza viene inoltre più specificatamente esploso ed interiorizzato attraverso:

Iniziativa	Destinatari	Risultato	Responsabile
Formazione in materia di trasparenza e integrità	Dipendenti	Consapevolezza di essere attori nei processi di Trasparenza dell'Ente	Direttore
Richiesta di attiva partecipazione per individuare nuove iniziative di trasparenza rispondenti alle richieste degli stakeholder interni ed esterni	Dipendenti	Implementazione delle modalità di comunicazione e dell'elenco dei dati pubblicabili in risposta alle esigenze comunicate dagli stakeholder	Direttore Responsabile della Trasparenza
Questionari tematici volti ad informare gli stakeholder sulle iniziative varate e a raccogliere commenti e osservazioni	Stakeholder esterni	Feedback sulle iniziative di Trasparenza varate dall'Ente	Direttore Responsabile della Trasparenza

Le modalità per realizzare le indagini sul personale dipendente, volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del Sistema nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale

Per “benessere organizzativo” si intende lo stato di salute di un’organizzazione in riferimento alla qualità della vita, al grado di benessere fisico, psicologico e sociale della comunità lavorativa, finalizzato al miglioramento qualitativo e quantitativo dei propri risultati. L’indagine sul benessere organizzativo, in particolare, mira alla rilevazione e all’analisi degli scostamenti dagli standard normativi, organizzativi e sociali dell’ente, nonché della percezione da parte dei dipendenti del rispetto di detti standard.

Per “grado di condivisione del sistema di valutazione” si intende la misura della condivisione, da parte del personale dipendente, del sistema di misurazione e valutazione della performance approvato ed implementato nella propria organizzazione di riferimento.

Per “valutazione del superiore gerarchico” si intende la rilevazione della percezione del dipendente rispetto allo svolgimento, da parte del superiore gerarchico, delle funzioni direttive finalizzate alla gestione del personale e al miglioramento della performance.

L’indagine, secondo quanto previsto dall’art. 14, comma 5, del decreto 150/2009 persegue le finalità di:

- conoscere le opinioni dei dipendenti su tutte le dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro, nonché individuare le leve per la valorizzazione delle risorse umane;
- conoscere il grado di condivisione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- conoscere la percezione che il dipendente ha del modo di operare del proprio superiore gerarchico.

Lo strumento che si prevede di utilizzare è il questionario, compilato autonomamente da ogni dipendente e riposto in un’urna chiusa e non accessibile. I questionari possono essere visualizzati ed analizzati solo da parte di soggetti professionisti espressamente incaricati.

Ciascun dipendente, nella compilazione del questionario, per poter esprimere le proprie opinioni con sincerità, deve sapere che le proprie risposte non possono essere ricondotte alla sua persona. La garanzia dell’anonimato è un principio irrinunciabile, in particolare considerate le dimensioni ridotte dell’Ente. Infine, per non compromettere l’utilità migliorativa del sistema, è indispensabile che i risultati della rilevazione siano resi noti espressamente al personale dipendente.

Il questionario deve essere suddiviso in ambiti di indagine, possibilmente in modalità destrutturata per evitare fenomeni di distorsione dell’analisi.

Le aree da analizzare tramite questionario devono essere:

benessere organizzativo

- la sicurezza, la salute sul luogo di lavoro e lo stress lavoro correlato
- le discriminazioni
- l’equità
- la carriera e lo sviluppo professionale
- il lavoro e i colleghi
- il senso di appartenenza
- l’immagine dell’Ente all’esterno

il grado di condivisione del sistema di valutazione

- l'organizzazione
- le performance del dipendente
- il funzionamento del sistema

la valutazione del proprio Superiore gerarchico.

- Il capo, la crescita e l'equità

le modalità per collegare esplicitamente il processo di valutazione della performance con altri processi di gestione delle risorse umane (formazione, reclutamento, carriera, sistemi premiali)

Il CAI prevede di utilizzare le seguenti modalità:

- Colloquio motivazionale tra valutato e valutatore finalizzato all'esplicitazione delle aspettative, dei percorsi di carriera desiderati, delle eventuali carenze, tramite definizione di un eventuale percorso formativo.
- autovalutazione del valutato, da condividere con il valutatore
- individuazione, anche attraverso percorsi di condivisione interna, di un sistema premiale alternativo alla retribuzione: per il CAI attività all'esterno, presso i Rifugi, partecipazione a convegni, anche internazionali, possibilità di partecipare ad eventi istituzionalmente importanti, anche in affiancamento a figure del vertice politico (incontri di vertice con enti stranieri, eventi politici italiani, celebrazioni – es: le Dolomiti patrimonio UNESCO, etc).
- definizione di eventuali protocolli, convenzioni, accordi con enti esterni, anche internazionali per lo scambio temporaneo di personale (un trimestre negli uffici UIAA, ad esempio)

Le modalità per promuovere progressivamente il miglioramento del Sistema

L'OIV effettua un periodico monitoraggio a consuntivo dello stato di attuazione del Sistema, formalizzato con la Relazione annuale sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni, ai sensi dell'art. 14, c. 4, lett. A) del D. Lgs. 150/2009.

La Direzione redige annualmente la Relazione sulla Performance che evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, ai sensi dell'art.10, lett. B del D. Lgs. 150/2009.

3. I soggetti e le responsabilità del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa e Individuale

I soggetti coinvolti nel processo di valutazione sono:

- il Direttore
- il CDC, Comitato Direttivo Centrale del Club Alpino Italiano
- il CC, Comitato di Indirizzo e Controllo del Club Alpino Italiano
- i Responsabili di Area (Posizioni Organizzative se coincidenti)
- i Dipendenti, comprese le Posizioni Organizzative
- l'OIV, Organismo Indipendente di Valutazione
- la Struttura Tecnica Permanente

IL VALUTATO	OGGETTO VALUTAZIONE		IL VALUTATORE	SUPPORTO METODOLOGICO e VALUTAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA
	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	PERFORMANCE INDIVIDUALE		
DIRETTORE	Obiettivi dell'Ente	Obiettivi di risultato (100%)	CDC su proposta OIV	OIV e STRUTTURA TECNICA PERMANENTE
RESPONSABILE DI AREA / PO	Obiettivi di Settore	Obiettivi di risultato (60%) Comportamenti (40%)	Dirigente	
DIPENDENTE	Obiettivi di Settore	Obiettivi di risultato (60%) Comportamenti (40%)	Responsabile di Area Dirigente	

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del CAI, nella prima versione 2010 è stato condiviso con i soggetti sindacali previsti dal CCNL per la contrattazione integrativa, e successivamente è stato illustrato a tutto il personale dipendente.

4. Le procedure di conciliazione nell'ambito della valutazione individuale

La valutazione finale può essere contestata.

La contestazione, riportante le motivazioni e l'eventuale indicazione di procuratore o rappresentante sindacale, deve essere trasmessa in forma scritta al Direttore entro 5 giorni lavorativi. Entro i 5 giorni lavorativi successivi le parti si incontrano. Il soggetto terzo (OIV) decide sulla contestazione motivata dopo aver sentito il dipendente interessato, il direttore e l'RSU se coinvolta dal dipendente.

5. Le modalità di raccordo ed integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

Il CAI agisce coerentemente con il ciclo di programmazione economica-finanziaria e di bilancio - in stretta sinergia tra il comitato Centrale di Indirizzo e Controllo (CC), Comitato Direttivo Centrale (CDC) e Direzione - nel rispetto delle fasi, dei tempi e degli strumenti schematizzati nella tabella seguente.

Le fasi del CICLO di GESTIONE della PERFORMANCE (art 4 D. Lgs. 150/2009)	Le fasi del CICLO di GESTIONE della PERFORMANCE reinterpretate in una logica di programmazione e controllo	QUANDO	CHI, SOGGETTI e RESPONSABILITA'	MODALITA', STRUMENTI, OUTPUT
Definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori	Pianificazione strategica anno t1	Entro 31.10.t (*)	CDC e CC	Analisi organizzativa; RPP;
		Entro 31.1.t1		Piano della Performance
Collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse	Programmazione operativa e budget anno t1	Entro 30.11.t (*) Budget previsionale t1	Direzione e CDC	Contabilità analitica;
Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi	Misurazione e monitoraggio	Entro 30.4.t1 e 30.8.t1	OIV	Controllo di Gestione (in cui rientrano in senso lato tutti gli eventuali excel o altro usati per monitorare i SAL obiettivi)
Misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale		Entro 28.2.t2	Direttore su performance individuale	SMVP individuale
		Entro 30.4.t2	OIV su performance organizzativa;	SMVP organizzativo
		Entro 15.9.t2	OIV propone valutazione Direttore	
Utilizzo dei sistemi premianti secondo criteri di	Valutazione e utilizzo dei sistemi premianti	Entro 31.3.t2	Direttore	SMVP individuale

valorizzazione del merito				
Rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi	Rendicontazione interna ed esterna	Entro 30.6.t2	Direttore	Relazione sulla Performance
				Controllo strategico
				Controllo di gestione
	Entro 15.9.t2	OIV	Documento di validazione	
		Entro 31.10.t1	Direttore	Azioni di condivisione Trasparenza: Volume "Rapporto Attività anno t" (=Relazione di Bilancio e sulle attività dell'anno); Sito www.cai.it con area dedicata; Giornata della Trasparenza

(*) come da Regolamento di Amministrazione e Contabilità del CAI

La pianificazione annuale rolling (Piano della Performance) garantisce la massima coerenza con il Piano del triennio precedente, senza perdere di vista le reali disponibilità di risorse umane ed economiche dell'Ente, a loro volta collegate al Budget previsionale economico annuale e alle disposizioni di legge in materia di contenimento della spesa pubblica.

I risultati attesi di bilancio sono monitorati attraverso il sistema di controllo di gestione attualmente utilizzato dal Club Alpino Italiano; tale sistema è sufficientemente adeguato alla dimensione organizzativa dell'Ente per funzionalità, modalità e strumenti.

Il CAI associa agli obiettivi strategici e operativi annualmente inseriti nel Piano della performance le risorse finanziarie, umane e strumentali necessarie per il loro sviluppo. Tali risorse, se riconducibili ai singoli obiettivi, consentono una lettura completa del loro impiego relativamente al raggiungimento dei risultati attesi. Il Piano della performance risulta così pertanto coerente ed in continuità con il Piano degli indicatori.

OBIETTIVI STRATEGICI	RISORSE PIANIFICATE
Xxx Universo giovani	Risorse economiche: non necessarie perché realizzabile interamente attraverso attività di volontariato dei Soci Risorse Umane: 10% 2 dipendenti Sede Centrale (coordinamento e supporto operativo); Soci delle Sezioni per lo sviluppo operativo sul Territorio

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI E DELLE PRESTAZIONI

L'importo teorico attribuibile a ciascun dipendente è determinato in base ai parametri oggetto di concertazione con le organizzazioni sindacali e già utilizzati per la distribuzione della produttività. L'attribuzione della quota avverrà in base alla valutazione dell'attività e dei progetti volti al miglioramento dei servizi, secondo la seguente metodologia.

Il percorso metodologico proposto per l'attribuzione ai singoli operatori delle Aree dell'Ente delle quote di salario accessorio individua il metodo di valutazione dei risultati, il soggetto gestore della valutazione nonché gli strumenti di supporto ovvero le schede di riferimento per la raccolta dei dati e dei calcoli operativi.

La valutazione dei risultati si colloca temporalmente al termine dell'esercizio e costituisce il momento di sintesi della verifica dell'attività del personale dipendente e dei risultati conseguiti nel corso dell'anno solare, in relazione agli obiettivi posti in sede di definizione del programma dell'Ente.

La valutazione ha come oggetto n.2 aree di controllo:

1. Verifica del raggiungimento dei risultati
2. Verifica valutazione dei comportamenti del personale

Il peso delle suddette aree di valutazione è:

- | | |
|--------------------------|------|
| - Obiettivi di risultato | P.60 |
| - Comportamenti | P.40 |

La valutazione è articolata su 3 momenti : il primo è operato dal dipendente sull'attività svolta, sulle criticità incontrate e sulle azioni di miglioramento autonomamente adottate.

Il secondo è operato dal Responsabile di Area di riferimento che, tenendo conto delle schede di autovalutazione, verifica l'attività svolta e l'effettivo raggiungimento degli obiettivi assegnati, predisponendo la proposta di scheda individuale alla Direzione.

Il terzo è operato dal Direttore che analizza le variabili di comportamento e l'effettività degli obiettivi raggiunti totalmente o parzialmente tenendo conto delle valutazioni proposte dai Responsabili di Area.

La valutazione dei Responsabili di Area è articolata nei soli due momenti di autovalutazione e di valutazione da parte della Direzione degli obiettivi di risultato e di comportamento.

La metodologia di valutazione si basa sulla semplificazione del modello precedentemente adottato e sulla differenziazione della valutazione dei comportamenti in base alla categoria contrattuale (vedi allegato n.1).

I differenti comportamenti ed i relativi pesi sono descritti negli allegati n.2-3-4.

Il metodo di valutazione suddetto si compone delle seguenti schede:

- Matrice di valutazione descrittiva della metodologia (allegato 1)
- Scheda di valutazione dei comportamenti (allegati 2-3-4)
- Scheda di autovalutazione (allegato 5)
- Scheda complessiva di valutazione finale (allegato 6-7-8-9)

Al risultato della scheda finale di valutazione vengono assegnati i seguenti parametri:

- | | |
|---------------------------|-------------------------------------|
| - punteggio da 300 a 325: | 65% dell'importo medio individuale |
| - punteggio da 326 a 350: | 70% dell'importo medio individuale |
| - punteggio da 351 a 375: | 75% dell'importo medio individuale |
| - punteggio da 376 a 400: | 80% dell'importo medio individuale |
| - punteggio da 401 a 425: | 85% dell'importo medio individuale |
| - punteggio da 426 a 450: | 90% dell'importo medio individuale |
| - punteggio da 451 a 475: | 95% dell'importo medio individuale |
| - punteggio da 476 a 500: | 100% dell'importo medio individuale |

SERVIZIO:
DIPENDENTE:

ANNO

		Valutazione del risultato ottenuto				
		categoria				
		1	2	3	4	5
Comportamenti organizzativi	Peso attribuito al comportamento	Comportamento insoddisfacente	Comportamento migliorabile	Comportamento sufficiente	Comportamento buono	Comportamento eccellente
<i>Totale comportamenti organiz.</i>		0	0	0	0	0

ESITO comportamenti:	0	Il comportamento della persona è stato oggetto di contestazioni disciplinari, oppure non ha determinato nessun apporto alla struttura organizzativa.	Il comportamento della persona è stato oggetto di ripetute osservazioni durante l'anno ed è atteso un miglioramento da perseguire nel prossimo periodo.	Il comportamento della persona è accettabile pur tuttavia non concorre a migliorare le prestazioni dell'organizzazione.	ES	Il comportamento della persona è caratterizzato da prestazioni quantitativamente o qualitativamente apprezzabili ma ancora suscettibili di miglioramento.	0:	Il comportamento della persona è caratterizzato da prestazioni elevatei sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, ovvero concorre a migliorare le prestazioni dell'organizzazione.	0

Comportamenti organizzativi		Peso
Impegno dimostrato nella prestazione individuale	<p>Presenza nel luogo e nel tempo di lavoro in termini cognitivi, relazionali e fisici.</p> <p>Disponibilità a ricoprire mansioni diversificate da quelle previste dal ruolo</p> <p>Autonomia nello svolgimento delle mansioni attribuite</p> <p>Capacità di individuare e risolvere i normali problemi legati all'operatività, di selezionare quelli di rilevanza tale da richiedere l'attenzione del Responsabile e dimostrare iniziativa nella realizzazione del lavoro assegnato.</p> <p>Disponibilità ad adattare il tempo di lavoro agli obiettivi concordati e ad accogliere ulteriori esigenze dell'Ente.</p> <p>Capacità di valutare la qualità del lavoro svolto e delle cause dell'eventuale scostamento dei risultati ottenuti dagli obiettivi concordati e capacità di apportare correttivi al proprio lavoro per il pieno raggiungimento dei risultati.</p>	8
Capacità di partecipare al lavoro di gruppo	<p>Capacità di informare e comunicare con le risorse umane con cui collabora nello svolgimento della propria attività</p> <p>Capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro contribuendo alla realizzazione della condivisione degli obiettivi, stimolando la crescita professionale e l'autonomia decisionale e operativa dei partecipanti nell'ambito del proprio ruolo.</p> <p>Capacità di attivare processi informativi sia recuperando che mettendo in circolazione le informazioni rilevanti e significative</p> <p>Capacità di avere una visione flessibile dell'attribuzione dei compiti assegnati e di un'eventuale loro redistribuzione, in base alle esigenze di servizio</p> <p>Disponibilità a collaborare con altri uffici promuovendo e realizzando direttamente integrazione di processi</p> <p>Iniziativa e capacità nel proporre e realizzare soluzioni organizzative migliorative</p>	14
Capacità di gestione dei rapporti con l'utenza interna e esterna (volontari, sezioni, soci, colleghi, organi decisionali)	<p>Capacità di organizzare le informazioni relative alla propria attività per orientare l'utenza.</p> <p>Attenzione all'immagine dell'Ente nei rapporti con utenti e/o soggetti esterni</p> <p>Grado di disponibilità relazionale nei confronti dell'utenza.</p> <p>Capacità di riconoscere ed attivarsi in modo coerente e tempestivo per la soddisfazione del bisogno espresso dall'utenza, curando anche le fasi di feedback.</p> <p>Capacità di elaborare e proporre rilevamenti e analisi dei bisogni dell'utenza</p>	10
Capacità di ideare, proporre e adottare soluzioni organizzative migliorative	<p>Capacità di elaborare e proporre obiettivi gestionali e di ricercare gli strumenti adeguati per la loro realizzazione.</p> <p>Capacità di predisporre e realizzare soluzioni operative funzionali ai processi gestionali dell'Ente.</p>	8

Comportamenti organizzativi		Peso
Impegno dimostrato nella prestazione individuale	Presenza nel luogo e nel tempo di lavoro in termini cognitivi, relazionali e fisici.	8
	Disponibilità ad adattare il tempo di lavoro agli obiettivi affidati e ad accogliere ulteriori esigenze dell'Ente.	
	Capacità di svolgere i compiti con precisione e puntualità rispetto ai termini assegnati	
	Disponibilità a ricoprire mansioni diversificate da quelle previste dal ruolo	
	Autonomia nello svolgimento delle mansioni attribuite	
	Capacità di individuare e risolvere i normali problemi legati all'operatività, di selezionare quelli di rilevanza tale da richiedere l'attenzione del Responsabile e dimostrare iniziativa nella realizzazione del lavoro assegnato.	
Capacità di partecipare al lavoro di gruppo	Integrazione con i colleghi	14
	Capacità di informare e comunicare con le risorse umane con cui collabora nello svolgimento della propria attività	
	Capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro	
	Flessibilità nelle situazioni di emergenza	
	Capacità di attivare processi informativi sia recuperando che mettendo in circolazione le informazioni rilevanti e significative	
	Disponibilità ad integrare le proprie attività con quelle di altri uffici	
Capacità di gestione dei rapporti con l'utenza interna e esterna (volontari, sezioni, soci, colleghi, organi decisionali)	Capacità di attivarsi in modo tempestivo per la soddisfazione del bisogno espresso dall'utenza interna e esterna	10
	Attenzione all'immagine dell'Ente nei rapporti con utenti e/o soggetti esterni	
	Grado di disponibilità relazionale nei confronti dell'utenza interna e esterna.	
Capacità di ideare, proporre e adottare soluzioni organizzative migliorative	Capacità di predisporre soluzioni operative funzionali all'attività lavorativa.	8
Totale peso comportamenti organizzativi		40

Comportamenti organizzativi		Peso
Impegno dimostrato nella prestazione individuale	Puntualità e presenza sul luogo di lavoro	15
	Capacità di svolgere i compiti con precisione e puntualità rispetto ai termini assegnati e secondo le indicazioni ricevute	
	Disponibilità a ricoprire mansioni diversificate da quelle previste dal ruolo	
	Autonomia nello svolgimento delle mansioni attribuite	
	Capacità di iniziativa rispetto a situazioni contingenti	
	Qualità e cortesia nello svolgimento delle mansioni	
Capacità di partecipare al lavoro di gruppo	Integrazione con i colleghi	10
	Capacità di informare e comunicare con le risorse umane con cui collabora nello svolgimento della propria attività	
	Capacità di apporto operativo concreto nel gruppo di lavoro	
	Flessibilità nelle situazioni di emergenza	
	Disponibilità e capacità ad integrare le proprie attività con quelle di altri uffici	
Capacità di gestione dei rapporti con l'utenza interna e esterna (volontari, sezioni, soci, colleghi, organi decisionali)	Capacità di attivarsi in modo tempestivo per la soddisfazione del bisogno espresso dall'utenza.	10
	Attenzione all'immagine dell'Ente nei rapporti con utenti e/o soggetti esterni	
	Grado di disponibilità relazionale nei confronti dell'utenza.	
Capacità di ideare, proporre e adottare soluzioni organizzative migliorative	Capacità di proporre soluzioni operative relative alle proprie mansioni e funzionali all'attività lavorativa.	5
Totale peso comportamenti organizzativi		40

VALUTAZIONE DEI RISULTATI

SCHEDA DI AUTOVALUTAZIONE

COGNOME E NOME

COMPITI ASSEGNATI

VALUTAZIONE DEI RISULTATI

ATTIVITA' SVOLTE

--

OBIETTIVI RAGGIUNTI

--

CRITICITA' AFFRONTATE

--

AZIONI DI MIGLIORAMENTO E CORRETTIVI ADOTTATI

--

FIRMA

SERVIZIO:
DIPENDENTE:

ANNO

categoria C3 C2 C1

		Valutazione del risultato ottenuto				
		1 parametro 0- 0,20	2 parametro 0,21- 0,40	3 parametro 0,41- 0,60	4 parametro 0,61- 0,80	5 parametro 0,81- 1
<i>Comportamenti organizzativi</i>	Peso attribuito al comportamento	Comportamento insoddisfacente	Comportamento migliorabile	Comportamento sufficiente	Comportamento buono	Comportamento eccellente
Impegno dimostrato nella prestazione individuale	8					
Capacità di partecipare al lavoro di gruppo	14					
Capacità di gestione dei rapporti con l'utenza interna e esterna	10					
Capacità di ideare, proporre e adottare soluzioni organizzative migliorative	8					
<i>Totale comportamenti organiz.</i>	<i>40</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>

ESITO comportamenti:	0
-----------------------------	----------

ESITO COMPLESSIVO:	0
---------------------------	----------

Firma compilatore:

Firma interessato:

Data compilazione

SERVIZIO:
DIPENDENTE:

ANNO

categoria B3 B2

		Valutazione del risultato ottenuto				
		1 parametro 0- 0,20	2 parametro 0,21- 0,40	3 parametro 0,41- 0,60	4 parametro 0,61- 0,80	5 parametro 0,81- 1
<i>Comportamenti organizzativi</i>	Peso attribuito al comportamento	Comportamento insoddisfacente	Comportamento migliorabile	Comportamento sufficiente	Comportamento buono	Comportamento eccellente
Impegno dimostrato nella prestazione individuale	8					
Capacità di partecipare al lavoro di gruppo	14					
Capacità di gestione dei rapporti con l'utenza interna e esterna	10					
Capacità di ideare, proporre e adottare soluzioni organizzative migliorative	8					
<i>Totale comportamenti organiz.</i>	<i>40</i>	0	0	0	0	0

ESITO comportamenti:

0

ESITO obiettivi:

ESITO COMPLESSIVO:

Firma compilatore:

Firma interessato:

Data compilazione

SERVIZIO:
DIPENDENTE:

ANNO

categoria B1

		Valutazione del risultato ottenuto				
		1	2	3	4	5
		parametro 0-0,20	parametro 0,21-0,40	parametro 0,41-0,60	parametro 0,61-0,80	parametro 0,81-1
<i>Comportamenti organizzativi</i>	Peso attribuito al comportamento	Comportamento insoddisfacente	Comportamento migliorabile	Comportamento sufficiente	Comportamento buono	Comportamento eccellente
Impegno dimostrato nella prestazione individuale	15	x				
Capacità di partecipare al lavoro di gruppo	10	x				
Capacità di gestione dei rapporti con l'utenza interna e esterna	10	x				
Capacità di ideare, proporre e adottare soluzioni organizzative migliorative	5	x				
	40	40	0	0	0	0

ESITO comportamenti:

40

ESITO COMPLESSIVO:

40

Firma compilatore:

Firma interessato:

Data compilazione

CALENDARIO anno t (= anno avvio ciclo gestione performance) e anno t+1 PER L'INTEGRAZIONE TRA IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE E IL CICLO DELLA GESTIONE AMMINISTRATIVA CAI

