



RELAZIONE SULLA PERFORMANCE – ANNO 2018

(ART. 10, COMMA 1, LETTERA B, DEL D. LGS. 27 OTTOBRE 2009, N. 150)

1. PREMESSA E INDICE

1.1 PREMESSA

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 2018.

La definizione degli obiettivi del Piano della Performance è avvenuta coerentemente con quanto contenuto nella Relazione previsionale e programmatica per l'anno 2018 approvata dal Comitato centrale di indirizzo e di controllo il 20 ottobre 2017 (http://archivio.cai.it/fileadmin/documenti/Amministrazione_trasparente/Performance/Piano_performance/RELAZIONE_PREVISIONALE_E_PROGRAMMATICA_2018_approvata_dal_CC.pdf).

Si sottolinea che la natura del Club Alpino Italiano di Ente pubblico a base associativa, le modeste dimensioni della struttura organizzativa rispetto al più ampio ambito di 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 esporne la rappresentazione nelle modalità suggerite dalla normativa in materia.

La sua particolare struttura (vedi par. 3.1), la sua storia che si sviluppa in parallelo alla storia d'Italia, rendono il CAI unico nel panorama degli Enti pubblici nazionali.

Ciò gli ha permesso di acquisire nel tempo, all'interno della società civile, una reputazione e un valore che si evidenziano nelle molteplici occasioni di attività poste in essere dal Sodalizio.

Coerentemente con i propri principi il CAI incentra le proprie progettualità verso temi prioritari per il Paese che sono, ormai e fortunatamente, non di secondaria importanza, come ad esempio: la tutela dell'ambiente, la frequentazione consapevole degli ambienti montani, la promozione intelligente delle aree montane nell'interesse delle relative popolazioni, le famiglie con bambini piccoli.

Nella redazione della presente Relazione, tenuto conto delle Linee guida per la Relazione annuale sulla performance n. 3 del novembre 2018, emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri, rivolte ai Ministeri, ma applicabili anche alle altre pubbliche amministrazioni, è stato operato un parziale snellimento dei contenuti.

1.2 INDICE

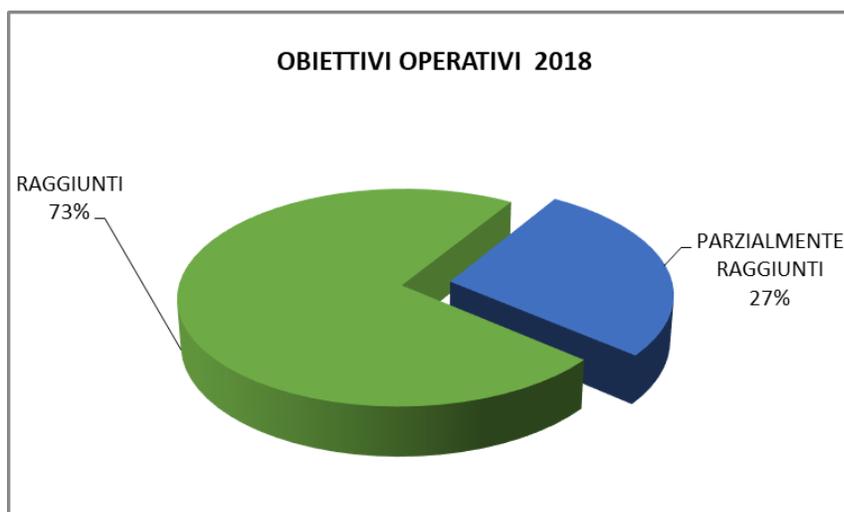
INDICE

1. PREMESSA E INDICE	2
1.1 PREMESSA	2
1.2 INDICE	3
2. I PRINCIPALI RISULTATI RAGGIUNTI	4
2.1 SINTESI DEI PRINCIPALI RISULTATI RAGGIUNTI	4
3. ANALISI DEL CONTESTO E DELLE RISORSE	6
3.1 IL CONTESTO DI RIFERIMENTO	6
3.1.1 L'ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO	7
3.1.2 L'ANALISI DEL CONTESTO INTERNO	8
3.2 LE CRITICITÀ E LE OPPORTUNITÀ	10
4. MISURAZIONE E VALUTAZIONE	11
4.1 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	11
4.2 OBIETTIVI E PIANI OPERATIVI	12
4.2.1 TARGET PARZIALMENTE RAGGIUNTI	13
4.2.2 TARGET PIENAMENTE RAGGIUNTI	15
4.3 PERFORMANCE INDIVIDUALE	14
5. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE	22
6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	23
6.1 FASI, SOGGETTI, TEMPI E RESPONSABILITÀ	23
6.2 PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	23
Allegati	24
Legenda	24

2. I PRINCIPALI RISULTATI RAGGIUNTI

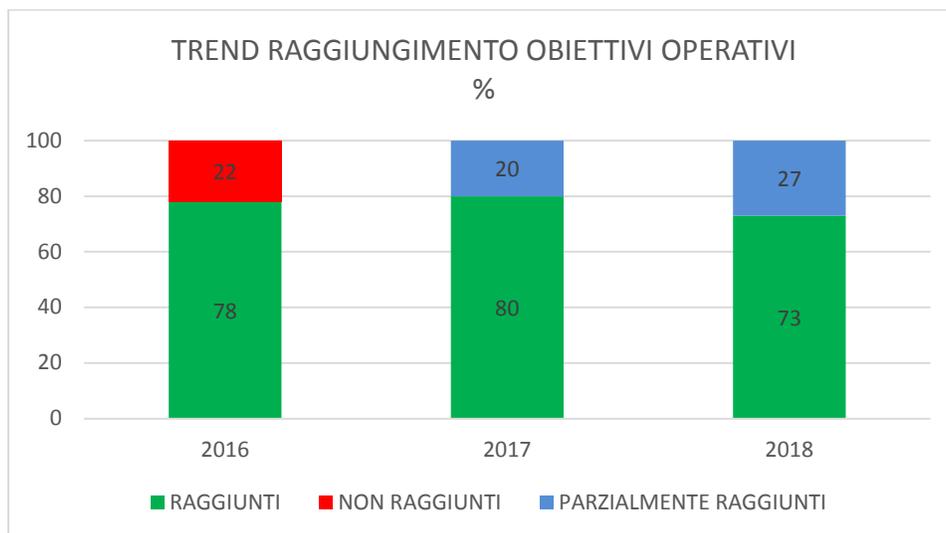
2.1 SINTESI DEI PRINCIPALI RISULTATI RAGGIUNTI

La performance del Club Alpino Italiano, misurata sulla base del numero di obiettivi operativi raggiunti rispetto a quelli programmati, evidenzia nel 2018 un risultato positivo come sinteticamente illustrato nel grafico sottostante.

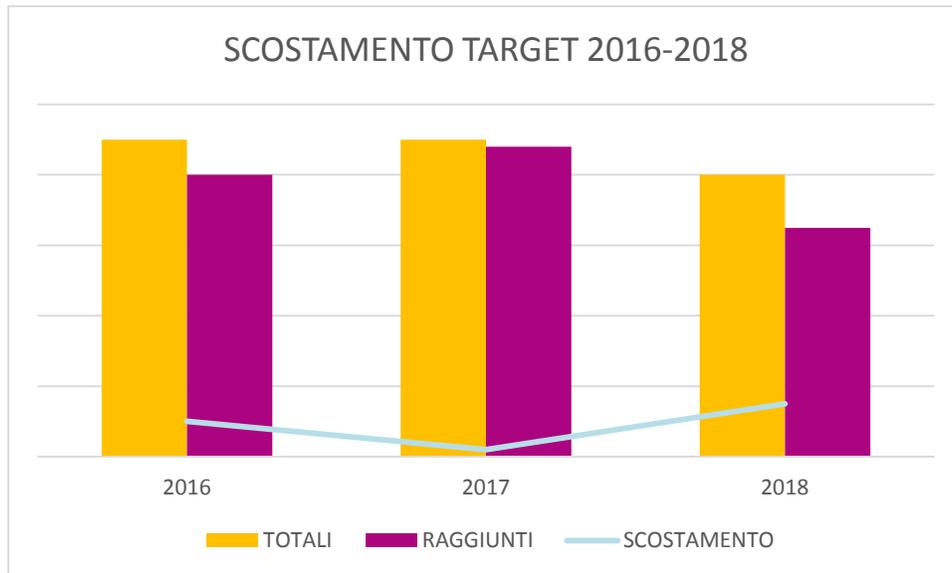


A partire dal 2016, ritenendo tale modalità più rappresentativa delle reali capacità dell'Ente di perseguire i propri obiettivi, è stato utilizzato quale parametro di misurazione del grado di performance il raggiungimento dei Target, in luogo di quello dell'esecuzione delle azioni o dello svolgimento delle attività ad essi connesse, come avvenuto sino al 2015. Rispetto al 2017, gli obiettivi pienamente raggiunti sono pari al 73%, mentre quelli parzialmente raggiunti sono pari al 23%. Non vi è sono obiettivi non raggiunti.

L'andamento dei Target definiti dai Piani del triennio 2016-2018 evidenzia un buon grado di raggiungimento degli stessi, in particolare nell'ultimo biennio, nel quale non vi sono stati obiettivi non raggiunti (vedi grafico seguente).



Nel grafico che segue, viene, invece, evidenziato il grado di scostamento rispetto ai Target definiti nei Piani del medesimo periodo 2016-2018. La colonna "raggiunti" include sia i target parzialmente che totalmente raggiunti. Lo scostamento è stato pari a: 11,1 % nel 2016; 2,2% nel 2017; 18,7% nel 2018.



Al paragrafo 4.2 vengono fornite spiegazioni dettagliate circa le azioni intraprese per il raggiungimento di ogni singolo obiettivo operativo.

3. ANALISI DEL CONTESTO E DELLE RISORSE

3.1 IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Il CAI è un'associazione impegnata a promuovere la conoscenza e la frequentazione della montagna nei suoi diversi aspetti e modalità di fruizione, con una particolare attenzione alla percezione che all'esterno si ha della sua peculiarità e del suo ruolo sociale.

A partire dall'autunno 2016, nell'ambito di una riflessione sul ruolo dell'Ente, è stata avviata un'analisi avente lo scopo di: a) mettere a punto un quadro di riferimento generale in cui si presenta come soggetto impegnato nella promozione, valorizzazione e tutela della montagna; b) indagare come esso venga percepito all'interno e all'esterno dell'organizzazione; c) verificare la funzione sociale che esso riveste nella società italiana. Una riflessione che fosse in grado di fornire elementi sufficientemente fondati per valutazioni di ordine strategico, inerenti il posizionamento e lo sviluppo organizzativo del prossimo futuro del Sodalizio.

E' stata, altresì, avviata un'analisi del contesto territoriale e tecnico sugli attuali processi e flussi della comunicazione specialistica ed istituzionale, al fine di identificare le cause che generano gli effetti di non congruenza del processo comunicativo o flusso informativo e, conseguentemente, progettare e applicare azioni per l'ottimizzazione di tali flussi o processi attraverso la definizione di "Buone Prassi".

A fine settembre 2018, sono state organizzate le "Giornate della Comunicazione CAI", sia interna che esterna, con l'obiettivo di dare risposta alle criticità strutturali di comunicazione, coinvolgendo direttamente il corpo sociale per sentire quali fossero le aspettative, le necessità e le risposte attese su questo argomento da aversi quale momento di approfondimento, in vista di un sviluppo effettivo di nuove potenzialità.

Il numero dei Soci, al dicembre 2018, è pari a 322.022 unità – con un ulteriore incremento di n. 5.091 unità - distribuiti in 509 Sezioni e 313 Sottosezioni.

Nella tabella sottostante viene esposto l'andamento del numero dei soci nel periodo 2008-2018 e la loro suddivisione per genere.

ANNO	TOTALE SOCI*	MASCHI	%	FEMMINE	%
2008	306.562	218.722	71,51	87.840	28,49
2009	313.245	216.716	69,33	96.529	30,67
2010	317.678	215.164	67,88	102.514	32,12
2011	319.467	216.176	67,67	103.291	32,33
2012	315.914	213.396	67,55	102.511	32,45
2013	311.632	210.061	67,41	101.571	32,59
2014	306.903	200.986	65,28	105.911	34,72
2015	307.064	199.625	65,01	107.439	34,99
2016	311.134	201.007	64,60	110.127	35,40
2017	316.925	203.448	64,19	113.477	35,81
2018	322.015	204.830	63,61	117.185	36,39

*al netto dei Soci benemeriti

Tabella 1

Tali dati confermano la costante crescita della componente femminile nel Sodalizio e che, rispetto all'aumento della base associativa, tale componente (+ 3,26%) cresce in misura superiore a quella maschile (+0,67%).

Il Club Alpino Italiano è un Ente associativo a struttura complessa, costituito da una Sede centrale avente natura di 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 che partecipano alla gestione democratica dell'Ente mediante propri delegati e concorrono, quindi, all'elezione degli Organi centrali.

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 9 Organi tecnici centrali, 6 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 2018 collaborano allo svolgimento delle attività promosse dal CAI: **1.310** Istruttori di Alpinismo; **1.253** Istruttori di Sci Alpinismo; **484** Istruttori di Arrampicata libera; **38** Istruttori di Snowboard Alpinismo; **202** Istruttori di Speleologia; **42** Istruttori di Torrentismo; **182** Istruttori di Sci Fondo-Escursionismo; **719** Accompagnatori di Alpinismo Giovanile; **1.382** Accompagnatori di Escursionismo; **33** Accompagnatori di Ciclo-escursionismo; **321** Operatori Naturalistici del Comitato Scientifico; **319** Operatori per la Tutela Ambiente Montano; **13** Esperti Nazionali Valanghe; **2** Tecnici del Distacco Artificiale; **12** Tecnici della Neve.

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.

Il CAI, attraverso la sua Sezione nazionale, 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, provvede 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, tramite **6.670** volontari, con un'articolazione di 250 stazioni alpine e 32 stazioni speleologiche.

Nel 2018 sono state effettuate n. 9.382 missioni di soccorso e vi hanno preso parte n. 40.270 tecnici per un totale di n. 244.467 ore/uomo e di n. 32.074 giornate/uomo.

Diminuisce notevolmente la percentuale dei Soci CAI soccorsi che si attesta a solo il 3,8% del totale (nel 2017 pari al 7%). La maggior parte degli interventi di soccorso in montagna e in grotta è, quindi, effettuata a favore della collettività.

3.1.1 L'ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

I risultati emersi dalle diverse indagini condotte nel corso di questo secondo anno di analisi sono, se possibile, ancora più ricchi e articolati di quelli registrati al termine del primo anno. Si segnalano, a questo proposito, quelli ritenuti più utili a delineare il contesto esterno:

- la domanda di montagna delle nuove generazioni differisce fra giovani Soci e non soci CAI contrapponendo una faccia "light" (contemplativa/sedentaria) a una faccia "strong"

(performativa/sportiva); confermando ciò che, in parte, era emerso già in precedenza e cioè che, nell'immaginario collettivo delle giovani generazioni, si affermano due diverse domande di montagna, che differiscono in ragione delle sottopopolazioni che la esprimono: la prima, dei giovani non Soci CAI, fatta di contemplazione del paesaggio e qualche camminata; la seconda, dei giovani Soci CAI, fatta di pratica sportiva (soprattutto alpinismo; sci alpinismo, escursionismo).

- i nuovi Soci del Sodalizio dimostrano, al pari dei Soci di lunga data, di amare la montagna per il contatto con la natura e perché essa rappresenta per loro una scuola di vita; in tal senso, essi assicurano la continuità del modello valoriale di fondo del Sodalizio; sono molto entusiasti della loro adesione al CAI, anche se rintracciano le principali motivazioni della loro scelta associativa in ragioni di tipo strumentale, quali la copertura assicurativa e l'offerta formativa. Nel loro universo valoriale assumono importanza particolare l'ambiente e la salute fisica.
- la natura e la funzione attribuita ai rifugi di montagna spazia da una visione puramente strumentale (tappa necessaria sulla via della meta che si intende raggiungere) a una visione culturale (presidio della montagna e scenario privilegiato della pratica di discipline sportive). Si tratta, comunque, della principale interfaccia di cui dispone il CAI nei confronti del pubblico dei frequentatori della montagna. I rifugi rappresentano una realtà in cerca di nuove forme di valorizzazione che, tuttavia, sembrano passare in maniera obbligata più attraverso la capacità creativa e innovativa di chi li gestisce, che non da scelte generali realizzate dall'organizzazione da parte delle Sezioni proprietarie.

3.1.2 L'ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

In relazione agli obiettivi dell'Ente ed al loro raggiungimento, l'analisi del contesto interno mette in evidenza caratteristiche positive dell'organizzazione già in essere, che possono essere ulteriormente migliorate e valorizzate, con il dichiarato intento di ridurre al minimo le criticità interne.

Nel corso del 2018 è proseguita l'attività avviata nell'anno precedente tramite le interviste a Gruppi Regionali, Sezioni e Commissioni, con l'obiettivo di ridefinire i processi organizzativi di Organi Tecnici e Strutture operative e di omogeneizzare i flussi della comunicazione interna dei Gruppi Regionali. Durante l'attività sono emerse alcune evidenze ed aree di possibile miglioramento:

- utilità di una figura di coordinamento, analogamente a quanto avviene per gli OTCO, per i Gruppi regionali con il compito di divulgare le attività svolte dagli stessi, verificare l'attenzione alle buone prassi e mettere in comune le esperienze tecniche ed operative di ciascun Gruppo regionale;
- necessità di maggiore formazione al ruolo per le cariche direttive di Sezione, Gruppi regionali e Organi tecnici, sia centrali che territoriali;
- opportunità, in relazione alle similitudini e alle omogeneità rilevate, di realizzare standardizzazioni delle modalità organizzative e di svolgimento dei corsi all'interno del CAI.

Infine, si riportano di seguito le principali evidenze riscontrate nella struttura centrale e raggruppate in base a tre dimensioni rilevanti dal punto di vista organizzativo.

Risorse umane:

- la composizione dell'organico del Club alpino Italiano al 31 dicembre 2018, è definita come segue:
 - n. 1 dirigente con contratto a tempo determinato, con riferimento al CCNL relativo all'Area dirigenziale Agenzie Fiscali-Enti pubblici non economici (già Area VI);
 - n. 19 dipendenti con contratto a tempo indeterminato relativo al personale non dirigente del Comparto Funzioni centrali (già Enti pubblici non economici).

In tale misura la dotazione di personale¹, che al 31 dicembre 2018 presenta il 20% di posti vacanti, non riesce a garantire 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 il Collegio Nazionale dei Revisori dei Conti.

Risorse strumentali e tecnologiche:

- il sito istituzionale www.cai.it è stato completamente rinnovato, anche in coerenza alle indicazioni di legge in materia di Trasparenza delle Pubbliche Amministrazioni (D. lgs. n. 97/2016). Si è provveduto, contestualmente, ad armonizzare i siti web degli Organi Tecnici che si presentavano eterogenei sia per l'utilizzo del marchio che per la struttura/architettura delle informazioni;
- il sistema gestionale, utilizzato a partire dalla Campagna Tesseramento 2014, consente le necessarie operazioni di tesseramento e la raccolta e classificazione di dati più rilevanti per qualità e quantità. Alla Piattaforma di Tesseramento, vera e propria, sono stati nel tempo affiancati vari moduli (gestione dell'Albo dei Titolati e Qualificati del Sodalizio; e-commerce; profilo online del Socio; rinnovo online). Sono state introdotte nel 2018 ulteriori implementazioni, in particolare è stata rilasciata la funzionalità per la gestione delle assemblee regionali e di quella nazionale dei Delegati, che sono state utilizzate con successo, rispettivamente all'ARD Lombardia nell'aprile 2018 e nel maggio 2018 a Trieste.

Salute finanziaria, economica e patrimoniale:

- il CAI adotta un sistema di contabilità ispirato a principi civilistici, con un bilancio, quindi, redatto in conformità alle norme contenute negli articoli 2423 e seguenti del Codice Civile, interpretate ed integrate dai principi contabili emanati dall'Organismo Italiano di Contabilità (i principi contabili 'OIC'), che si compone dei seguenti documenti: Stato Patrimoniale, Conto Economico, Rendiconto Finanziario e Nota Integrativa. Vengono, inoltre, redatti il Conto economico riclassificato, in attuazione di quanto previsto dall'art. 16 del D. Lgs. n. 91/2011, nonché l'indice di tempestività dei pagamenti di cui all'art. 9 del DPCM del 22.09.2014 ed il prospetto di cui all'art. 41 del D.L. n. 66. Il patrimonio netto dell'Ente, negli ultimi sette anni, è sempre stato incrementato a seguito degli utili d'esercizio realizzati; non disponendo di un fondo di dotazione iniziale, tale patrimonio si è formato, infatti, attraverso tali utili. Il CAI ha raggiunto e mantiene una sostanziale stabilità economico-finanziaria.

I dati e le informazioni relativi al Bilancio d'esercizio chiuso al 31 dicembre 2018 sono pubblicati nel "Rapporto sull'attività dell'anno 2018" disponibile al seguente link https://www.cai.it/wp-content/uploads/2019/05/cai_rapporto_attivita_2018.pdf

¹ 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. 148 del 18.12.2015.

Si precisa che prosegue, tenuto conto di quanto sopra indicato, l'utilizzazione in modo informale degli strumenti indicati al paragrafo 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.

3.2 LE CRITICITÀ E LE OPPORTUNITÀ

Permangono le due principali aree di criticità riscontrate nell'applicazione del Ciclo di gestione della performance in questi anni.

La prima concerne la struttura organizzativa. La particolare natura giuridica del CAI, Ente pubblico solo a livello centrale e realtà territoriali a base associativa, di matrice volontaristica (vedi par. 3.1.2), determina un duplice binario di capacità di incorporamento ed assimilazione del processo di costruzione della performance e, quindi, di capacità di gestire lo stesso con una modalità maggiormente costante e sistematica. La natura volontaristica delle attività svolte nelle Sezioni comporta, infatti, una priorità per quelle tipicamente rivolte ai Soci mentre si riscontrano maggiori difficoltà in termini di disponibilità di tempo per attività che, come il Ciclo della Performance, non si riverberano direttamente sui singoli Soci e, pertanto, sono percepite come di minore importanza in un Sodalizio che pone "il Socio e le Sezioni al centro del proprio operato".

Negli ultimi due anni, tale criticità è andata attenuandosi, soprattutto a livello centrale a seguito dell'avvicendamento alla Presidenza, ma non si può non considerare come questo aspetto abbia una sua natura strutturale in particolare nelle realtà territoriali.

La seconda riguarda l'ambito delle risorse umane ed, in proposito, si segnala che la dotazione organica dell'Ente è sottodimensionata rispetto alle reali necessità per lo svolgimento delle attività istituzionali che richiederebbero un organico di almeno 24 unità (così come proposto nella Relazione sulla definizione di un nuovo modello organizzativo per il CAI - Direttore 10.04.2016). Alla data di stesura della presente Relazione, invece, sono in servizio 14 dipendenti a tempo indeterminato e un dirigente, a tempo determinato, che ricopre il ruolo di Direttore e, ad interim, di Responsabile dell'Area Economato-Patrimonio. L'osservanza delle disposizioni di legge afferenti il più generale capitolo del contenimento della spesa pubblica ha comportato la progressiva riduzione della disponibilità di risorse umane con limitazioni ad un pieno sviluppo degli obiettivi istituzionali. Al momento sono state avviate le selezioni pubbliche, per titoli ed esami, per la copertura di due posti vacanti, così come previsto dal Piano Triennale di Fabbisogno del personale per il triennio 2019-2021, approvato dal CDC con atto n. 223 del 14.12.2018.

Riguardo alle opportunità, si segnala, il costante confronto avviato con i Soci e con le realtà territoriali a seguito delle attività connesse all'indagine conoscitiva ed al monitoraggio sul tema "giovani, montagna e CAI" nonché alla rilevazione dei processi e dei flussi comunicativi ed, infine, alle "Giornate della Comunicazione" svoltesi nel settembre 2018 a Bologna.

In tutte queste occasioni i Soci coinvolti si sono dimostrati solleciti e partecipativi, specie in quella di Bologna dove, visto l'argomento trattato, sono emersi numerosi suggerimenti sia rivolti alla Sede centrale che alle realtà territoriali stesse.

Si considera, infine, sempre valido, quale opportunità, il ruolo svolto dall'OIV. L'Ente che ha provveduto nell'ottobre 2018, al termine del precedente mandato, alla nomina, previa procedura di selezione comparativa ai sensi dell'art. 7 del D.M. 02.12.2016, di un nuovo OIV in forma monocratica, intende confermare il sistema virtuoso di relazioni, nel rispetto dei ruoli, delle professionalità e delle rispettive responsabilità. Per l'Ente, quindi, l'OIV rappresenta un facilitatore del cambiamento e, contemporaneamente, un supporto all'effettiva interiorizzazione dei principi fondamentali del Ciclo della Performance senza, tuttavia, che lo stesso venga meno al proprio ruolo di controllore del rispetto delle scadenze e degli adempimenti previsti.

4. MISURAZIONE E VALUTAZIONE

4.1 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

In questa sezione vengono riproposte in forma schematica le Aree strategiche individuate nel Piano 2018-2020, in continuità con quanto espresso tramite l'Albero della Performance definito nel periodo precedente, con i relativi obiettivi ed outcome.

AREA STRATEGICA 1 Centralità del Socio e delle Sezioni	
<i>Outcome 1</i> <i>Incremento della digitalizzazione dei processi dell'Ente</i>	Obiettivo Strategico 1.1 Miglioramento e diversificazione dei servizi offerti dalla Sede Centrale ai Soci e alle Sezioni
<i>Outcome 2</i> <i>Incremento e valorizzazione delle conoscenze sull'universo Soci tramite nuovi dati</i>	Obiettivo Strategico 1.2 Individuazione di ragioni di appartenenza e interessi dei Soci
AREA STRATEGICA 2 Il potenziale dell'universo Giovani	
<i>Outcome 3</i> <i>Maggiore visibilità e presenza dell'Ente presso le realtà del mondo giovanile e miglioramento attrattività</i>	Obiettivo Strategico 2.1 Universo Giovani
<i>Outcome 4</i> <i>Incremento della presenza dei giovani nel mondo della Scuola, sia verso gli studenti che i docenti</i>	Obiettivo Strategico 2.2 Presenza nel mondo della scuola
AREA STRATEGICA 3 Le politiche di indirizzo	
<i>Outcome 5</i> <i>Divulgazione della conoscenza degli ambienti e delle attività in montagna</i>	Obiettivo Strategico 3.1 Valorizzazione del patrimonio storico, culturale e turistico
<i>Outcome 6</i> <i>Rilancio dei Rifugi in ottica di pubblica utilità, di cultura e di sviluppo turistico rispettoso e di valorizzazione del territorio</i>	Obiettivo Strategico 3.2 Realizzazione di un sistema informativo di montagna
<i>Outcome 7</i> <i>Adeguamento costante dell'Ente alle prescrizioni normative in materia di Anticorruzione e Trasparenza.</i>	Obiettivo Strategico 3.3 Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi a Performance, Trasparenza, Integrità e Anticorruzione

4.2 OBIETTIVI E PIANI OPERATIVI

Obiettivo Strategico di riferimento	OBIETTIVO OPERATIVO 2018 (Target)	Attività/Azioni 2018	Unità misura	Indicatore	Grado raggiungimento obiettivo %	Scostamento %	
OS 1.1 Miglioramento e diversificazione dei servizi offerti dalla Sede Centrale ai soci e alle Sezioni	001.1 100% realizzazione delle funzionalità su NPT previste per il 2018 nell'analisi realizzata come Target 2016	A-1.1A Sistema di gestione AD/ARD	Tempo (data)	% di rispetto di tempi ed obiettivi di progetto	100	0	
		A-1.1B Nuovo portale istituzionale					
		A-1.1C Contabilità sezionale/Bilancio Sociale					
OS1.2 Individuazione delle ragioni di appartenenza e degli interessi dei Soci	001.2 100% progettazione iniziative di fidelizzazione	A-1.2A Tessera elettronica	Tempo (data)	% di rispetto di tempi ed obiettivi di progetto	50	50	
A-1.2B Applicazione nuovo Tariffario Rifugi							
OS2.1 Universo Giovani	002.1A 100% analisi sperimentazione agevolazione "Soci ordinari Juniores"	A-2.1A Valutazione quali-quantitativa del triennio 2015-2017 di sperimentazione	Tempo (data)	% di rispetto tempi di adozione di nuove modalità formative nel rispetto delle regole, della convivenza e della solidarietà	100	0	
	002.1B 100% definizione di un percorso formativo comune a varie discipline in materia di arrampicata sportiva in età evolutiva	A-2.1B 100% definizione contenuti dei piani formativi in materia di arrampicata sportiva in età evolutiva					
OS2.2 Presenza nel mondo della scuola	002.2A + 20% di docenti iscritti rispetto al totale nei corsi effettuati l'anno precedente	A-2.2A Incremento del n° di corsi gestiti	% Incremento di docenti iscritti	% docenti iscritti a corsi di formazione	100	0	
	002.2B 100% redazione del Protocollo quadro ASL	A-2.2B Redazione bozza Protocollo quadro	% redazioni e Protocolli o quadro ASL	100% redazione del Protocollo quadro ASL			
	002.2C 100% implementazione dati Infopoint Alternanza Scuola Lavoro	A-2.2C Verifica, aggiornamento e integrazione dati Infopoint su www.cai.it	% implementazione dati	50% implementazione Infopoint ASL			
OS 3.1 Valorizzazione del patrimonio storico, culturale e turistico	003.1 80% realizzazione del Catasto Nazionale dei Sentieri	A-3.1A Raccolta dati	Tempo (data)	% rispetto tempi realizzazione Catasto Nazionale Sentieri	50	50	
		A-3.1B Popolamento dati nel sistema					
OS 3.2 Realizzazione di un sistema informativo della montagna	003.2 100% realizzazione del sistema informativo Infomont	A-3.2A Raccolta dei dati	Data	% rispetto tempi realizzazione Sistema Infomont	50	50	
		A-3.2B Popolamento dati nel sistema					
OS 3.3 Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi a Performance,	003.3A 100 % di raggiungimento obiettivi del Piano Trasparenza previsti per il 2018	A-3.3A Realizzazione catalogo di dati, metadati e banche dati in possesso dell'Ente	Tempo (data)	% di attuazione del Piano Triennale Anticorruzione e del Piano Triennale	100	0	

Trasparenza, Integrità e Anticorruzione	OO3.3B 100 % di raggiungimento obiettivi del Piano Anticorruzione previsti per il 2018	A-3.3B Definizione criteri di valutazione della probabilità e dell'impatto del rischio		della Trasparenza	100	0	
---	--	---	--	-------------------	-----	---	---

Tabella 2

Nella tabella 2, si è inteso fornire una sintetica visione d'insieme sul grado di raggiungimento dei propri obiettivi operativi per l'anno in oggetto.

Per ciascun Obiettivo Strategico, è stato riportato l'Obiettivo Operativo 2018 unitamente al relativo grado di raggiungimento e allo scostamento dal risultato atteso. Il livello finale di conseguimento è sinteticamente espresso tramite un semaforo:

- verde, per i target pienamente raggiunti;
- giallo, per i target parzialmente raggiunti;
- rosso, per i target non raggiunti.

Di seguito si forniscono le informazioni dettagliate per una migliore comprensione del contenuto di tale Tabella.

4.2.1 TARGET PARZIALMENTE RAGGIUNTI

OO1.2 (rif. OS1.2/ Individuazione delle ragioni di appartenenza e degli interessi dei Soci)

L'obiettivo per il 2018 prevedeva due diverse azioni: la realizzazione della Tessera elettronica (A-1.2A); l'applicazione del nuovo Tariffario Rifugi (A-1.2B).

Per quanto concerne la prima è stato affidato, con delibera Presidenziale n. 7 del 7 febbraio 2018 (ratificata dal CDC con atto n. 30 in data 16.02.2018), l'incarico di estendere le funzionalità della Piattaforma per il Tesseramento allo scopo di fornire ai Soci gli strumenti utili a predisporre e tenere aggiornate le informazioni che dovranno essere contenute nella tessera di riconoscimento elettronica. L'estensione suindicata è stata conclusa nell'esercizio 2018, consentendo, quindi, di realizzare la Tessera elettronica dal lato server. Sono, invece, ancora in fase di definizione, da parte degli Organi competenti, essendo particolari e complesse, le specifiche funzionalità di un'app, che consenta al Socio di visualizzare la Tessera sul proprio smartphone. Tale azione è stata, quindi, parzialmente eseguita.

Per quanto attiene la seconda, il CC, accolte le valutazioni effettuate dal CDC dopo aver costituito il Tavolo di lavoro permanente al quale hanno partecipato le Associazioni dei gestori dei rifugi, le Sezioni proprietarie degli stessi e la Presidenza, ha adottato con atto n. 76 del 21.10.2017 il nuovo Tariffario Rifugi per l'anno 2018. Il nuovo Tariffario introduce per la prima volta agevolazioni per i Soci giovani fino a 25 anni e sconti percentuali per i Soci sul costo del pasto completo (bevande escluse) e della mezza pensione, mantenendo il dimezzamento dei costi per il solo pernottamento per i Soci. Anche attraverso la rivisitazione delle agevolazioni a favore dei Soci, viene perseguito l'obiettivo prioritario di recuperare il valore intrinseco del Rifugio come "portatore sano dei valori della montagna" e, a un tempo, di valorizzazione del senso di appartenenza. Tale azione è stata interamente eseguita.

Si ritiene, pertanto, che, alla luce di quanto sopra esposto, il Target OO1.2 dell'obiettivo Strategico OS 1.2 sia stato raggiunto parzialmente.

OO 3.1 (rif. OS 3.1/Valorizzazione del patrimonio storico, culturale e turistico)

e

OO 3.2 (rif. OS 3.2/Realizzazione di un sistema informativo della montagna)

Gli obiettivi prevedevano la realizzazione del Catasto Nazionale Sentieri (003.1) e del sistema informativo per la montagna INFOMONT (003.2) nella misura, rispettivamente, dell'80 % e del 100 %. Si segnala che, sulla base di quanto indicato nella Relazione sulla Performance per l'anno 2017 (approvata dal CDC con atto n. 139 del 22 giugno 2018) e precisamente che il Catasto Nazionale dei Sentieri costituisce uno dei database che confluiscono nel sistema

INFOMONT, il Target 2018 per gli obiettivi operativi suindicati, in particolare per 003.2, non poteva essere raggiunto. Conseguentemente, nel Piano della Performance per il triennio 2019-2021, tali Target sono stati ridefiniti prevedendone la completa realizzazione entro l'anno 2019.

Per quanto riguarda il Catasto Nazionale Sentieri sono stati inseriti, tramite OpenStreetMap (OSM), n. 12.336 percorsi per complessivi 40.948 km dei 54.000 km in cui il CAI è coinvolto a vario titolo.

L'inserimento di tali dati con OSM ha consentito di rendere disponibili i percorsi escursionistici per GeoResQ – servizio di geolocalizzazione e d'indietro delle richieste di soccorso dedicato a tutti i frequentatori della montagna ed agli amanti degli sport all'aria aperta, fruibile gratuitamente dai Soci CAI – e per l'importazione in UNICOCAI e nel sito dedicato al Progetto Sentiero Italia CAI (<http://sentieroitalia.cai.it>). Tali attività sono tuttora in corso.

Per quanto concerne il database UNICOCAI, relativo alle strutture immobiliari (rifugi, bivacchi, capanne sociali, punti di emergenza e ricoveri), in gestione o di proprietà delle Sezioni del CAI, queste hanno provveduto a modificare i dati di n. 663 su 678 strutture censite nel 2017.

Si può, quindi, affermare che con riferimento al Target 003.1 la raccolta dati è stata completata, ma il livello di popolamento di tali dati non ha consentito di realizzare il Catasto Nazionale dei Sentieri all'80%.

Con riferimento, infine, al sistema INFOMONT, nel corso del 2018 è emersa la necessità di apportarvi le seguenti implementazioni:

- a) procedura ArcGIS Desktop di recupero dei percorsi accatastati pre-esistenti in UNICOCAI e relativa conversione in *Percorso* di INFOMONT;
- b) procedura ArcGIS Desktop di esportazione verso UNICOCAI;
- c) procedura web di creazione *Percorso* con Salve sulle Network tramite BackOffice ed adeguamento dell'interfaccia e del comportamento del visore per la consultazione dei *Percorsi*;
- d) valutazione della procedura ArcGis Desktop di accatastamento;
- e) valutazione dell'integrazione del sistema centrale di autenticazione CAS quale strumento di gestione delle utenze utilizzato dal BackOffice nella soluzione INFOMONT.

Nel contempo, onde dar concreto seguito alle linee di indirizzo formulate dal CC con proprio atto n. 44 del 17 giugno 2017, è stato avviato un Progetto Pilota di integrazione dell'archivio cartografico ed il sistema denominato UNICOCAI, nonché del sistema INFOMONT, con dati di valenza ambientale. A partire dall'estate 2017 si è costituito informalmente un gruppo di lavoro che ha ritenuto di circoscrivere nel territorio delle province emiliane l'area sulla quale effettuare la sperimentazione, anche alla luce della possibilità di rendere visibili in INFOMONT i dati gestiti da altri Enti, nella fattispecie la banca dati del Segretariato Regionale dell'Emilia Romagna del Ministero per i beni e le attività culturali. Nel dicembre 2018 il gruppo di lavoro ha elaborato una scheda finalizzata alla raccolta dei dati, a seguito della quale è stato possibile affidare ad un professionista la realizzazione di una interfaccia grafica web, rilasciata nel marzo 2019.

Nel web infomont.cai.it è stato possibile, comunque, rilasciare le informazioni relative alla rete escursionistica, ai Rifugi, alle Sezioni e Sottosezioni ed ai 150 casi TAM.

Con riferimento al Target OO3.2, si segnala che, poiché la relativa raccolta dati non è stata ancora completata, e, quindi, il relativo popolamento, non è stato possibile realizzare al 100% il sistema informativo INFOMONT.

Si ritiene, alla luce di quanto sopra esposto, che gli obiettivi OO 3.1 e OO 3.2 siano stati parzialmente raggiunti.

14

4.2.2 TARGET PIENAMENTE RAGGIUNTI

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

L'obiettivo prevedeva la realizzazione sulla Piattaforma di Tesseramento delle funzionalità previste per il 2018 nell'analisi realizzata come Target 2016.

Per quanto riguarda la prima funzionalità "Sistema di gestione AD/ARD (A-1.1A) - volta alla semplificazione, ma anche con l'intento di restituire al Delegato il ruolo attivo che gli compete - è stato realizzato uno specifico modulo per la gestione delle Assemblee, sia territoriali che nazionali, che consente di ottimizzarne la gestione, semplificando le operazioni di registrazione dei Delegati e delle eventuali deleghe nonché di verifica dei poteri nel giorno stesso dell'evento.

La nuova funzionalità è stata sperimentata con successo in alcune ARD della primavera 2018 e successivamente all'Assemblea dei Delegati di Trieste a fine maggio 2018.

I Delegati di diritto ed elettivi, grazie a tale funzionalità, hanno ricevuto via posta elettronica la convocazione all'Assemblea dei Delegati contenente l'invito ad accedere al Profilo Online del Socio per la gestione della propria partecipazione o dell'eventuale delega ad un altro Delegato. In tal modo, per la registrazione al banco della verifica dei poteri i Delegati hanno potuto presentare un voucher personale, visualizzato direttamente sul proprio smartphone o in forma cartacea previa stampa dal Profilo Online del Socio. Per agevolare il cambiamento delle procedure precedentemente utilizzate, sono stati realizzati due video tutorial che descrivono dettagliatamente le semplici procedure da adottare da parte sia del Delegato che del Presidente od Operatore di Sezione.

Per quanto concerne la realizzazione del nuovo portale istituzionale (A-1.1B) lo stesso è stato messo on-line poco prima di Natale 2018 con una veste grafica moderna e nuovi contenuti. L'obiettivo del nuovo portale è stato di dotare il CAI di modalità comunicative efficaci, utili ai Soci e capaci di veicolare anche all'esterno dell'associazione l'immagine che il Club Alpino Italiano merita, per la sua storia, la sua etica, l'impegno dei suoi associati, la qualità di un'attività svolta quasi esclusivamente dal volontariato. Il risultato è un Portale della comunità del CAI, strutturato in modo organico, accessibile da qualsiasi dispositivo, accattivante specie per le giovani generazioni, che ha consentito di uniformare la presentazione, il patrimonio informativo e la proposta online di tutte le proprie articolazioni, divenendo così anche uno strumento di condivisione e programmazione delle attività dell'Associazione. Il nuovo Portale è strutturato in tre parti principali: una prima parte che descrive il CAI, la sua storia, l'organigramma, le Sezioni e gli Organi tecnici, le Strutture operative; una seconda parte dedicata alle notizie e al calendario degli eventi; una terza parte dedicata all'andare in montagna.

E' tuttora in corso l'attività di trasferimento dei singoli siti degli Organi tecnici nel nuovo portale che, grazie all'integrazione con la Piattaforma di tesseramento ed il Profilo online del Socio, potranno gestire i propri corsi di formazione e aggiornamenti e rilasciare, quindi, i nullaosta a OTTO e Scuole sezionali.

Il portale verrà, infine, popolato con le informazioni raccolte nei database UnicoCAI e INFOMONT sui rifugi ed i sentieri del CAI, permettendo in tal modo a Soci e non Soci di

organizzare le proprie escursioni con semplicità, selezionando le proposte per tipologia di attività, Sezione, gruppo montuoso, Rifugio o Scuola.

Le Sezioni possono linkare il proprio sito internet al nuovo portale oppure creare ex-novo un sito che mutui il layout grafico di quello del CAI centrale.

Per quanto riguarda, invece, la terza funzionalità "Contabilità sezionale/Bilancio Sociale" (A-1.1C), come già indicato nella Relazione sulla Performance dell'anno 2017, la realizzazione di tale funzionalità è stata posticipata, ancorché siano proseguite le attività propedeutiche, apportando importanti modifiche ai moduli "Soci Operativi" e "Vita di Sezione" al fine di semplificare la redazione del Bilancio sociale, ma anche per consentire un censimento automatico e una migliore gestione delle attività svolte dagli organi tecnici.

Nel mese di dicembre 2018 è stata avviata anche la fase di migrazione dei dati contenuti nel portale della CNSASA nel sistema informativo centrale; questa attività, che ha richiesto modifiche al modulo "Soci Operativi", sarà completata solo dopo il rilascio nel nuovo modulo di autorizzazione delle attività (cosiddetto nullaosta) che andrà in produzione nel 2019.

Pertanto, si ritiene raggiunto il target 2018, avendo realizzato le due nuove funzionalità previste, così come di fatto rimodulate nella Relazione sulla performance dell'anno 2017.

OO 2.1A (rif. OS 2.2/Universo giovani)

L'obiettivo per il 2018 consisteva nell'analisi della sperimentazione dell'agevolazione "Soci ordinari Juniores".

L'attività si è articolata nella valutazione quali-quantitativa dei dati relativi all'agevolazione sulla quota associativa, introdotta nel 2015 nei confronti dei Soci nella fascia di età tra 18 e 25 anni.

Dall'analisi emerge che i Soci, cosiddetti, *Juniores* sono in costante crescita, passando da n. 15.937 del 2015 a n. 17.662 nel 2017; dato confermato anche al 31 dicembre 2018 con n. 18.198.

La crescita si incrementa di anno in anno ed è superiore percentualmente nei *rinnovi*, a conferma della bontà dell'operazione mirata alla fidelizzazione del Socio in una fascia di età dove maggiori sono le probabilità di abbandono.



L'analisi ha indagato anche la diversità di genere e la distribuzione territoriale dei Soci *Juniores*. Ci si è soffermati, infine, sull'aspetto economico dell'operazione e, quindi, sull'impatto che l'agevolazione ha avuto sul Bilancio dell'Ente negli esercizi di riferimento. In

sintesi, l'incidenza dei minori ricavi connessi a tale operazione varia tra l'iniziale 0,69% e lo 0,83% nel 2018 sul totale delle quote associative.

Si ritiene che l'obiettivo sia stato interamente raggiunto.

OO 2.1B (rif. OS 2.2/Universo giovani)

L'obiettivo prevedeva la definizione di un percorso formativo comune a varie discipline in materia di arrampicata sportiva in età evolutiva. Il CC dopo un lungo percorso di valutazione sviluppato negli incontri del 25 marzo e 17 giugno 2017 ha adottato, prima, l'atto n. 58 del 17 giugno 2018 avente ad oggetto "Promozione dell'Arrampicata sportiva nel Sodalizio con particolare attenzione alle giovani generazioni", e successivamente con atto n. 61 del 23.06.2018 le Linee Guida "Corso di Arrampicata in età evolutiva - Alee".

Il percorso formativo Alee, rivolto a bambini e ragazzi in un'età compresa tra i 6 e i 15 anni di età, prevede l'insegnamento, attraverso lezioni sia teoriche che pratiche, in struttura indoor, ed uscite su terreno naturale, delle nozioni per apprendere le abilità fondamentali dell'arrampicata in ragionevole sicurezza. Il corpo Istruttori, è composto da Istruttori titolati e sezionali della Commissione Nazionale Scuole di Alpinismo, Scialpinismo e Arrampicata libera e da accompagnatori di Alpinismo giovanile in possesso della specializzazione Istruttore Alpinismo Età Evolutiva.

Si ritiene che l'obiettivo sia stato interamente raggiunto.

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

Il target prevedeva l'incremento del 20% di docenti iscritti rispetto al totale nei corsi effettuati nel 2017, tramite l'incremento del numero di corsi gestiti. In effetti i corsi gestiti nel 2018 sono stati quattro, invece, dei tre gestiti annualmente sino al 2017.

Si ritiene ampiamente raggiunto l'obiettivo poiché nei corsi programmati è stata registrata l'iscrizione di n. 338 insegnanti di scuole elementari, medie e superiori, mentre vi hanno effettivamente partecipato n. 204 (nel 2017: n. 247 iscritti e n. 153 partecipanti). L'incremento di iscrizioni è pari al 36,8 % mentre quello di partecipanti è pari al 33,3 %.

I corsi effettuati sono stati i seguenti:

TITOLO CORSO	SEDE	DATA	DOCENTI ISCRITTI	DOCENTI PARTECIPANTI
Una scuola coi fiocchi – Uomo e natura nella montagna invernale	Noasca (Valle dell'Orco) - Parco Nazionale del Gran Paradiso	15 - 18.02.2018	66	53
I cammini francigeni in Puglia – Il valore del patrimonio storico paesaggistico	Gioia del Colle (BA) - Parco Nazionale dell'Alta Murgia e nel Parco Regionale della Terra delle Gravine	21 - 25.0.2018	93	52
Le Alpi Apuane – Le montagne irripetibili	Massa (MC) - Parco Regionale delle Alpi Apuane	27 .04 – 01.05.2018	67	50
Dolomiti Patrimonio Mondiale UNESCO – Un racconto di paesaggi, uomini e rocce	Falcade (BL)	20 - 23.09.2018	112	49

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

L'obiettivo prevedeva la redazione di un Protocollo quadro sull'Alternanza Scuola Lavoro. La redazione della bozza di tale Protocollo non aveva potuto essere realizzata nel corso del 2017 poiché l'insediamento del Comitato paritetico, previsto dal Protocollo d'Intesa – sottoscritto da parte del MIUR solo il 18 ottobre 2017 - avvenuto in data 22 gennaio 2018 ha escluso di fatto tale possibilità.

I componenti CAI del Comitato Paritetico hanno presentato una bozza di Protocollo Quadro (vedi allegato n. 1R) che, tuttavia, non ha trovato condivisione da parte del MIUR ad avviso del quale molti elementi erano già rinvenibili nel testo del Protocollo d'Intesa, ad esempio nell'art. 1 in cui MIUR e CAI si impegnano, tra le altre, a individuare iniziative e opportunità formative volte a: *"proporre l'attivazione di esperienze di alternanza scuola-lavoro rivolte alla gestione di eventi culturali, alla valorizzazione del patrimonio librario, all'organizzazione di eventi sociali, allo sviluppo di progetti di inclusione e formazione, all'attività di rilevamento, segnaletica e mappatura dei percorsi storici e delle aree di pregio ambientale"*.

Nella successiva riunione del Comitato Paritetico, svoltasi l'8 novembre 2018, il CAI, desiderando intensificare ancor di più la propria presenza nel mondo della Scuola e le forme di coinvolgimento dei giovani nelle esperienze di conoscenza della montagna italiana, ha riferito essere allo studio diversi progetti di rilevanza nazionale che, se condivisi dallo stesso MIUR, potrebbero svolgersi, dopo un'accurata fase di studio e di preparazione, a partire dall'a.s. 2019/2020.

Si ritiene che l'obiettivo sia stato interamente raggiunto.

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

L'obiettivo consisteva nell'implementazione dei dati in un *Infopoint* dedicato all'attività di Alternanza Scuola Lavoro sul nuovo sito istituzionale.

I dati, precedentemente contenuti in una cartella condivisa tra i soli componenti del Gruppo di Lavoro CAI-MIUR e il personale dell'Ente, sono stati verificati, aggiornati e ottimizzati per la pubblicazione sul sito. E' stato, inoltre, pubblicato l'archivio del progetti di Alternanza Scuola Lavoro realizzati dalle realtà territoriali del Sodalizio.

L'Infopoint è raggiungibile al seguente link <https://www.cai.it/attivita-associativa/sociale/cai-scuola/alternanza-scuola-lavoro/>

Si ritiene che l'obiettivo sia stato interamente raggiunto.

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

e

OO 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", modificato dal D. Lgs. 25 maggio 2016, n. 97 "Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza", è stato rideterminato il livello essenziale delle prestazioni erogate dalle amministrazioni pubbliche ai 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

trasparenza hanno reso evidente la centralità di tale aspetto della gestione e la necessità di monitorarne lo sviluppo, unitamente a quello della prevenzione della corruzione, ai fini della valutazione globale della performance delle pubbliche amministrazioni. L'Ente risponde agli indirizzi normativi inserendo nei propri Piani della Performance un obiettivo strategico specifico (rif. OS3.3) denominato "Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi a Performance, Trasparenza, Integrità e Anticorruzione".

Entrando nel dettaglio, si ritiene pienamente raggiunto l'obiettivo di trasparenza (rif. 003.3A) per l'anno 2018, relativo alla redazione del "Catalogo dei dati, metadati e banche dati" in possesso dell'Ente, che è stato completato dall'adozione del "Regolamento per l'accesso telematico ed il riutilizzo dei dati pubblici del Club Alpino Italiano". In tal modo, l'Ente ha, implementato la sezione "Amministrazione trasparente" creando, come suggerito dalla normativa, la nuova sezione "Altri contenuti - Accessibilità e Catalogo di dati, metadati e banche", in cui sono stati pubblicati entrambi i documenti citati.

Allo stesso modo, si ritiene pienamente raggiunto l'obiettivo di prevenzione della corruzione (rif. 003.3B) per l'anno 2018, relativo alla definizione dei criteri di valutazione della probabilità e dell'impatto del rischio, dettato dalla volontà dell'Ente, in accordo con la vigente normativa, di implementare le azioni di prevenzione, migliorando le misure e i criteri in uso. Per quanto concerne l'obiettivo assegnato nel 2018 al RPC si rimanda al paragrafo 4.3.

A completamento degli obiettivi espressamente indicati nel Piano della Performance, si segnala la realizzazione di altre iniziative indicate nel Programma per la Trasparenza e l'Integrità dell'Ente; tra queste, l'attività di formazione annuale dei dipendenti, appuntamento ormai costante per il CAI, divenuto occasione di confronto tra i dipendenti dell'Ente sugli obiettivi, le azioni e le prospettive in tema di performance, trasparenza e prevenzione della corruzione. La parte più propriamente formativa, caratterizzata da un taglio operativo specificamente individuato per tale tipologia di incontro, è affidata al RT e al RPC, che concordano preventivamente le linee di contenuti e proposte con la Direzione. E' stata inoltre organizzata, in data 21 dicembre 2018, la Giornata della Trasparenza dell'Ente, al fine di promuovere una cultura della partecipazione verso l'azione amministrativa e di accesso dei cittadini alle informazioni e ai dati del Club Alpino Italiano. Va in ogni caso ribadito che l'Ente trova i principali feedback sulla efficacia e sulla bontà delle azioni di trasparenza realizzate mediante il costante e diretto confronto con la base associativa CAI. La comunicazione sull'attività svolta è intesa, inoltre, come strumento per accrescere il numero di iscritti, aspetto di particolare rilevanza considerato l'alto tasso di autofinanziamento dell'Ente. Infine, va sottolineata la particolare forma di coinvolgimento e partecipazione con cui i Soci volontari concorrono quotidianamente al perseguimento delle finalità istituzionali, che di per sé costituisce un riscontro sulla bontà dei processi in corso, dei risultati raggiunti e della buona conduzione dell'amministrazione.

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.

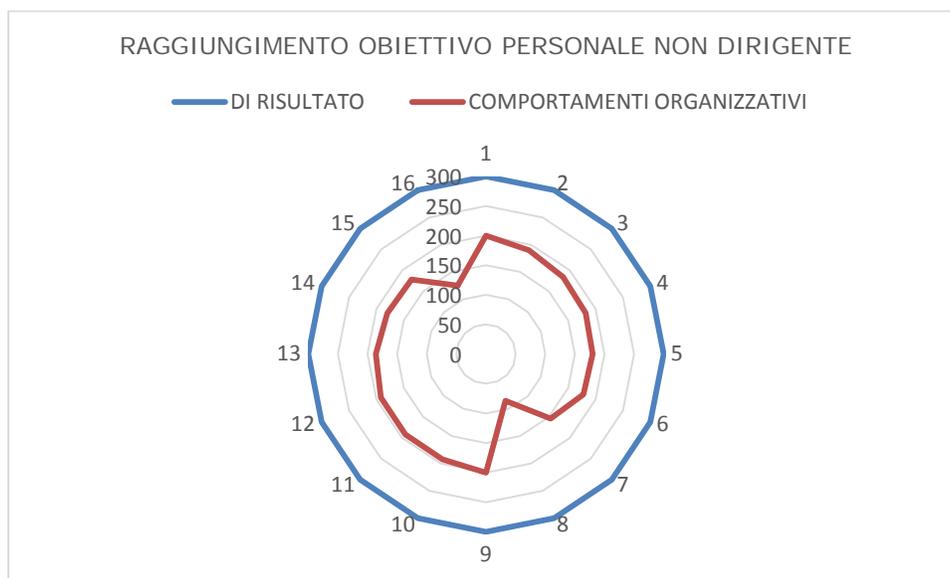
4.3 PERFORMANCE INDIVIDUALE

Le valutazioni sono state collegate al raggiungimento di obiettivi individuali legati al perseguimento di risultati certi e misurabili, di taglio operativo (vedi Allegato n. 1D).

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%).

Sugli obiettivi individuali assegnati al personale dipendente nella primavera 2018, sono stati effettuati monitoraggi periodici nel corso dell'anno sia da parte dei Responsabili di Area, nei confronti dei loro diretti collaboratori, che da parte della Direzione. I colloqui finali di condivisione della valutazione a livello individuale si sono conclusi nella seconda decade del mese di aprile 2019. Nel grafico seguente, si riporta il risultato della valutazione del personale non dirigente, effettuata dal Direttore dell'Ente. I 16 dipendenti hanno tutti pienamente raggiunto l'obiettivo di risultato, mentre per quanto concerne i comportamenti organizzativi sono stati attribuiti nove diversi livelli di valutazione.

19



Nell'anno 2018 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.

Nel seguente schema viene riportato l'obiettivo di risultato assegnato al Direttore dell'Ente:

Destinatario	Obiettivo	Indicatore	Unità misura	Valore storico	Valore benchmark	Target 2018
DIRETTORE	Adozione di un Bilancio "sociale" (attività sul territorio e volontariato)	% costruzione schema di Bilancio sociale	data	ND	ND	1) Raccolta dati da Sezioni/GR 2) Redazione Bilancio sociale

Il Direttore ha inviato al Presidente generale specifica Relazione sul raggiungimento dell'obiettivo assegnato (vedi allegato n. 2R) in cui descrive le attività compiute per il raggiungimento del Target 2018. Il Direttore ha segnalato che per la raccolta dati indicata al punto 1) del Target è stato utilizzato il medesimo strumento dell'analogo questionario del

2017, ma che, nel 2018, la risposta da parte delle Sezioni è stata, invece, del tutto insufficiente (64 Sezioni su 509); tale risultato, ha indotto, quindi, ad individuare, quale modalità alternativa di acquisizione dei dati, quanto presente nel modulo “Vita di Sezione” della Piattaforma di Tesseramento. In tale modulo infatti, pur se ancora sottoutilizzato, è stato inserito un numero significativo di eventi che consente di illustrare la variegata attività svolta dalle Sezioni.

Essendo, quindi, chiaro, già nella tarda primavera 2018, che il Target 2018 – alla luce dell’insufficiente risposta al citato questionario da parte delle Sezioni - non avrebbe potuto essere raggiunto, il Presidente generale ha rimodulato l’obiettivo assegnato al Direttore, integrandolo con, anticipandolo al 2018, il Target previsto per l’anno 2019.

Il Direttore ha, pertanto, proceduto, tramite la modalità alternativa individuate, a raccogliere i dati e ad elaborarli in funzione della redazione di un Bilancio *sociale* delle attività sezionali.

20

Successivamente, ha definite e sottoposto all’esame del CDC uno strumento IT per la raccolta dei dati utili al Bilancio sociale e, a seguito della sua approvazione, ha dato avviato lo sviluppo delle nuove funzionalità della Piattaforma di Tesseramento.

Per quanto concerne, inoltre, l’obiettivo assegnato al Responsabile della Prevenzione della corruzione (RPC), di seguito indicato:

Destinatario	Obiettivo	Indicatore	Unità misura	Valore storico	Valore benchmark	Target 2018
Responsabile della prevenzione della corruzione	Implementazione strumenti di contrasto alla corruzione	% realizzazione mappatura dei processi dell’Ente, valutazione e trattamento del rischio	data	ND	ND	100% revisione PTPC con valutazione quantitativa del rischio

si ritiene che possa considerarsi raggiunto solo parzialmente. Al riguardo, si segnalano le dimissioni rassegnate dal dipendente cui era assegnato l’incarico di RPC, che aveva sviluppato specifiche competenze ai fini del raggiungimento dell’obiettivo stesso, a far data dall’11 novembre 2018. L’Ente ha, quindi, adottato un [Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza](#) per il triennio 2019-2020-2021 che non contempla tale revisione; pur essendo stata elaborata in bozza, la revisione non è stata, di fatto, completata.

5. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE

La missione del Club Alpino Italiano è da sempre orientata e connotata alla promozione delle pari opportunità di cui sono solida testimonianza le numerose attività sociali e culturali svolte su tutto il territorio nazionale negli oltre 155 anni di vita del Sodalizio.

Pur nelle ridotte dimensioni del proprio organigramma, il CAI considera il tema delle pari opportunità come parte integrante e interiorizzata della cultura e struttura organizzativa, così come dimostra l'alto tasso di presenza femminile anche nelle posizioni apicali.

Si riportano nella sottostante Tabella 3, ai fini di un confronto i dati relativi al periodo 2014-2018.

ANALISI CARATTERI QUALITATIVI /QUANTITATIVI	2014	2015	2016	2017	2018
% Costi di formazione/spese del personale	3,63	0,22	0,53	0,50	1,40
Età media del personale (anni)	48	48	48	49	51
Età media dei dirigenti (anni)	55	56	57	58	59
% di dipendenti in possesso di laurea	52,63	50	52,94	52,94	50
% di dirigenti in possesso di laurea	100	100	100	100	100
Ore di formazione (media per dipendente)	13	12	12	10	16
<i>Turnover</i> del personale	--	--	--		
Tasso di crescita unità di personale negli anni	5,55%	0	0	0	0
ANALISI BENESSERE ORGANIZZATIVO	2014	2015	2016	2017	2018
Tasso di assenze	17%	18,29%	18,95%	17,56%	25,01
Tasso di dimissioni premature	0%	0%	0,05%	0%	6,06%
Tasso di richieste di trasferimento	5,26%	0%	0%	5,88%	6,06%
Tasso di infortuni	0%	0%	0%	5,88%	0%
Stipendio medio lordo percepito dai dipendenti (distinto per personale dirigente e non)	87.427 - 27.905	90.323 - 27.811	90.301 - 28.498	98.990 - 29.003	98.301 - 30.995
% di personale assunto a tempo indeterminato	100	100	100	100	100
ANALISI DI GENERE	2014	2015	2016	2017	2018

% di dirigenti donne	100	100	100	100	100
% di donne rispetto al totale del personale	52,63	50	52,94	52,94	50
Stipendio medio lordo percepito dal personale donna (distinto per personale dirigente e non)	87.427 - 28.881	90.323 - 27.931	90.301 - 29.656	98.990 - 29.958	98.301 - 31.498
% di personale donna assunto a tempo indeterminato	100	100	100	100	100
Età media del personale femminile (distinto per personale dirigente e non)	55-48	56 - 49	57 - 49	58 - 50	59 - 53
Ore di femminile formazione (media per dipendente di sesso femminile)	13	7	10	10	13
% di personale donna laureato rispetto al totale personale femminile	50	55,55	55,55	55,55	50

Tabella 3

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	40
2	Verifica andamento performance rispetto obiettivi	Direttore	150
4	Verifica adozione Piano triennale trasparenza/Anticorruzione	Direttore/Responsabile Trasparenza/Responsabile Anticorruzione	50
5	Adozione	CDC	10

Tabella 4

La presente Relazione è stata approvata dal Presidente generale con proprio atto n. 50 del 28 giugno 2019.

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

Permangono valide e attuali le considerazioni e le osservazioni già formulate nelle precedenti Relazioni, in particolare quelle relative alla duplice natura di Ente pubblico non economico e di associazione di volontariato, che 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.

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, mentre il punto di forza centrale si conferma 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, già descritti nei paragrafi precedenti, e, anche, sulla base di quanto emerso nei diversi momenti di confronto sia interno che con l'OIV, si ritiene che il Club Alpino Italiano continui a dimostrare una capacità di azione coerente con il Ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio - in condivisione tra CDC, CC e Direzione - rispettando fasi, tempi e strumenti indicati nel Piano (vedi Allegato n. 2D).

La completa attuazione del ciclo di programmazione e consuntivazione della performance organizzativa, deve essere conseguita attraverso un progressivo e costante sviluppo che porti a migliorare l'intero ciclo di gestione della performance, nello spirito e in osservanza ai principi del D. Lgs. n. 150/2009 ed alle successive modificazioni, onde estenderne la comprensione e diffusione, sia all'interno sia all'esterno dell'Ente.

Il CAI ha identificato e confermato, quali ambiti di miglioramento del Ciclo della Performance, i seguenti:

- coinvolgimento dei portatori di interessi, perseguito nel biennio 2017-2018 tramite la realizzazione di indagini, effettuate tra Soci e non Soci;
- adozione di un "bilancio sociale" che valorizzi l'attività e il volontariato svolti sul territorio da tutte le realtà del Sodalizio;
- coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi alla performance, alla trasparenza, all'integrità e alla prevenzione della corruzione, quale strumento di prevenzione.

A tali ambiti si aggiunge quello della comunicazione, oggetto di specifiche indagini, anche demoscopiche, dalle quali emerge che il Sodalizio viene percepito, specie tra i giovani, come autorevole, affidabile e serio, che sa tenere vive le tradizioni e la cultura della montagna, anche grazie al forte radicamento sul territorio; tuttavia, emergono forti criticità strutturali derivanti dalla scarsa capacità di comunicazione, non tanto per una funzione organizzativa inefficace, quanto piuttosto per la disomogeneità di risposta da parte delle proprie articolazioni nel territorio verso la struttura organizzativa centrale.

Consapevole di tali criticità, il CC ha organizzato le "Giornate della comunicazione CAI" il 29 e 30 settembre 2018 a Bologna, quale primo momento di confronto, tesa a far emergere energie e soluzioni che una grande Associazione come il CAI può esprimere ed individuare.

Si segnalano, poi, le difficoltà che i frequenti cambiamenti normativi – introdotti per la sola trasparenza negli anni 2009, 2013 e 2016 e in vigore per tutte le P.A. ad invarianza di costi - produce in un Ente di limitate dimensioni quale il CAI, rendendo di fatto problematica l'armonizzazione tra gli adempimenti previsti dalle normative vigenti e da A.N.A.C. e il pieno svolgimento dell'attività istituzionale dell'Ente, rivolta agli oltre 322mila associati e, più in generale, agli appassionati della frequentazione e della conoscenza della montagna italiana.

Si rinnova l'auspicio che, in futuro, tali processi possano essere maggiormente calibrati in base ai diversi livelli di complessità organizzativa di cui si compone la Pubblica Amministrazione, pur salvaguardando la possibilità di confronto ed analisi dei risultati tra le diverse realtà.

Milano, 28 giugno 2019

IL DIRETTORE

(f.to dott.ssa Andreina Maggiore)

IL PRESIDENTE GENERALE

(f.to avv. Vincenzo Torti)

Allegati

- n. 1D Tabelle da 4.1 a 4.5 valutazione individuale 2018
- n. 2D Tabella documenti del ciclo di gestione della performance 2018
- n. 1R Bozza Accordo quadro ASL – Comitato Paritetico CAI-MIUR
- n. 2R Relazione sull'obiettivo 2018 del Dirigente

Legenda

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.	
ANAC	Autorità Nazionale Anticorruzione	
OIV	Organismo indipendente di valutazione della performance	
SMVP	Sistema di misurazione e valutazione della performance	
Piano	Piano della Performance	
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
RT	Responsabile della Trasparenza	
RPC	Responsabile della Prevenzione della Corruzione	
Allegato n. xD	Allegato previsto dalla Delibera CIVIT n.5/2012	
Allegato n. xR	Allegato alla Relazione sulla Performance	