



**RELAZIONE SULLA PERFORMANCE – ANNO 2014**  
**(ART. 10, COMMA 1, LETTERA B, DEL D. LGS. 27 OTTOBRE 2009, N. 150)**

# 1. PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE E INDICE

## 1.1 PRESENTAZIONE

La presente Relazione, prevista dall'art. 10, comma 1, lettera b), del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, ha lo scopo di illustrare alla collettività e a tutti i portatori di interessi, interni ed esterni, i risultati ottenuti dal Club Alpino Italiano nel corso dell'anno 2013.

Gli obiettivi definiti nel Piano della Performance, sono stati declinati da quelli contenuti nella Relazione previsionale e programmatica per l'anno 2014 approvata dal Comitato centrale di indirizzo e di controllo il 29 novembre 2013 (vedi allegato n. 1R). Si ribadisce che la natura del Club Alpino Italiano di Ente pubblico a base associativa, le modeste dimensioni della struttura organizzativa rispetto al più ampio terreno su cui viene svolta l'attività del CAI nonché la coesistenza nella propria organizzazione di personale dipendente e di soci che agiscono a titolo volontaristico e gratuito, non consentono pienamente di ricondurne la rappresentazione nelle modalità suggerite.

Il CAI ha una sua particolare struttura (vedi par. 2.1 e 2.2) ed una storia che lo rendono unico nel panorama degli Enti pubblici nazionali. Fin dalla sua fondazione, sviluppa la propria storia in parallelo e all'interno della storia del nostro Paese, influenzandola ed essendone influenzato.

Ciò ha permesso al CAI di accumulare nel tempo, all'interno della compagine nazionale, reputazione e valore che si evidenziano in occasione delle attività pubbliche del Sodalizio.

Perfettamente allineate ad alcuni temi portanti del presente sociale, sono le tematiche rilevanti su cui il CAI incentra sia le politiche, sia i progetti di medio e lungo termine da cui derivano i propri obiettivi politici ed operativi.

Tra queste tematiche, due sono quelle di particolare importanza in termini di impegno e sforzi promossi dal Sodalizio: i giovani e l'ambiente.

Tale rilievo è chiaramente riscontrabile nelle parole del Presidente Umberto Martini :

*« E' certamente lapalissiano affermare che giovani e ambiente siano un binomio inscindibile per il futuro e la sopravvivenza dell'Uomo e del pianeta. In base a questo concetto il CAI dalla presidenza Spagnolli in avanti rivolse una particolare attenzione all'impegno nella società, consapevole dell'importanza dell'interazione reciproca tra queste due realtà, in particolare nel nostro ambito, dove l'ambiente montano rappresenta una valida alternativa agli interessi legati alle realtà urbane dei giovani, oltreché svolgere una funzione educativa e formativa, e nel contempo e di contro nel quadro del rinnovato rapporto tra uomo e ambiente post sessantottesco l'impegno dei giovani nella difesa della natura. E da allora i Congressi nazionali si incentrarono sul tema congressuale, attribuendo a tale evento una funzione di indirizzo. Ricordo quelli del 1972 e 1973 ad Arco e a L'Aquila dedicati proprio all'ambiente, dai quali prese le mosse il convegno L'Avvenire delle Alpi, quindi quelli del 1988 e del 1993, rispettivamente a Chieti e a Trieste dedicati ai giovani e al loro ruolo all'interno del CAI. Da allora le due realtà hanno subito forti cambiamenti, da una parte il mutato peso economico e sociale della montagna nella visione europea, dall'altra la perdita dei valori di riferimento dei giovani, condizionati e guidati più che dalla funzione educativa di genitori e scuola, dai guru dei social network.*

*Nel 2014 non sono mancate attività ed eventi virtuosi dedicati a giovani, che qui mi piace ricordare:*

*in febbraio al Palamonti di Bergamo il Convegno degli Accompagnatori nazionali di Alpinismo giovanile, incentrato sulla necessità di potenziare la comunicazione per e con i giovani e sull'individuazione della "domanda" di montagna da parte dei giovani; in giugno a Monte di Brianza il raduno regionale di alpinismo giovanile della Lombardia organizzato dalla Sezione di Calco vede 500 giovani partecipanti; in luglio nel Parco Nazionale delle Dolomiti Bellunesi, organizzato dall'AG del Veneto il seminario "Vivi un villaggio dell'alpinismo" per giovani dagli 11 ai 14 anni dell'Emilia Romagna, Marche, Friuli; nell'ottica di coinvolgere bambini e ragazzi come soggetti attivi il CAI Alto Adige ha replicato con la seconda edizione il progetto Junior Ranger, che si è svolto in luglio nel Parco naturale Sciliar-Catinaccio; sempre in luglio nelle Dolomiti di Zoldo e Cadore l'esperienza positiva della partecipazione di 59 ragazzi del CAI e dell'OEAV al progetto curato dall'AG del Veneto "Villaggi degli alpinisti senza frontiere" della durata di due settimane, basato sul gioco e sulla socializzazione; in settembre a Fivè il raduno regionale dei giovani della SAT, CAI Alto Adige e AVS, organizzato dalla SAT; vede la partecipazione di 700 giovani; a ottobre sui Monti Lepini un centinaio di giovani tra i 7 e i 17 anni partecipa all'VIII raduno di alpinismo giovanile del GR Lazio.*

*Tuttavia ritengo che si debba compiere un ulteriore sforzo per stabilire e consolidare un rapporto fiduciario con i giovani che li veda sempre più artefici e protagonisti. Forse è provocatoria ma nel contempo ritengo emblematica l'opportunità di una revisione della denominazione stessa dell'Organo tecnico, ove al centro non c'è il giovane bensì l'alpinismo, che pone quindi il giovane, tra l'altro con un'aggettivazione obsoleta, come oggetto di una funzione educativa anziché come soggetto in una attività di cui è attore. In alcune Sezioni questo rapporto è già stato rovesciato, ricordo ad esempio i Giovani Alpinisti Mantovani. Molto in questo settore possiamo desumere dal mondo dello scoutismo, con il quale peraltro siamo in ottimi rapporti di colleganza e collaborazione. In particolare per quanto riguarda la fascia di età indicata nella relazione previsionale, dai 18 a 24 anni. E' infatti questa l'età in cui i ragazzi cercano di rendersi, se non materialmente, almeno psicologicamente autonomi rispetto alla famiglia, e quindi di individuare ruoli in cui affermare la propria personalità e relative responsabilità, passaggio che negli scout vede gli accompagnati diventare guide e accompagnatori.*

*Particolarmente costante e incisiva è stata la nostra presenza sul fronte ambientale, ove non sono mancate le occasioni di interventi sia a livello propositivo nell'ambito legislativo, che a livello mediatico.*

*Ricordo in particolare i nostri appelli e interventi, particolarmente efficaci in quanto presentati in alleanza con altre associazioni ambientaliste, di categoria o ordini professionali. Al Presidente del precedente Consiglio dei Ministri Letta sulla mitigazione del rischio idrogeologico, e successivo incontro nell'ottobre scorso con la segreteria della Presidenza del Consiglio nel quale i rappresentanti della coalizione ha ribadito le proposte avanzate richiamando l'attenzione sulle modalità di individuazione dei progetti nell'ambito del "lavoro di Italiasicura"; quindi all'attuale Presidente del Consiglio Renzi le proposte per il futuro dell'ambiente italiano, tra cui alcune dedicate espressamente alla montagna da noi elaborate; ancora il Convegno nato nell'ambito del progetto "L'acqua che berremo" della CCTAM e Commissione Speleologia, che ha visto ampia partecipazione di Enti, Associazioni e media; il nostro impegno, manifestato in più sedi per una legislazione e regolamentazione efficace sull'uso dei mezzi motorizzati in montagna. Non è un tema nuovo per il CAI, ma è stato ulteriormente ribadito dall'Assemblea dei Delegati a Grado, e dall'azione del CAI Lombardia per contrastare l'approvazione di un progetto di legge deroga alla circolazione motorizzata sui sentieri; sappiamo che è una battaglia che ci porta a scontrarci con i poteri forti di lobby industriali, le quali a loro volta fanno leva sulle problematiche occupazionali, talora sbandierate a disincentivare l'impegno ambientalista, fatto passare come elemento di regresso anziché di progresso per l'economia. Infine, in linea con l'obiettivo 11 della relazione previsionale legato alle tematiche ambientali che prevede la necessità di essere presenti a tutti i tavoli istituzionali al fine di sostenere le nostre posizioni nel perseguimento dei fini statutari, oltre a quanto esporrò nell'apposito capitolo, non abbiamo mancato di far*

*sentire la nostra voce con una tavola rotonda di confronto coi decisori politici per contrastare una norma inserita nella Legge di stabilità 2014 che prevedeva la tripartizione della governante del Parco Nazionale dello Stelvio. Parimenti si è intervenuti presso il Ministro dell'Ambiente e il Presidente del Parco Nazionale dei Sibillini per ribadire la necessità di una maggiore incisività nella gestione del progetto Camoscio d'Abruzzo e per sollecitare la nomina del CD del Parco. »*

## 1.2 INDICE

### 2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI PORTATORI DI INTERESSE ESTERNI

2.1. Il contesto esterno di riferimento	pag. 6
2.2. L'amministrazione	pag. 8
2.3. I risultati raggiunti	pag. 8
2.4. Le criticità e le opportunità	pag. 9

### 3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

3.1. Albero della <i>performance</i>	pag. 11
3.2. Obiettivi strategici	pag. 12
3.3. Obiettivi e piani operativi	pag. 13
3.4. Obiettivi individuali	pag. 21

### 4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

pag. 23

### 5. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE

pag. 26

### 6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE

#### SULLA *PERFORMANCE*

6.1. Fasi, soggetti, tempi e responsabilità	pag. 27
6.2. Punti di forza e di debolezza del ciclo della <i>performance</i>	pag. 27

Si fornisce, inoltre, la legenda delle abbreviazioni presenti nel documento:

ACRONIMO/ DEFINIZIONE	DESCRIZIONE	NOTE ORDINAMENTO CAI
Decreto	D.LGS. 27 ottobre 2009, n. 150	
CIVIT	Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle p.a.	
OIV	Organismo indipendente di valutazione della performance	
SMVP	Sistema di misurazione e valutazione della performance	
Piano	Piano della Performance	
Piano triennale	Piano triennale per la trasparenza e l'integrità	
CAI/Ente	Club Alpino Italiano	
PG	Presidente generale	Legale rappresentante dell'Ente
CDC	Comitato direttivo centrale	Organo di indirizzo politico-amministrativo
CC	Comitato centrale di indirizzo e controllo	Organo di indirizzo politico-istituzionale
AD	Assemblea dei Delegati	Organo sovrano
CNSAS	Corpo Nazionale Soccorso Alpino e Speleologico	Sezione Nazionale del CAI
Allegato n. xD	Allegato previsto dalla Delibera CIVIT n.5/2012	
Allegato n. xR	Allegato alla Relazione sulla Performance	

## 2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI PORTATORI DI INTERESSE ESTERNI

### 2.1 IL CONTESTO ESTERNO DI RIFERIMENTO

Il Club Alpino Italiano è stato fondato a Torino nel 1963, il 23 ottobre, come libera associazione nazionale il cui scopo è descritto nell'art. 1 del proprio Statuto:

*"...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 naturale".*

A Torino ancora oggi risiedono la sede sociale del Club Alpino Italiano, Biblioteca Nazionale e il Museo Nazionale della Montagna, gli archivi storici, mentre a Milano è situata la sede legale e organizzativa centrale.

I Soci del Club Alpino Italiano sono liberamente riuniti in Sezioni, presenti su tutto il territorio nazionale e coordinate attraverso raggruppamenti regionali composti da 21 gruppi regionali di cui 2 raggruppamenti provinciali (Trentino e Alto Adige).

Il censimento dei Soci al dicembre 2014 registra 306.903 persone, raggruppate in 501 Sezioni e 312 Sottosezioni. Nella tabella sottostante viene esposta l'andamento dei numero dei soci nel periodo 2008-2014 e la loro suddivisione per genere.

ANNO	TOTALE SOCI	MASCHI	%	FEMMINE	%
2007	303.550	220.190	73	83.360	27
2008	306.562	218.722	71	87.840	29
2009	313.245	216.716	69	96.529	31
2010	317.678	215.164	68	102.514	32
2011	319.467	216.176	68	103.291	32
2012	315.914	213.396	68	102.511	32
2013	311.632	210.061	67	101.571	33
2014	306.903	200.986	65	105.911	35

Dalla tabella precedente si evince che, contrariamente all'immaginario comune, il CAI non è una realtà esclusivamente maschile. Nell'arco degli ultimi otto anni si osserva una costante crescita del genere femminile che si stabilizza progressivamente sino al valore del 35% circa del totale dei Soci.

Dal punto di vista della personalità giuridica, la struttura centrale del Club Alpino Italiano si configura come un Ente pubblico non economico - istituito con Legge 26 gennaio 1963, n. 91 e successive modificazioni e integrazioni - mentre tutte le sue strutture territoriali (Sezioni, raggruppamenti regionali e provinciali) sono soggetti di diritto privato. Allo svolgimento delle attività istituzionali dell'Ente partecipano unitamente sia i Soci volontari, sia il personale dipendente.

Per quanto riguarda le finalità istituzionali del Club Alpino Italiano, esse sono raggiunte anche attraverso l'attività di numerosi Organi centrali e territoriali oltre a 10 Organi tecnici

centrali, 3 Strutture operative oltre a 3 Sezioni Nazionali (Associazione Guide Alpine Italiane, Club Alpino Accademico Italiano e Corpo Nazionale Soccorso alpino e Speleologico).

Al 31 dicembre 2014 collaborano allo svolgimento delle attività promosse dal CAI: **1.252** Istruttori di Alpinismo; **1.127** Istruttori di Sci Alpinismo; **313** Istruttori di Arrampicata libera; **30** Istruttori di Snowboard Alpinismo; **193** Istruttori di Speleologia; **185** Istruttori di Sci Fondo-Escursionismo; **664** Accompagnatori di Alpinismo Giovanile; **1.064** Accompagnatori di Escursionismo; **221** Operatori Naturalistici del Comitato Scientifico; **239** Operatori per la Tutela Ambiente Montano; **80** Esperti Nazionali Valanghe; **49** Tecnici del Distacco Artificiale; **16** Tecnici della Neve e **49** Osservatori Neve e Valanghe.

Il Club Alpino Italiano – Ente pubblico non economico non eroga direttamente servizi pubblici così come definiti al punto 1 della delibera CIVIT n. 88/2010.

Esso tuttavia, attraverso la sua Sezione nazionale, il Corpo Nazionale Soccorso Alpino e Speleologico (CNSAS) effettua un servizio di pubblica utilità. Infatti, la Legge 21 marzo 2001 n. 74 riconosce il servizio di pubblica utilità svolto dal CNSAS, struttura nazionale operativa del Servizio nazionale della protezione civile.

Il CNSAS, pertanto, nell'ambito delle competenze attribuite dalla Legge 26 gennaio 1963 n. 91 e successive modificazioni, provvedere alla vigilanza e prevenzione degli infortuni nell'esercizio delle attività alpinistiche escursionistiche e speleologiche, al soccorso degli infortunati o dei pericolanti e al recupero dei caduti.

Esso svolge la propria attività sul territorio con un articolazione di 250 stazioni alpine e 32 stazioni speleologiche, presso cui svolgono attività volontaristica 6.925 Soci del CAI che hanno compiuto specifici percorsi formativi dedicati alle tecniche di soccorso e ricerca in montagna di cui 264 medici.

Si precisa che il 5% degli interventi di soccorso del CNSAS è a favore dei Soci CAI mentre il 95% è effettuato a favore della collettività.

## 2.2 L'AMMINISTRAZIONE

La composizione dell'organico del Club alpino Italiano al 31 Dicembre 2014, è definita come segue:

- n. 1 dirigente con contratto a tempo determinato, con riferimento al CCNL relativo all'Area VI della Dirigenza del Comparto Enti pubblici non economici;
- n. 18 dipendenti con contratto a tempo indeterminato relativo al personale non dirigente del Comparto Enti pubblici non economici.

In tale misura la dotazione di personale<sup>1</sup>, che al 31 dicembre 2014 presenta 20% di posti vacanti, costituisce il presidio minimo indispensabile per l'assolvimento delle finalità istituzionali dell'ente.

In virtù delle disposizioni ordinamentali tutte le cariche sociali sono volontarie e gratuite, ivi comprese quelle di Presidente generale e di componente del Collegio Nazionale dei Revisori dei Conti.

Dal punto di vista economico, la sede centrale del Club Alpino Italiano è definibile come Ente pubblico a base associativa dotato di integrale tasso d'autonomia finanziaria derivante dalla contribuzione di oltre 306 mila 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.

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

- manutenzione ed al tracciamento dei sentieri di montagna;
- manutenzione dei rifugi alpini;
- coperture assicurative dei volontari del Corpo Nazionale Soccorso Alpino e Speleologico del CAI nonché per la formazione degli operatori del medesimo CNSAS;
- realizzazione e gestione, presso la sede centrale del CAI, di un centro di coordinamento delle attività del CNSAS;
- formazione dei propri istruttori ed accompagnatori.

L'attività di servizio generale, in particolare sui temi della prevenzione e della sicurezza in montagna attraverso la formazione, l'attività con le scuole, il mantenimento della rete sentieristica e dei rifugi svolta dal CAI su tutto il territorio nazionale, non sarebbe possibile, vista la limitatezza delle risorse senza il lavoro volontario svolto dagli associati.

L'attività di soccorso in montagna del CNSAS che riveste carattere di servizio universale, sussidiario e volontario, a favore della collettività, e insieme a tutte le attività del CAI concorre alla tutela e allo sviluppo turistico della montagna italiana, necessita di notevoli risorse dato anche che per la copertura assicurativa dei volontari del Corpo Nazionale Soccorso Alpino e Speleologico il CAI corrisponde alle Compagnie assicuratrici un premio annuo di circa un milione di euro.

Senza tale attività di volontariato il soccorso sanitario in montagna avrebbe costi molto elevati che graverebbero interamente sulla finanza pubblica.

---

<sup>1</sup> rideterminata ai sensi dell'art. 1, comma 3, del Decreto Legge 13 agosto 2011, n. 138, convertito con Legge 14 settembre 2011, n. 148, con atto del CDC n. 113 del 16.12.2011.



Il Club alpino italiano non ha provveduto ad armonizzare i propri sistemi contabili alle disposizioni di cui al Decreto Legislativo 31 maggio 2011, n.91, poiché, nella definizione dei principali elementi del piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio di cui all'art. 4 del D.P.C.M. 18.09.2012, ritiene alquanto difficile assimilare i propri Soci a:

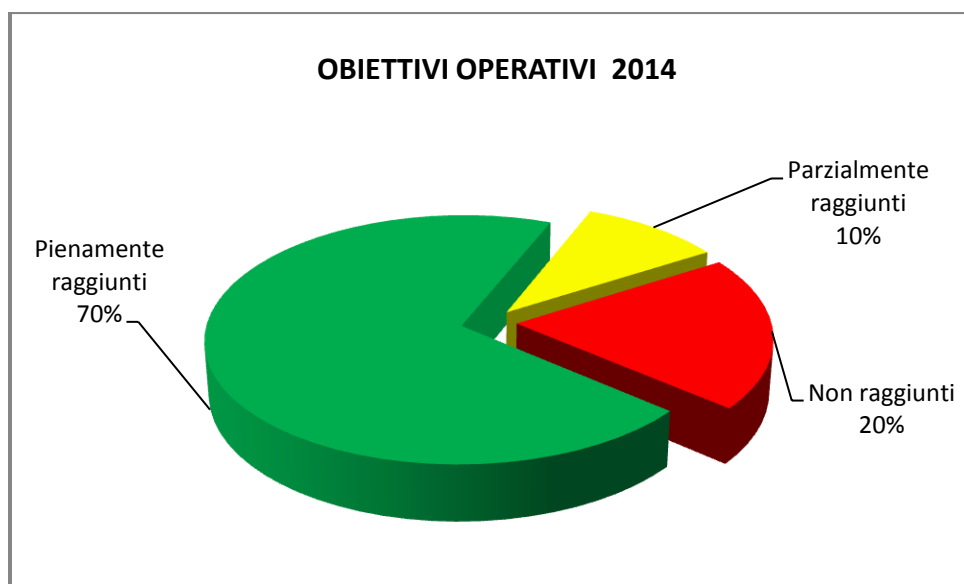
- cittadini, con riferimento all'efficacia socio-economica dell'azione dell'amministrazione;
- utenti, con riferimento alla quantità e qualità del servizio erogato dall'amministrazione;
- contribuenti, con riferimento all'efficienza gestionale dell'amministrazione.

Inoltre, non risultano ancora diramate le istruzioni tecniche e i modelli da utilizzare per la predisposizione del piano degli indicatori e dei modelli da utilizzare tramite appositi provvedimenti del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Si precisa, infine, che tenuto conto di quanto indicato al punto 2.1 e 2.2 di questa Relazione, permane l'utilizzazione in modo informale degli strumenti indicati al punto 4.2 della delibera CIVIT n. 89/2010 per la definizione di indicatori e target così come l'utilizzazione di meccanismi o griglie di analisi e raccolta dati.

### 2.3 I RISULTATI RAGGIUNTI

La performance del Club Alpino Italiano, misurata sulla base del numero di obiettivi operativi raggiunti rispetto a quelli programmati, nel 2014 evidenzia un risultato globale nettamente positivo come sinteticamente illustrato nel grafico sottostante.



Tale performance, inoltre risulta essere fortemente migliorativa rispetto a quanto conseguito nell'anno precedente. Infatti, non solo la percentuale degli obiettivi pienamente raggiunti passa dal 56% del 2013 al 70% del 2014, ma anche la percentuale di obiettivi non raggiunti scende al 20% rispetto al 22% misurato nell'anno precedente.

Considerando insieme gli obiettivi pienamente e parzialmente raggiunti, la performance positiva dell'Ente raggiunge il valore 80% rispetto alla propria pianificazione strategica e operativa, con un incremento del 2% sul 2013.

Per favorire la comprensione e per una totale trasparenza riguardo a quanto realizzato dall'Ente, nel paragrafo 3.3 per vengono fornire spiegazioni dettagliate in merito ad ogni singolo obiettivo operativo e, anche, le motivazioni del non raggiungimento, o del raggiungimento parziale, di alcuni di essi.

## **2.4 LE CRITICITÀ E LE OPPORTUNITÀ**

Dalle applicazioni del Ciclo di gestione della performance da parte del CAI in questi anni, sono emerse tre principali aree di criticità che possono essere così sintetizzate:

### 1. Struttura organizzativa del CAI

In relazione alla particolare natura giuridica del CAI - Ente pubblico solo a livello centrale (vedi par. 2.1) - consegue che la base associativa, di matrice volontaristica, incontra maggiori difficoltà di incorporamento ed assimilazione del processo di costruzione della performance e, quindi, di capacità di portare avanti lo stesso con una modalità maggiormente costante e sistematica. La natura volontaristica del lavoro nelle Sezioni comporta infatti una priorità per le attività tipicamente rivolte ai Soci con maggiori difficoltà in termini di disponibilità di tempo per attività che, come il Ciclo della Performance, non sono ritenute di immediata fruibilità per i singoli soci. Nel tempo, questa criticità si è già indirizzata verso una direzione certamente più positiva. Tuttavia non si può non considerare che questo aspetto abbia una sua natura strutturale e, pertanto, pur potendo migliorare anche di molto nel tempo, non potrà essere risolta completamente.

### 2. Disponibilità di risorse

La dotazione organica dell'ente è sostanzialmente sottodimensionata rispetto alle sue reali necessità per lo svolgimento delle attività istituzionali che richiederebbero un organico di 22 unità. Attualmente, invece, sono in servizio 18 dipendenti a tempo indeterminato e un dirigente, a tempo determinato, ricopre il ruolo di direttore. Le risorse umane, così come quelle economiche, in virtù della natura pubblica dell'Ente sono state fino all'inizio del 2014 vincolate alle disposizioni di legge afferenti al più generale capitolo della Spending Review e al Budget Previsionale Economico annuale. L'adempimento alle disposizioni di legge ha comportato riduzioni delle disponibilità per entrambi i tipi di risorse con limitazioni ad un pieno sviluppo degli obiettivi previsti.

### 3. Scansione temporale del ciclo della performance

Nello sviluppo del SMVP si sono evidenziati degli sfasamenti tra il momento di revisione annuale del Piano della Performance (da effettuarsi entro 31.01 di ogni anno), la verifica finale della performance per l'anno precedente attraverso la Relazione sulla Performance (da effettuarsi entro 30.06 di ogni anno), e l'assegnazione degli obiettivi di risultato annuali al personale dipendente (di norma effettuata a fine del primo trimestre di ogni anno). L'Ente è quindi orientato a consolidare le fasi di misurazione riprogrammando le verifiche semestrali dell'andamento degli obiettivi in modo che arrivino a fornire risultati utili ad una sempre più

ponderata revisione degli obiettivi strategici e, quindi, a permettere lo sviluppo di piani operativi in cui integrare gli obiettivi operativi per il personale.

Riguardo alle opportunità, si può asserire che esse consistono prevalentemente nella condivisione dell'Ente del valore del SMVP e ad una volontà di miglioramento continuo evidenziata dai progressi ottenuti nell'applicazione del Ciclo di gestione. Una prima opportunità, quindi, riguarda l'esperienza crescente dell'Ente nell'applicazione del SMVP.

Ciò può essere esemplificato considerando quando sopra detto riguardo al confronto tra i risultati del 2012 e quelli del 2013.

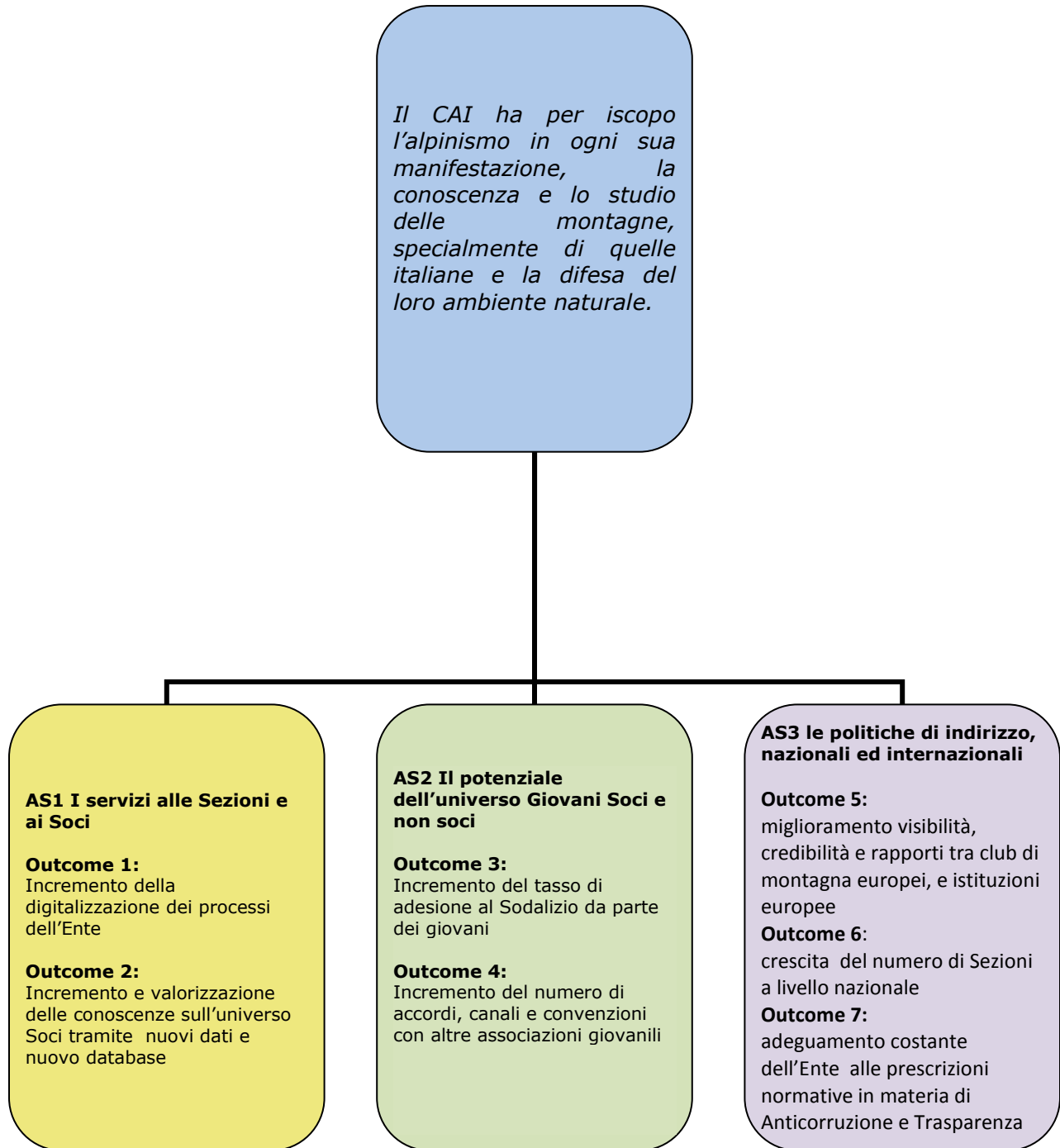
La crescita dell'11% nel raggiungimento dei target annuali, infatti, può essere esaminata anche alla luce di una maggiore capacità di applicazione del SMVP da parte dell'Ente che ha saputo monitorare e valutare gli obiettivi del 2012 e tenere conto di questa analisi per rimodulare aree ed obiettivi strategici nel PdP 2013-2015. La rimodulazione delle Aree Strategiche è stato il risultato di una efficace riverifica della loro attualità ed opportunità politica, con il fine di una sempre maggiore adesione alla situazione cogente dell'Ente e di un miglioramento continuo delle competenze interne di pianificazione a vantaggio, anche, di una virtuosa attuazione del Ciclo della Performance.

Una seconda opportunità è relativa alla positiva figura dell'OIV che con il Presidente e con il Direttore ha instaurato un sistema virtuoso di relazioni nel rispetto dei ruoli, delle professionalità e delle rispettive responsabilità. Ciò ha permesso all'OIV di rappresentare un facilitatore del cambiamento e di essere, al tempo stesso, sia uno stimolo e un supporto sull'effettiva interiorizzazione dei principi fondamentali della Riforma, sia un attento controllore del rispetto delle scadenze e degli impegni normativi.

### 3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

#### 3.1 ALBERO DELLA PERFORMANCE

In questa sezione viene riproposto l'albero della performance sviluppato nel relativo Piano della Performance 2014-2016







### 3.2 OBIETTIVI STRATEGICI

Dalle Aree Strategiche (AS) e dai relativi Outcome individuati nell'albero della Performance sono stati definiti i seguenti Obiettivi Strategici:

AREA STRATEGICA 1 I servizi alle Sezioni e ai Soci	
<p><i>Outcome 1</i></p> <p><i>Incremento della digitalizzazione dei processi dell'Ente</i></p>	<p>Obiettivo Strategico 1.1</p> <p>Miglioramento e diversificazione dei servizi offerti dalla Sede Centrale alle Sezioni</p>
<p><i>Outcome 2</i></p> <p><i>Incremento e valorizzazione delle conoscenze sull'universo Soci tramite nuovi dati e nuovo database</i></p>	<p>Obiettivo Strategico 1.2</p> <p>Ampliamento e strutturazione delle informazione e delle conoscenze sull'universo Soci</p>
AREA STRATEGICA 2 Il potenziale dell'universo Giovani Soci e non soci	
<p><i>Outcome 3</i></p> <p><i>Maggiore visibilità e presenza dell'Ente presso le realtà dei giovani</i></p>	<p>Obiettivo Strategico 2.1</p> <p>Universo Giovani (apertura di più canali di contatto per favorire la formazione dei giovani ed il superamento di forme di disorientamento attraverso l'approccio al mondo della montagna)</p>
<p><i>Outcome 4</i></p> <p><i>Incremento del tasso di adesione al Sodalizio da parte dei giovani</i></p>	<p>Obiettivo Strategico 2.2</p> <p>Presenza CAI nel mondo della scuola</p>
AREA STRATEGICA 3 Le politiche di indirizzo, nazionali ed internazionali	
<p><i>Outcome 5</i></p> <p><i>Miglioramento visibilità, credibilità e rapporti tra club di montagna europei, e istituzioni europee</i></p>	<p>Obiettivo Strategico 3.1</p> <p>Protezione della natura</p>
<p><i>Outcome 6</i></p> <p><i>Crescita del numero di Sezioni a livello nazionale</i></p>	<p>Obiettivo Strategico 3.2</p> <p>Sviluppo del Territorio</p>
<p><i>Outcome 7</i></p> <p><i>Adeguamento costante dell'Ente alle prescrizioni normative in materia di Anticorruzione e Trasparenza.</i></p>	<p>Obiettivo Strategico 3.3</p> <p>Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi a Performance, Trasparenza, Integrità e Anticorruzione</p>

### 3.3 OBIETTIVI E PIANI OPERATIVI

Obiettivo Strategico di riferimento	Indicatore	Unità misura	OBIETTIVO OPERATIVO 2014 (Target)	Valore consuntivo indicato	Grado raggiungimento obiettivo %	Scostamento %	
OS 1.1 Miglioramento e diversificazione dei servizi offerti dalla Sede Centrale alle Sezioni	% di rispetto di tempi ed obiettivi di progetto	Tempo (data)	<b>100% Lancio della nuova piattaforma informatica, di sua diffusione e utilizzo da parte delle Sezioni (001.1)</b>	100%	100	0	
OS1.2 Ampliamento e strutturazione delle informazioni e delle conoscenze sull'universo Soci	% di rispetto di tempi ed obiettivi di progetto	Tempo (data)	<b>70% raccolta, inserimento e strutturazione di nuovi dati sui soci (001.2)</b>	50%	50	50	
OS2.1 Universo Giovani	% di rispetto dei tempi di realizzazione di canali di contatto e di attività specifiche per i giovani	Tempo (data)	<b>100% realizzazione di 1 nuovo canale basato su Social Networks (002.1A)</b>	100%	100	0	
			<b>100% realizzazione di 1 attività di collaborazione con un'associazione giovanile (002.1B)</b>	100%	100	0	
OS2.2 Presenza nel mondo della scuola	Numero docenti partecipanti a corsi di formazione	Incremento % di docenti partecipanti	<b>+ 10% di docenti partecipanti rispetto al totale nei corsi effettuati l'anno precedente (002.2A)</b>	100%	100	0	
	Numero contatti tra Sezioni e Scuole (per sviluppo Protocollo MIUR-CAI)	Incremento % di docenti partecipanti	<b>+ 10% incremento contatti delle Sezioni con scuole rispetto al totale effettuato nell'anno precedente (002.2A)</b>	0%	0	100	
OS 3.1 Protezione della natura	% rispetto piano Bidecalogo	Tempo (data)	<b>100% realizzazione piano operativo di comunicazione e diffusione Bidecalogo 2014-2016 (003.1)</b>	0%	0	100	
OS 3.2 Sviluppo del Territorio	Numero di Sezioni/Sottosezioni a livello nazionale	Incremento % delle Sezioni/Sottosezioni	<b>+1 % di nuove sezioni rispetto anno precedente (003.2)</b>	100%	100	0	
OS 3.3 Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi a Performance, Trasparenza, Integrità e Anticorruzione	% di attuazione dei Piani Triennali Anticorruzione e Trasparenza	Tempo (data)	<b>60% di raggiungimento obiettivi del Piano Trasparenza (003.3A)</b>	100%	100	0	
			<b>60 % di raggiungimento obiettivi del Piano Anticorruzione (003.3B)</b>	100%	100	0	

Nella tabella riportata sopra, si è inteso fornire una sintetica visione d'insieme su quanto ottenuto dal CAI in relazione ai propri obiettivi operativi per l'anno in oggetto (si veda anche l'allegato n. 2D).

Per ciascun Obiettivo Strategico, è stato riportato l'Obiettivo Operativo 2014 unitamente al relativo grado di raggiungimento obiettivo e allo scostamento dal risultato atteso. Il livello finale di conseguimento è sinteticamente espresso da un semaforo:

- giallo, in caso di raggiungimento parziale;
- rosso per i target non raggiunti;
- verde, in caso di raggiungimento pieno.

Di seguito, poi si forniscono le informazioni dettagliate per la comprensione di quanto è stato fatto e ottenuto per ogni singolo obiettivo.

### **Target parzialmente raggiunti**

#### OO1.2 (rif. OS1.2/ Ampliamento e strutturazione delle informazioni e delle conoscenze sull'universo Soci)

Il target consisteva nell'effettuazione di controlli, documentati da statistiche almeno trimestrali, riguardo alla completezza e alla qualità dei dati presenti nella nuova piattaforma associativa unitamente alla proposta di eventuali correttivi necessari a rendere i dati del sistema utili per procedere con l'obiettivo OS1.1 sia in ambito "tesseramento" e "vita di sezione" che in "assicurazioni".

Mentre per l'ambito "assicurazioni" è stato possibile effettuare il rilevamento, corredato da periodiche statistiche, anche grazie alla limitata dimensione dei dati da monitorare, per quanto riguarda gli altri due ambiti si sono rilevate alcune criticità che non hanno consentito il raggiungimento dell'obiettivo.

La principale criticità consiste nel notevole volume di dati da trattare per i circa 306.000 Soci attraverso gli strumenti disponibili della nuova piattaforma associativa. L'elaborazione di un tale volume di dati ha fatto emergere l'esigenza di un diverso dimensionamento delle strutture di supporto del database nonché di strumenti di analisi (filtri) più sofisticati rispetto a quelli utilizzati. Allo scopo sono stati realizzati nel 2015 ulteriori filtri che consentiranno il prefissato rilevamento dei dati dei Soci.

Si ritiene che l'obiettivo sia stato raggiunto al 50%.

### **Target non raggiunti**

#### OO 2.2B (rif. OS 3.2/Presenza nel mondo della scuola)

L'obiettivo operativo consisteva nell'ottenimento di un *+10% incremento contatti delle Sezioni con scuole rispetto al totale effettuato nell'anno precedente.*

Il target potrebbe anche essere stato raggiunto con realizzazione, da parte delle Sezioni, di un numero di contatti con le scuole superiore a quello dello scorso anno. Non è tuttavia possibile determinarne l'effettivo conseguimento in quanto non è stato realizzato uno strumento di misurazione specifico per l'obiettivo operativo. Esempi di tale strumento avrebbero potuto essere:

- un sondaggio per verificare se è incrementato, rispetto al passato, il numero di Sezioni che hanno preso contatti con scuole per realizzare attività sulle base del protocollo CAI-MIUR;
- un sondaggio sulle Sezioni attive già in passato in tale senso per verificare le variazioni nel numero di attività annue con le scuole.

### OO 3.1 (rif. OS 3.1/Protezione natura

Il target 2014 consisteva nella predisposizione completa di un piano di comunicazione pluriennale per il Bidecalogo e nell'attuazione di tutte le attività in esso previste per l'anno 2014. Il piano di comunicazione non è stato realizzato, sebbene siano state avviate alcune attività di comunicazione.

La stessa cosa era avvenuta l'anno precedente e per tale motivo si comunque valutato parzialmente raggiunto l'obiettivo nella Relazione sulla Performance 2013. Anche nel corso del 2014 le sporadiche attività realizzate per la comunicazione e la diffusione del Bidecalogo sono state effettuate senza rientrare in una unitarietà di programma e di obiettivi.

Esse sono state:

- pubblicazione del Bidecalogo sul nuovo sito CAI-TAM;
- pubblicazione del Bidecalogo e pagina dedicata sul sito istituzionale CAI;
- presentazione del Bidecalogo, ad opera del Prof. Annibale Salsa, pubblicata sul volume Guida ai rifugi del CAI (edizioni RCS)
- evento/seminario con TAM Valcamonica e Università della Montagna di Edolo per la diffusione Bidecalogo;
- presentazioni del Bidecalogo nei corsi di alcune commissioni regionali TAM per operatori;
- stampa e diffusione di 2000 copie del Bidecalogo da parte del GR Piemonte.

Poiché, quindi, per il secondo anno consecutivo non viene realizzato il target per l'obiettivo strategico in questione, non è possibile considerare favorevolmente le poche attività di comunicazione pur realizzate. Si valuta quindi il target come non raggiunto.

## **Target pienamente raggiunti**

### OO 1.1: (rif. OS1.1/Miglioramento e diversificazione dei servizi offerti dalla Sede Centrale alle Sezioni)

La Campagna Tesseramento 2014 è stata caratterizzata dal rilascio della nuova piattaforma di tesseramento, avvenuto gradualmente a partire dal novembre 2013. Il nuovo sistema è stato utilizzato da tutte le Sezioni alcune delle quali hanno autorizzato le proprie Sottosezioni (113) a procedere direttamente.

Per fornire alle Sezioni un valido strumento utile a richiedere informazioni, chiarimenti e a segnalare eventuali anomalie nel funzionamento, è stato attivato un sito di supporto con anche i manuali di istruzione per l'utilizzo dei nuovi applicativi. Per rispondere alle segnalazioni degli utenti è stato istituito un servizio telefonico di supporto su due livelli, al primo livello sono dedicate risorse della Sede centrale, volontari e un fornitore esterno, mentre il secondo livello è gestito dagli sviluppatori del software ed è dedicato alle problematiche non risolvibili dal primo livello.

La riorganizzazione delle risorse interne al CAI, conseguente all'introduzione della nuova Piattaforma, ha contribuito a delineare una maggiore vicinanza tra le realtà sezionali diffuse



sul territorio nazionale e la Sede centrale, producendo un positivo effetto di partecipazione e coinvolgimento. Infatti, a seguito della collaborazione degli operatori di tesseramento e degli altri volontari coinvolti dalla Sede centrale nel supporto al territorio, sono stati rilasciati vari aggiornamenti del software che hanno consentito di risolvere le criticità segnalate. Da ultimo, l'agevolazione prevista per i Soci ordinari juniores ha nuovamente coinvolto sviluppatori, volontari e Sede centrale per le analisi necessarie all'implementazione delle relative funzionalità nella Piattaforma di tesseramento che sono state rilasciate a gennaio 2015.

#### OO 2.1A e 2.1B (rif. OS 2.1/Universo giovani)

Riguardo a questo obiettivo erano stati previsti due target, il primo consisteva nell'apertura di nuovo canale interattivo di comunicazione con il mondo dei giovani (OO2.1A); il secondo nella realizzazione di almeno una attività di collaborazione con un'associazione giovanile (OO2.1B). Entrambi i target sono stati raggiunti al 100%.

Nello specifico del primo target, è stata realizzata una nuova pagina Facebook per il CAI dopo la chiusura di quella dedicata, nel 2013, agli eventi per il 150° anno di fondazione del Sodalizio. Nel corso del 2014, sulla pagina sono stati pubblicati in totale 1850 post, ovvero messaggi pubblici contenenti testo, foto, video, link a siti web.

Questi, grazie alle condivisioni, ai commenti e ai "mi piace" degli utenti, hanno generato una portata media di 9500 utenti raggiunti settimanalmente.

Al 30 dicembre 2014, la pagina Facebook CAI - CLUB ALPINO ITALIANO ha fatto registrare 5877 "mi piace"/ "like" (numero di utenti che hanno espresso la loro preferenza per la pagina acconsentendo a visualizzarne quotidianamente gli aggiornamenti nel proprio flusso di notizie).

Relativamente al secondo target, il CAI ha sviluppato una proficua collaborazione con l'associazione scout CNGEI (Corpo Nazionale Giovani Esploratori ed Esploratrici Italiani).

In particolare il CAI ha attivamente partecipato alla manifestazione "4TEK2014", l'incontro nazionale annuale dei capi scout del CNGEI tenutosi nel mese di maggio, con il ruolo di sensibilizzare i giovani presenti sul tema della sicurezza e della responsabilità nella conduzione di gruppi in montagna.

Inoltre è stato presentato il Progetto *MontagnAmica & Sicura*, attività info-formativa ad ampio spettro portata avanti da CAI, Soccorso Alpino e Guide alpine, in collaborazione con tutte le Associazioni dedite alla formazione e/o prevenzione degli incidenti in montagna. Il progetto intende essere permanente, cioè duraturo nel tempo, stagione dopo stagione.

#### OO 2.2A (rif. OS 2.2/Presenza nel mondo della scuola)

Il conseguimento dell'obiettivo strategico era stato legato al raggiungimento dei seguenti due target:

- A) + 10% di docenti partecipanti rispetto al totale nei corsi effettuati l'anno precedente;
- B) + 10% incremento contatti delle Sezioni con scuole rispetto al totale effettuato nell'anno precedente.

Di essi, il target A è stato pienamente raggiunto mentre il target B non è stato conseguito. Di seguito verranno esposti quindi i dettagli relativi al target A (OO2.2A), mentre per il target B si rimanda alla sezione dei target non raggiunti.

Nel 2014 il Club Alpino Italiano ha proseguito nel suo pluriennale impegno di organizzare attività formative in materia di tutela del patrimonio ambientale, culturale e sociale appartenente alla montagna ed alle popolazioni delle aree montane, dedicate ai docenti dei diversi ordini delle scuole.

Da anni, infatti, si sviluppa la collaborazione tra le sezioni locali del Sodalizio e gli istituti scolastici nazionali anche sulla base delle indicazioni contenute nel Protocollo d'Intesa con il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, stipulato nel 2012 e tuttora in vigore. L'obiettivo è quello di un'ideale integrazione tra i programmi scolastici ed extrascolastici finalizzata alla conoscenza del territorio montano, per avvicinare i giovani alla montagna, coinvolgendo docenti, studenti e anche famiglie.

Tre sono stati i corsi di formazione e aggiornamento 2014 rivolti al personale della scuola con ottenimento del riconoscimento ministeriale:

- al primo corso dal titolo *"Una scuola coi fiocchi - La neve: elemento di gioco e di conoscenza"*, tenuto a Vason - Monte Bondone (TN) dal 6 al 9 febbraio 2014, hanno partecipato 40 docenti della scuola primaria e secondaria di 1° e 2° grado. Il tema del corso è stato la conoscenza della neve intesa come fenomeno meteorologico ed ambientale e come elemento utilizzabile per la progettazione di attività didattiche fisiche e ludico-motorie, da affrontare con la dovuta cautela, rispettando i necessari accorgimenti di tutela della sicurezza;
- nel secondo corso *"Etna, un vulcano da conoscere e da difendere"*, svoltosi presso il rifugio CAI "G. Sapienza" dal 1 al 5 maggio 2014 con la partecipazione di 58 docenti di scuola secondaria di 1° e 2° grado, è stata illustrata l'odierna realtà dell'Etna, con le sue complesse peculiarità, le finalità e le regole del Parco, i mezzi di difesa del territorio, la corretta fruizione delle zone a protezione differenziata, nonché le emergenze di carattere botanico e faunistico e le valenze dell'offerta turistica del territorio;
- il terzo corso, infine, *intitolato "Le terre di Matilde - Natura e storia, arte e tradizioni dal Paleolitico ai giorni nostri"*, tenuto a Castelnuovo de' Monti (RE) nel Parco Nazionale dell'Appennino Tosco-Emiliano dal 9 al 12 ottobre 2014, ha visto la partecipazione di 33 docenti della scuola primaria e secondaria di 1° grado. Argomenti del corso sono stati aspetti naturalistici alle diverse quote altimetriche, caratteristiche che hanno generato diversi ambienti, da quelli più freddi e umidi, alle foreste, alle colline, nei quali l'uomo nei secoli si è inserito in maniera più o meno significativa. Dal punto di vista insediativo il territorio presenta una fitta rete di castelli, pievi, borghi, oratori, antiche strade e torri che nel loro insieme costituiscono le tracce più evidenti del grande retroterra storico-culturale della collina reggiana.

### OO 3.2 (rif. OS 3.2/Sviluppo del territorio)

Le statistiche del CAI relative al numero di soci del 2014 rispetto all'anno precedente riportano un diminuzione di circa 1.5%, pertanto lo sviluppo del territorio rappresenta un obiettivo sempre più cruciale all'interno della strategia di lungo periodo dell'Ente. Contrariamente a quanto rappresentato dall'andamento del numero dei soci, la presenza del CAI sul territorio nazionale, rappresentata attraverso il numero totale di Sezioni e Sottosezioni vede una crescita da 803 dell'anno 2013 a 813 del 2014. Percentualmente la crescita è pari a un 1,25% con totale conseguimento dell'obiettivo operativo stabilito.

OO 3.3A e 3.3B (rif. OS 3.3/Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi alla Performance, Trasparenza, Integrità e Anticorruzione)

Con il D.Lgs. 14 marzo 2013, n. 33, intitolato "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni", è stato rideterminato il livello essenziale delle prestazioni erogate dalle amministrazioni pubbliche a fini della trasparenza e della prevenzione e del contrasto della corruzione e della cattiva amministrazione. Oltre a ciò, le normative nazionali recenti in materia di Trasparenze hanno reso evidente la centralità di questo aspetto della gestione e la necessità di monitorarne lo sviluppo unitamente a quello dell'anticorruzione ai fini della valutazione globale della Performance delle pubbliche amministrazioni. Il CAI ha prontamente risposto agli indirizzi normativi inserendo nel proprio Piano della Performance 2014-2016 un obiettivo strategico specifico (rif. OS3.3) sia in merito alla Trasparenza sia rispetto all'Anticorruzione.

Sulla base delle attività effettivamente svolte nell'anno 2014, rispetto a quelle programmate per lo stesso anno nei rispettivi piani triennali, sia per la Trasparenza che per l'Anticorruzione si possono considerare pienamente raggiunti entrambi gli obiettivi (rif. 003.3A e 003.3B).

Nelle due tabelle seguenti vengono indicate le specifiche azioni intraprese e lo stato realizzativo.

La prima tabella riferisce alle iniziative di carattere continuativo connesse agli obiettivi contenuti nel Piano per la trasparenza e l'integrità per il triennio 2011-2013:

<b>Obiettivo</b>	<b>Responsabile</b>	<b>Stato</b>
Redazione news-letter interna	Direzione	In uso
Redazione newsletter CAI on-line	Direzione Ufficio Stampa	In uso
Pubblicazione albo pretorio on-line	Segreteria generale/ Responsabile aggiornamento sito	In uso

Nella seconda tabella, invece, si riporta sinteticamente lo stato di attuazione, riferito all'anno 2014, del Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità 2014-2016, approvato con delibera presidenziale n.1 del 14 gennaio 2014, ratificata dal Comitato Direttivo Centrale con proprio atto n. 10 del 14 febbraio 2014

<b>Obiettivo</b>	<b>Responsabile</b>	<b>Stato</b>
Completamento "Amministrazione trasparente": analisi dei processi in uso nell'Ente e pubblicazione dati afferenti le attività e i procedimenti richiesti dal D. Lgs. 33/2013	Direzione	Parzialmente raggiunto (processi analizzati e censiti nell'anno 2014; pubblicazione in "Amministrazione Trasparente" fase di completamento)
Completamento "Amministrazione trasparente": revisione e pubblicazione dei criteri e delle modalità di concessione di sovvenzioni, contributi, sussidi e vantaggi economici	Direzione/Responsabile Area Amministrativa	Raggiunto
Completamento della procedura di affidamento di incarichi professionali (verifica condizioni di conflitto di interesse e sottoscrizione codice etico)	Ufficio Personale	Raggiunto
Periodico aggiornamento di "Amministrazione Trasparente"	Responsabile della trasparenza/ Responsabile aggiornamento sito	In uso
Standardizzazione e ottimizzazione dei flussi informativi dell'Ente	Direzione	In corso
Rilevamento dell'effettivo utilizzo dei dati pubblicati	Responsabile dell'aggiornamento del sito	In uso
Organizzazione Giornate della Trasparenza	Comitato Direttivo Centrale	15 ottobre 2011 13 ottobre 2012 19 ottobre 2013 16 dicembre 2014
Creazione mailing list trasparenza	Direttore/Responsabile della Trasparenza	Parzialmente raggiunto
Formazione in materia di trasparenza e integrità	Direzione	Svolto

Il grado di attuazione del principio di trasparenza dell'Ente si è mantenuto su livelli apprezzabili, grazie al coinvolgimento e alla partecipazione di tutto il personale dipendente e di buona parte degli stakeholder impegnati nella realizzazione dei suoi obiettivi istituzionali.

La piena accessibilità alle informazioni e la trasparenza di azione dell'Ente viene realizzata in particolare attraverso la Sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale che, ai sensi del D. Lgs. 33/2013, ha affiancato nel 2013 la Sezione "Trasparenza, valutazione e merito".

Dall'analisi dei dati riguardanti gli accessi al sito istituzionale CAI ([www.cai.it](http://www.cai.it)), costantemente aggiornato, si può evidenziare che il numero globale dei visitatori nel corso del 2014 (figura 1) è stato sempre superiore a quello dell'anno precedente:

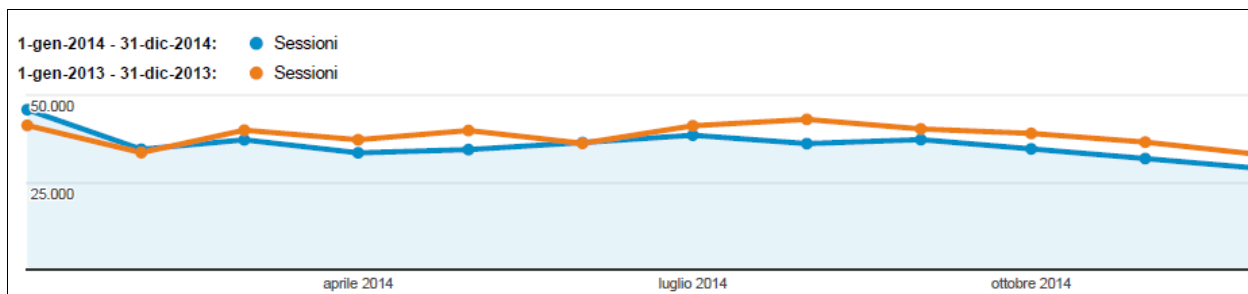


Figura 1

Relativamente ai portatori di interesse, individuati nel SMVP in Soci, Sezioni, Gruppi regionali e Collettività, si è provveduto a fornire informazioni anche tramite i propri canali di comunicazione tra cui il volume "Rapporto sull'Attività", che ogni anno nel mese di aprile viene inviato a tutte le sezioni e ai partecipanti all'Assemblea dei Delegati nonché ai soggetti istituzionali.

La "Giornata della trasparenza", nell'anno 2014 è stata organizzata in modalità aperta a tutti gli stakeholder, interni ed esterni, in data 16 dicembre. L'organizzazione ha previsto la comunicazione dell'evento sul proprio sito web e sulla rivista "lo Scarpone online" con largo anticipo. La giornata è poi stata strutturata e sviluppata attraverso la presentazione da parte del Direttore delle attività e dei risultati del CAI ai partecipanti. Questi erano costituiti dal personale dipendente e da alcuni soggetti esterni intervenuti a seguito delle citate modalità di comunicazione e hanno espresso il proprio apprezzamento per l'iniziativa. Ciò ha dato la possibilità di far considerare il CAI come una realtà sicura della propria performance nonché trasparente e aperta al confronto.

Nello specifico dei principali portatori di interessi, i Soci del CAI, è importante segnalare che essi sono molto attivi nella vita associativa presso le Sezioni di appartenenza. Tali Sezioni, soggetti di diritto privato e costituite da volontari che dedicano ad esse il loro tempo libero, pur nel rispetto dello Statuto e dei propri singoli ordinamenti, hanno elevati gradi di libertà nell'autodeterminazione dei propri obiettivi annuali e delle azioni e modalità per il loro raggiungimento. Ciò può comportare una certa difficoltà da parte di alcuni Soci a comprendere appieno alcuni obiettivi, direttive e modalità di azione dell'Ente che derivano dalla sua natura pubblica.

Il rapporto tra struttura centrale e territorio è così caratterizzato da un dialogo costante orientato al comune raggiungimento delle finalità dell'Ente, pure perseguite con linguaggi e prospettive in parte diversi nella gestione e nello sviluppo degli stessi obiettivi istituzionali.

**Non sono pervenuti reclami, procedure di indennizzo o azioni di risarcimento collettivo.**

Il Club alpino italiano non eroga direttamente servizi pubblici così come definiti al punto 1 della delibera CIVIT n. 88/2010, pertanto non sono stati definiti i relativi standard di qualità.

### 3.4 OBIETTIVI INDIVIDUALI

Le valutazioni sono state collegate al raggiungimento di individuali legati al perseguimento di risultati certi e misurabili, di taglio operativo (vedi tabelle 4.1D; 4.2D;4.3D;4.4D;4.5D). La misurazione e valutazione della performance individuale è avvenuta secondo quanto definito nel SMVP, utilizzando schede di valutazione appositamente costruite su obiettivi di risultato (60%) e su comportamenti organizzativi (40%).

Gli obiettivi individuali sono stati assegnati al personale dipendente nell'aprile 2014, è poi stato effettuato un monitoraggio nell'autunno 2014. Infine, i colloqui finali di condivisione della valutazione a livello individuale si sono conclusi nella seconda parte del mese di aprile 2015. Nella scheda sotto riportata si riporta il risultato della valutazione, effettuata dal Direttore dell'Ente, del personale non dirigente:

PERSONALE NON DIRIGENTE				
AREA DI INQUADRAMENTO		RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO %		VALUTAZIONE TOTALE %
TIPO	N°	DI RISULTATO	COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	
C	1*	-	-	-
	1	300	200	100
	1	300	190	100
	1	300	182	100
	1	300	180	100
	1	300	184	100
	1	300	175	95
	1	300	174	95
	1	300	168	95
	1	240	192	90
B	1	300	200	100
	2	300	192	100
	1	300	185	100
	2	300	176	100
	1	300	174	95
	1	300	125	85
	1	240	176	85

\* in aspettativa senza assegno

Si segnala che nell'anno 2014 sono state assegnate 6 posizioni organizzative.

Si precisa che non è stato necessario il ricorso alle procedure di conciliazione poiché non vi è stata alcuna contestazione agli esiti della valutazione effettuata dal Direttore da parte del personale non dirigente. Nella tabella seguente viene riportato l'obiettivo di risultato complessivamente assegnato al Direttore dell'Ente:

Nella tabella seguente viene riportato l'obiettivo di risultato complessivamente assegnato al Direttore dell'Ente:

Destinatario	Obiettivo	Indicatore	Unità misura	Valore storico	Valore benchmark	Target 2014	Fonte dati
DIRETTORE	Nuovo modello organizzativo per le strategie dell'ente	% realizzazione di analisi comparativa a livello nazionale sulle realtà assimilabili al CAI	data	ND	ND	100% mappatura 1) modelli organizzativi degli altri soggetti analizzati 2) contenuti strategici delle rispettive missioni	Amministrazione

La Direzione ha effettuato un'analisi sui dati delle realtà che, per mission o per tipologia (organizzazioni, o enti a base associativa) sono risultate maggiormente assimilabili al Club alpino italiano. Esse sono state: ANA, FAI, Italia Nostra, Legambiente, Lega Navale Italiana, TCI, e WWF Italia. Allo scopo è stata elaborata una scheda per la raccolta dei dati, sulla base di un questionario utilizzato, anni addietro, per la raccolta di dati a livello internazionale delle associazioni alpinistiche, opportunamente modificato.

La raccolta dei dati è stata effettuata, anche al fine di valutare la trasparenza con cui le varie organizzazioni si presentano ad associati, sostenitori, simpatizzanti e stakeholders, utilizzando le informazioni presenti sui rispettivi siti web istituzionali; laddove i siti web non hanno consentito il reperimento delle informazioni utili è stata consultata la rete e, al fine di raggiungere un campione numericamente interessante, nel caso di ANA e TCI sono stati contattati direttamente gli organi di vertice di tali organizzazioni.

Si evidenzia che l'analisi è stata effettuata comunque sulla base dei dati raccolti, sebbene gli stessi fossero talvolta incompleti e non omogenei. Ciononostante è stato possibile tracciare un quadro d'insieme delle organizzazioni sopra indicate, così come illustrato nella Relazione sull'analisi comparativa a livello nazionale sulle realtà assimilabili al CAI (vedi allegato n. 5R).

## 4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

Si segnala che il Club alpino italiano non ha provveduto ad armonizzare i propri sistemi contabili alle disposizioni di cui al Decreto Legislativo 31 maggio 2011, n.91, poiché, nella definizione dei principali elementi del piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio di cui all'art. 4 del D.P.C.M. 18.09.2012, ritiene alquanto difficile assimilare i propri Soci ai soggetti in esso indicati.

Inoltre, non risultano ancora diramate le istruzioni tecniche e i modelli da utilizzare per la predisposizione del piano degli indicatori e dei modelli da utilizzare tramite appositi provvedimenti del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Il CDC ha approvato con delibera n. 126 del 29 novembre 2013 il Budget previsionale economico per l'anno 2014 tenuto conto degli obiettivi di cui alla Relazione previsionale e programmatica approvata dal CDC con proprio atto n. 122 in data 29 novembre 2013.

Si fornisce di seguito una sintetica relazione al Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2014 – che apparirà sul numero di giugno 2015 di "Montagne360", periodico mensile edito dal CAI - rimandando alla Nota integrativa al Bilancio 2014 (vedi sito web: [www.cai.it](http://www.cai.it)) per ogni più ampio approfondimento sulla situazione patrimoniale-economica-finanziaria del CAI.

*Nell'Attivo dello Stato Patrimoniale, la voce relativa alle Immobilizzazioni immateriali presenta un incremento, passando dai circa 397 mila euro del 2013 agli attuali 419 mila. Essa è principalmente costituita dal costo, al netto dei relativi ammortamenti, della nuova piattaforma sociale per circa 360 mila euro. Le Immobilizzazioni materiali registrano invece un decremento del 5,23 % a seguito del naturale accumulo dei relativi ammortamenti. Come ogni anno si è provveduto all'aggiornamento della valutazione patrimoniale dei beni librari e archivistici della Biblioteca Nazionale del Club Alpino Italiano nonché dei beni filmici ed audiovisivi della Cineteca centrale per circa 17 mila euro complessivamente. L'Attivo circolante presenta un decremento, rispetto all'anno 2013, sostanzialmente riconducibile all'avvenuto incasso entro il termine dell'esercizio dei crediti vantati nei confronti dell'Amministrazione dello Stato. I crediti vantati nei confronti delle Sezioni, invece, aumentano rispetto all'esercizio 2013, passando da 1,06 milioni di euro a 1,5 milioni. Le Disponibilità liquide si incrementano leggermente (2,01%), superando i 5,3 milioni di euro, a seguito della riscossione dei contributi statali.*

*Nel Passivo dello Stato Patrimoniale, la destinazione dell'avanzo di esercizio 2014, prevista per la tipologia di ente, comporta un incremento del Patrimonio netto di circa 29 mila euro. Il Fondo per rischi ed oneri, costituito in via prudenziale, non ha registrato movimenti poiché i limitati importi dei rimborsi di sinistri di responsabilità civile in franchigia e i maggiori oneri derivanti dai rinnovi dei contratti assicurativi sono stati imputati a Conto economico. I Debiti diminuiscono di circa il 3,8%, portandosi dai 12,04 milioni di euro nell'esercizio 2013 agli attuali 11,57 milioni di euro. Segnalo, in particolare, la diminuzione dei debiti verso le Sezioni relativamente alla concessione di contributi del Fondo Solidarietà pro-Rifugi, istituito dall'Assemblea dei Delegati di Varese del 20 - 21 maggio 2006.*

*Per quanto riguarda il Conto Economico, anche il 2014 registra una flessione delle iscrizioni al Sodalizio che, al 31 dicembre, si attestano a 306.903, segnando una perdita di 4.738 Soci. Se complessivamente la flessione è stata dell'1,52 %, vi sono tuttavia realtà territoriali, soprattutto nel centro-sud, che incrementano il numero degli associati: Basilicata, Marche, Puglia e Sicilia ottengono i migliori risultati. Conseguentemente alla*



riduzione del numero di Soci e all'applicazione delle agevolazioni alle quote associative per le famiglie numerose, i relativi Ricavi, iscritti nel Valore della Produzione, riportano un decremento di circa 80 mila euro rispetto al precedente esercizio. I Ricavi pubblicitari si mantengono pressoché invariati rispetto all'esercizio 2013, pur non essendo ancora superate le criticità legate al mercato dell'editoria tradizionale. I ricavi derivanti dalla distribuzione in edicola del mensile Montagne360 ammontano a circa 469 mila euro. Da tale valore devono essere dedotti i costi di resa delle copie invendute ed indicati alla voce Stampa sociale nei Costi della Produzione. I Ricavi dalla vendita di pubblicazioni segnano un incremento del 3,8 % principalmente riconducibile alla commercializzazione di alcuni volumi realizzati alla fine dell'esercizio precedente tra cui il manuale "Montagna da vivere, montagna da conoscere". Segnalo, inoltre, il successo anche economico riscosso dalla collaborazione editoriale con RCS-Corriere della Sera per la realizzazione dell'aggiornamento della guida "I Rifugi del CAI" e del volume "I sentieri della Grande Guerra". Mentre, i ricavi derivanti dall'Attività di promozione subiscono un decremento passando da 389 mila euro nel 2013 a 248 mila per il venire meno delle sponsorizzazioni legate alle iniziative di CAI150.

Nel corso del 2014 il Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, Organo vigilante del Sodalizio, ha effettuato trasferimenti per circa 2,4 milioni di euro, esclusivamente finalizzati alle attività istituzionali del CNSAS. Conseguentemente all'azzeramento di ogni contribuzione in favore delle attività istituzionali del CAI, il rapporto tra le fonti proprie di finanziamento del Sodalizio - quote associative e altri proventi - e quelle provenienti dall'Amministrazione dello Stato, determina un tasso di autonomia finanziaria pari al 100 %. Viene pertanto confermata la costante, crescente e, dall'esercizio 2014, integrale capacità di autofinanziamento del Sodalizio. Nell'ambito dei Costi della produzione, le Spese generali registrano un incremento complessivo medio di circa il 4,9 %, principalmente dovuto ai costi per l'attivazione del servizio di help desk di primo e secondo livello della nuova piattaforma di tesseramento nonché dell'attività svolta per l'interfacciamento dei servizi della Sezione SAT. Per quanto concerne la Stampa periodica segnalo il contenimento dei costi di circa il 14 % rispetto all'anno precedente, a seguito della riduzione della tiratura destinata alla vendita in edicola di "Montagne360" che è passata dalle 40 mila copie/mese dei primi mesi del 2013 alle attuali 15 mila copie/mese. Tenuto conto dei dati di vendita, l'operazione di distribuzione in edicola del periodico mensile del Sodalizio è ritenuta sostenibile. I costi per "Assicurazioni" complessivamente risultano lievemente incrementati. Evidenzio, tuttavia, che la polizza relativa al rischio RC Sezioni/Soci che nel 2013 aveva registrato un rilevante decremento all'esito della relativa procedura di gara esperita per il biennio 2013-2014, nel corso del 2014 è stata disdettata dalla Compagnia Società Cattolica di Assicurazione a seguito del verificarsi di un sinistro mortale. Il riaffidamento di tale servizio assicurativo ha comportato un incremento dei premi per tale rischio del 36,7 %. L'incidenza dei costi assicurativi, dopo il picco registrato nel 2010, si è attestato al 30% circa delle risorse complessive di bilancio. I costi inerenti l'attività editoriale del Sodalizio, dopo il notevole incremento del 2013, si attestano ai livelli del 2012 per circa 109 mila euro; in particolare segnalo il volume "Il sentiero naturalistico glaciologico dell'Antelao". Rammento la conclusione, nel 2013, della collana "Guida dei Monti d'Italia" realizzata in coedizione con il Touring Club Italiano.

Gli Organi Tecnici Centrali e le Strutture Operative hanno potuto realizzare le proprie attività utilizzando le risorse ad essi assegnate per circa 619 mila euro. Rimando la descrizione di tali attività al "Rapporto sull'attività dell'anno 2014", in cui vi è dedicato ampio spazio, pubblicato sul nostro sito [www.cai.it](http://www.cai.it). L'attività del Corpo Nazionale Soccorso Alpino e Speleologico è stata finanziata tramite risorse provenienti dall'Amministrazione dello Stato che, dopo aver subito nel recente passato ripetute variazioni, nel 2014 si sono attestate a circa 2,43 milioni di euro (nel 2013 circa 1,4 milioni di euro). A tal proposito segnalo che

*l'Intergruppo parlamentare per lo sviluppo della montagna ha formulato una proposta di legge che intende razionalizzare il complesso quadro di finanziamenti in favore del CAI e del CNSAS, al fine di porre chiarezza circa l'ammontare delle risorse stanziare nonché di renderle stabili. Il Fondo stabile Pro Rifugi, alimentato dalla quota parte derivante dalle quote associative, dal contributo "reciprocità rifugi" e da alcune sponsorizzazioni per circa 478 mila euro nel 2014, viste le numerose domande presentate con riferimento al Bando 2013 e ammontanti a oltre 1,2 milioni di euro, è stato utilizzato per rifinanziare la relativa graduatoria. Nell'ambito dei costi per Immobili e Rifugi segnalo che sono stati eseguiti lavori di manutenzione agli impianti fotovoltaici di cui al Progetto CAIEnergia 2000 per circa 59 mila euro. I costi inerenti retribuzioni ed oneri sociali del personale dipendente della Sede centrale incidono nel 2014 nella misura del 6,04 % sul Costo della produzione rispetto al 5,8 % del 2013; incremento principalmente dovuto all'assunzione, nelle more della vigente normativa in materia di pubblico impiego, di una risorsa a supporto delle attività connesse alla Nuova Piattaforma di Tesseramento. Mi preme, tuttavia, sottolineare che dal 2003 la dotazione organica del personale, che contribuisce unitamente all'attività di volontariato svolta dai Soci al raggiungimento delle finalità istituzionali del Sodalizio, ha subito a seguito delle diverse politiche di contenimento della spesa pubblica una riduzione del 22,2 %.*

## 5. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE

La missione del Club Alpino Italiano è orientata alla promozione delle pari opportunità e ne danno evidenza le numerose attività svolte su tutto il territorio nazionale dedicate al recupero di tossicodipendenze, alla popolazione carceraria minorile e a persone diversamente abili.

Ne deriva che, anche alla luce delle ridotte dimensioni della struttura organizzativa, il tema delle pari opportunità è interiorizzata nella struttura stessa. Ne è esempio, l'alto tasso di occupazione femminile anche nelle posizioni apicali.

Si riporta, ai fini di un confronto con i dati presentati sul tema nel punto 8.1 del Piano, la tabella sottostante, aggiornata con i dati relativi al 2014.

ANALISI CARATTERI QUALITATIVI/QUANTITATIVI	2012	2013	2014
% Costi di formazione/spese del personale	3,1	1,55	3,63
Età media del personale (anni)	43	47	48
Età media dei dirigenti (anni)	53	54	55
% di dipendenti in possesso di laurea	55	55	52,63
% di dirigenti in possesso di laurea	100	100	100
Ore di formazione (media per dipendente)	20	14	13
<i>Turnover</i> del personale	--	--	--
Tasso di crescita unità di personale negli anni	12%	0	5,55%
ANALISI BENESSERE ORGANIZZATIVO	2012	2013	2014
Tasso di assenze	19%	17%	17%
Tasso di dimissioni premature	0%	0%	0%
Tasso di richieste di trasferimento	0%	5,6%	5,26%
Tasso di infortuni	0%	0%	0%
Stipendio medio lordo percepito dai dipendenti (distinto per personale dirigente e non)	80.952 – 25.557	81.128 – 26.635	87.427 – 27.905
% di personale assunto a tempo indeterminato	100	100	100
ANALISI DI GENERE	2012	2013	2014
% di dirigenti donne	100	100	100
% di donne rispetto al totale del personale	56	56	52,63
Stipendio medio lordo percepito dal personale donna (distinto per personale dirigente e non)	80.952 – 26.518	81.128 – 26.635	87.427 – 28.881
% di personale donna assunto a tempo indeterminato	100	100	100
Età media del personale femminile (distinto per personale dirigente e non)	53 - 46	54 - 47	55-48
Ore di femminile formazione (media per dipendente di sesso femminile)	21	14	13
% di personale donna laureato rispetto al totale personale femminile	50	50	50

## 6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

### 6.1 FASI, SOGGETTI, TEMPI E RESPONSABILITÀ

	FASE del PROCESSO	SOGGETTI COINVOLTI	ORE UOMO DEDICATE
1	Definizione	PG / Direttore	15
2	Verifica andamento performance rispetto obiettivi	Direttore/Struttura Tecnica Permanente	108
3	Verifica risparmi di cui art.27, comma 1, del Decreto	Responsabile Area Amministrativa	15
4	Verifica adozione Piano triennale trasparenza/integrità	Direttore/Responsabile Trasparenza	20
5	Adozione	CDC	20

La presente Relazione è stata sottoposta all'esame del CDC ed approvata con atto n. 54 in data 14 maggio 2015.

### 6.2 PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

In relazione alla sostanziale mancanza di variazioni rilevanti dei contesti interno e esterno nei quali l'Ente opera, e che ne hanno costituito l'ambito di azione anche per l'anno 2014, si possono considerare valide e attuali le considerazioni e le osservazioni fatte nella Relazione sulla Performance dell'anno precedente.

Per il Club Alpino Italiano, la duplice natura di Ente pubblico non economico e di associazione di volontariato, costituisce sia un punto di debolezza che di forza nel processo che porta un'organizzazione a perseguire obiettivi di performance, così come individuati nel Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

Come evidenziato, più volte, la difficoltà da parte della componente volontaristica del CAI ad interiorizzare logiche aziendali di "performance" a scapito di azioni concrete sul terreno rappresenta il principale punto di debolezza.

Il punto di forza centrale dell'associazione CAI risiede, invece, nel fatto che i volontari - per natura - sono spinti da un forte desiderio ad agire che si concretizza nelle molteplici attività svolte sul territorio nel perseguimento delle finalità istituzionali.

Sulla base dei risultati ottenuti e già discussi nei paragrafi precedenti e, anche, sulla base di quanto emerso nei diversi momenti di confronto con l'OIV, si ritiene che il Club Alpino Italiano:

- abbia dimostrato la capacità di agire coerentemente con il Ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio - in condivisione tra CC, CDC e Direzione - rispettando fasi, tempi e strumenti indicati nel Piano (vedi Allegato n. 3D);
- sia riuscito a manifestare un'indubbia capacità di auto-analisi e la volontà di miglioramento del proprio ciclo di gestione della performance. Le valutazioni alimentate da tali informazioni sono poi sfociate in assestamenti operativi per il raggiungimento dei target previsti per l'anno.

Da queste premesse consegue che, come aree di miglioramento possibile, possano essere le seguenti:

- una prima area di miglioramento, progettabile all'interno del processo di gestione della performance dell'Ente, è relativa alla strutturazione di un unico documento che, a cascata, raccolga l'intera filiera: dagli obiettivi strategici del Piano della Performance triennale, a quelli operativi, al personale dedicato, fino alla valorizzazione dei risultati conseguiti.
- una seconda area di miglioramento riguarda la necessità di proseguire nella definizione e nella implementazione di nuove modalità di condivisione del processo, non solo al fine di trasmettere alla base associativa l'impegno profuso dall'Ente-CAI nel raggiungimento degli obiettivi che si è dato ma, anche, per incrementare la consapevolezza dell'importanza e della necessità di una partecipazione allargata.

Ciò detto, esaminando il Ciclo di gestione della performance nella sua globalità dalla prospettiva di un Ente di piccole dimensioni quale il CAI non si può non ribadire che le modalità con cui le Pubbliche Amministrazioni sono chiamate a fornire le informazioni inerenti il ciclo stesso, sebbene comprensibili dal punto di vista metodologico e della necessità di raccolta di dati omogenei, appaiono in alcuni casi poco conformi all'obiettivo principale della riforma contenuta nel Decreto.

Se, infatti, la *performance* è il contributo di risultato e di modalità che, con il proprio agire, un sistema o organizzazione o singolo individuo, apporta al raggiungimento di finalità, obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei propri bisogni istituzionali, la complessità procedurale che essa comporta potrebbe limitarne la comprensione e il perseguimento a livello di mero adempimento.

Si auspica che, dopo la necessaria prima fase di normalizzazione, il processo possa essere maggiormente calibrato in base ai diversi livelli di complessità organizzativa di cui si compone la Pubblica Amministrazione e, pur salvaguardando la possibilità di confronto ed analisi dei risultati tra le diverse realtà, si possa favorire un più dettagliato confronto tra raggruppamenti di organizzazioni più omogenee.

Barzio, 14 Maggio 2015

IL DIRETTORE



(f.to dott.ssa Andreina Maggiore)

IL PRESIDENTE GENERALE



(f.to Umberto Martini)

## **ALLEGATI**

- n. 1R Relazione previsionale e programmatica per l'anno 2014
- n. 2D Tabella obiettivi strategici 2014
- n. 3D Tabella documenti del ciclo di gestione della performance 2014
- n. 4D Tabelle da 4.1 a 4.5 valutazione individuale 2014
- n. 5R Relazione sull'obiettivo 2014 del Dirigente