



RELAZIONE SULLA PERFORMANCE – ANNO 2013
(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 2013 approvata dal Comitato centrale di indirizzo e di controllo il 21 settembre 2012 (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 come ben ha espresso il Presidente generale Umberto Martini nella sua Relazione Morale presentata all'Assemblea dei Delegati 2014:

« Il gradimento e l'attenzione suscitati dalle manifestazioni per il 150° di fondazione hanno chiaramente dimostrato che la storia e la cultura del CAI sono entrate a far parte del patrimonio culturale nazionale, avendo un ruolo e una funzione nella società che va ben oltre la sola gestione delle attività alpinistiche nel territorio.

La prova più evidente è che iniziative meno specifiche e più trasversali alla cultura della montagna hanno suscitato grande interesse e partecipazione. L'esempio più significativo è il progetto "150 CASI X 150° CAI: eccellenze e criticità della montagna italiana", ideato, organizzato e gestito dalla CCTAM, che ha avuto inizio il 3 marzo a Napoli e si è sviluppato per sette mesi con escursioni in prossimità dei luoghi di particolare interesse ambientale individuati in tutto il territorio nazionale lungo la dorsale alpina e appenninica, con incontri intesi a sensibilizzare gli amministratori locali e la popolazione sulle tematiche specifiche. Nel complesso la manifestazione che ha avuto particolare rilievo mediatico, ha visto la partecipazione di quasi seimila presenze.

Questo conferma che le scelte di campo operate dal CAI in materia di tutela ambientale, grazie all'equilibrio e all'oculatezza nell'individuazione degli obiettivi "sostenibili" e nelle soluzioni proposte riscuotono interesse e adesione presso la collettività. »

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 nel seguente passaggio della Relazione Morale del Presidente sopra menzionata:

« Quello dei giovani e dell'ambiente è un binomio inscindibile e imprescindibile in una visione di armonioso ed equilibrato sviluppo dell'individuo e della società, come ebbe ad affermare il Presidente Spagnolli quando nel 1977, quindi in anni politicamente e socialmente assai complicati sostenendo che la tutela dell'ambiente "non è un diversivo per distogliere l'attenzione da altri problemi sociali assai gravi (...) ma un'indispensabile componente della sanità fisica e morale di tutto un tessuto sociale e dell'equilibrio nello sviluppo ontogenetico della specie umana.



Particolarmente impegnativa è stata la nostra partecipazione e presenza sul fronte della tutela dell'ambiente,(...). In particolare ci si è impegnati in due ambiti: quello delle aree protette e quello della difesa delle biodiversità.

Infatti dopo la presentazione del Past-president Annibale Salsa e l'approvazione da parte dell'Assemblea dei Delegati a Torino del nuovo Bidecalogo, frutto di tre anni di lavoro condiviso tra le principali componenti del Sodalizio, si è trattato di entrare nel concreto per far sì che la nostra posizione in materia ambientale oltre che costituire le linee guida per ogni azione all'interno del corpo sociale, possa anche dialogare con le amministrazioni locali e centrali.

Uno dei punti più delicati è proprio rappresentato dal rischio di "erosione" politica ed economica a cui sono esposte le aree protette, punto di forza dell'ambientalismo in un territorio nazionale sempre più compromesso.

Il 14 novembre a Roma presso la sede del WWF insieme ad altre nove associazioni nazionali di protezione ambientale abbiamo siglato un accordo che prevede la nomina all'interno del consiglio direttivo di ogni Parco nazionale italiano di un rappresentante unico per tutte le associazioni. Tale accordo rappresenta un forte segnale unitario e propositivo contribuendo alla valorizzazione delle aree protette con particolare riferimento ai parchi in zone montuose, oltretutto andare incontro agli interessi delle comunità che vivono all'interno dei Parchi.

Nell'ambito giovanile, come indicato nella relazione previsionale e programmatica per il 2013, si è intensificato l'impegno nello studio sulle esigenze e sulle priorità del mondo dei giovani nonché nell'ambito della formazione sia degli accompagnatori che dei docenti. Argomenti che hanno avuto momenti di particolare approfondimento e partecipazione nel 10° Congresso nazionale degli Accompagnatori di alpinismo giovanile che ha avuto luogo a Firenze il 16 e 17 marzo.

Il Congresso ha rappresentato un'occasione per una riflessione globale sul senso dell'alpinismo giovanile all'interno del CAI e individuare le strategie per un rilancio motivazionale e organizzativo per i prossimi anni, strategie che coinvolgono il senso del volontariato, e soprattutto i percorsi formativi. »

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.	5
2.2. L'amministrazione	pag.	7
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.	13
3.3. Obiettivi e piani operativi	pag.	17
3.4. Obiettivi individuali	pag.	20
4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ	pag.	22
5. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE	pag.	27
6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA <i>PERFORMANCE</i>		
6.1. Fasi, soggetti, tempi e responsabilità	pag.	29
6.2. Punti di forza e di debolezza del ciclo della <i>performance</i>	pag.	29

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

Costituito il 23 ottobre 1863 a Torino, il Club Alpino Italiano è una libera associazione nazionale che, come recita l'articolo 1 del suo 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*".

La sede sociale del Club Alpino Italiano, con gli archivi storici, la Biblioteca Nazionale e il Museo Nazionale della Montagna, è sita a Torino; la sede legale e organizzativa centrale è a Milano.

L'Associazione è costituita da Soci riuniti liberamente in Sezioni, coordinate in raggruppamenti regionali: a dicembre 2013 i Soci del CAI risultano essere 311.632, che partecipano alle attività di 501 Sezioni e 303 Sottosezioni appartenenti a 21 gruppi regionali di cui 2 raggruppamenti provinciali (Trentino e Alto Adige).

Nella tabella seguente viene esposta la suddivisione dei Soci per genere.

ANNO	TOTALE SOCI	MASCHI	%	FEMMINE	%
2006	302334	225940	75	76394	25
2007	303550	220190	73	83360	27
2008	306562	218722	71	87840	29
2009	313245	216716	69	96529	31
2010	317678	215164	68	102514	32
2011	319467	216176	68	103291	32
2012	315914	213396	68	102511	32
2013	311632	210061	67	101571	33

Il dato è importante poiché chiarisce che il mondo CAI non è, come si è invece portati a credere, esclusivamente maschile. Negli otto anni dell'intervallo considerato, la crescita percentuale delle Socie aumenta per i primi cinque anni del 2% e si attesta progressivamente al 33%, rappresentando quindi circa un terzo del totale dei Soci.

All'interno dell'ordinamento italiano, 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.

Nell'ambito del CAI soci volontari e personale dipendente unitamente concorrono allo svolgimento delle attività istituzionali dell'ente.

Per raggiungere le proprie finalità istituzionali, il Club Alpino Italiano agisce, inoltre, tramite una pluralità di Organi centrali e territoriali nonché di 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 2013 collaborano allo svolgimento delle attività promosse dal CAI: **1.187** Istruttori di Alpinismo; **1.044** Istruttori di Sci Alpinismo; **381** Istruttori di Arrampicata

libera; **29** Istruttori di Snowboard Alpinismo; **176** Istruttori di Speleologia; **190** Istruttori di Sci Fondo-Escursionismo; **686** Accompagnatori di Alpinismo Giovanile; **1.002** Accompagnatori di Escursionismo; **171** Operatori Naturalistici del Comitato Scientifico; **250** 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.

In particolare, il Corpo Nazionale Soccorso Alpino e Speleologico (CNSAS) provvede, nell'ambito delle competenze attribuite dalla Legge 26 gennaio 1963 n. 91 e successive modificazioni, 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. 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 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 95% degli interventi di soccorso del CNSAS sono a favore della collettività e solo il 5% a favore dei Soci CAI.

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

2.2 L'AMMINISTRAZIONE

L'attuale dotazione organica, 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, è composta da:

- n. 17 dipendenti con contratto a tempo indeterminato relativo al personale non dirigente del Comparto Enti pubblici non economici;
- n. 1 dirigente con contratto a tempo determinato, con riferimento al CCNL relativo all'Area VI della Dirigenza del Comparto Enti pubblici non economici.

La dotazione organica del CAI, che in tale misura costituisce il presidio minimo indispensabile per l'assolvimento delle finalità istituzionali dell'ente, presentava al 31 dicembre 2013 il 22,2% di posti vacanti.

Il Club alpino italiano - sede centrale è un Ente pubblico a base associativa dotato di un alto tasso d'autonomia finanziaria (pari al 85,40%) derivante dalla contribuzione di oltre 311 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.

Si evidenzia in particolare che tutte le cariche sociali, per espressa disposizione ordinamentale, sono volontarie e gratuite, ivi comprese quelle di Presidente generale e di componente del Collegio Nazionale dei Revisori dei Conti.

Nell'ottica dei principi enunciati dalla legge istitutiva e dalle modificazioni alla stessa apportate, i contributi dello Stato a favore del Club alpino italiano sono rivolti alle seguenti precise finalità:

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

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

Come si può evidenziare nel grafico di sintesi sotto riportato, per i nove target annuali stabiliti per gli obiettivi inseriti nel Piano della Performance 2013-2015, il 56% è stato raggiunto pienamente e il 22% lo è stato parzialmente. Il risultato dell'Ente in merito ai propri obiettivi annuali è stato quindi globalmente positivo per circa il 78%



In miglioramento rispetto all'anno precedente, due sono gli obiettivi 2013 non raggiunti, che rappresentano il 22% di tutti i target previsti per l'anno. Un caso caso riguarda l'area strategica AS2 "Il potenziale dell'universo Giovani Soci e non soci"; il rimanente caso riferisce ad uno degli obiettivi dell'area strategica AS3 "Le politiche di indirizzo, nazionali ed internazionali". Dal confronto con i risultati dell'anno precedente, si evidenzia che la percentuale di target raggiunti è passata dal 45% (2012) al 56% (2013), pertanto la performance globalmente positiva dell'Ente è incrementata dell'11%.

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 17 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

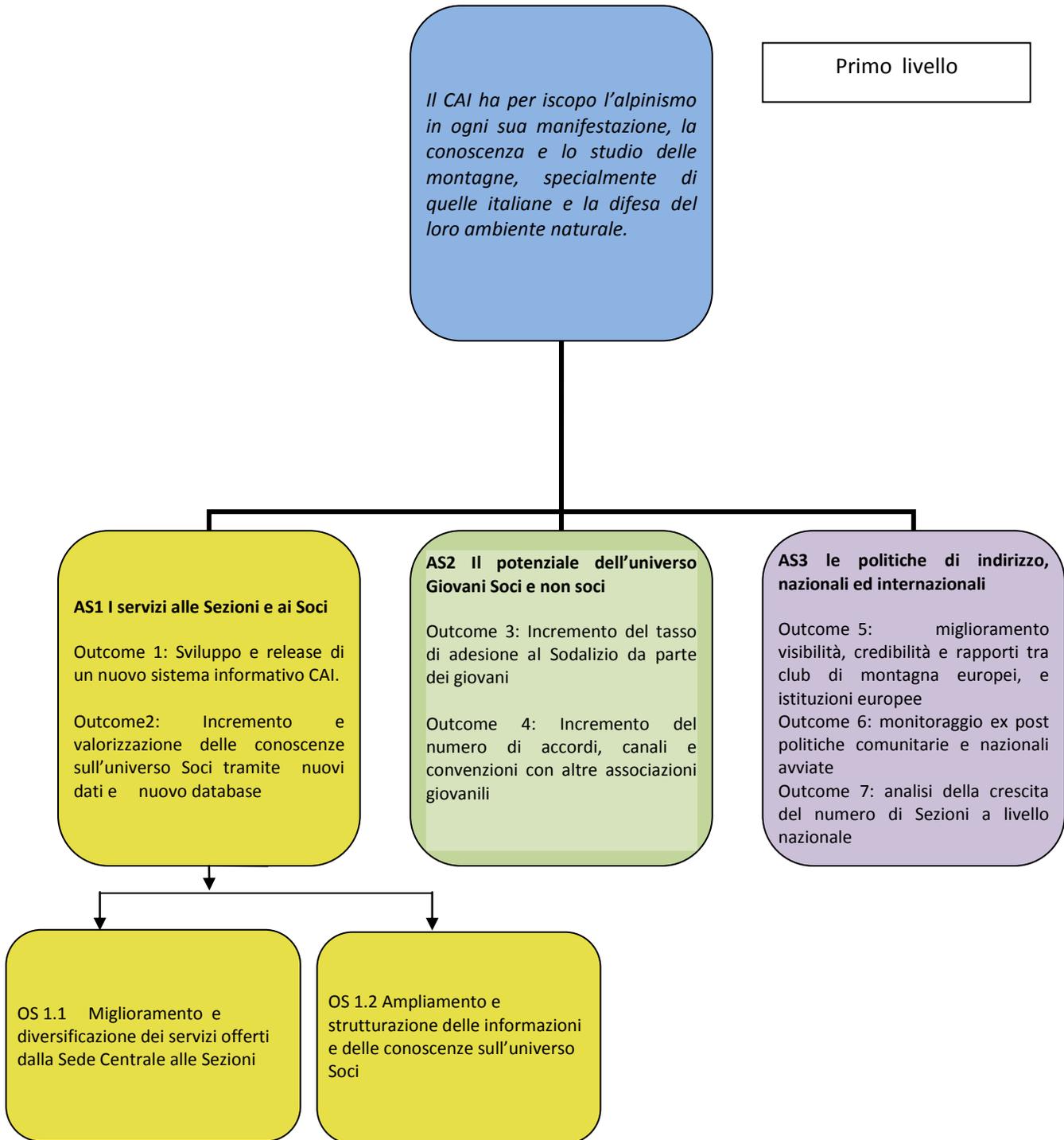
rimodulare aree ed obiettivi strategici nel PdP 2013-2015. La rimodulazione delle Aree Strategiche è stato il risultato di una efficace riverifica della loro attualità ed opportunità politica, con il fine di una sempre maggiore adesione alla situazione cogente dell'Ente e di un miglioramento continuo delle competenze interne di pianificazione a vantaggio, anche, di una virtuosa attuazione del Ciclo della Performance.

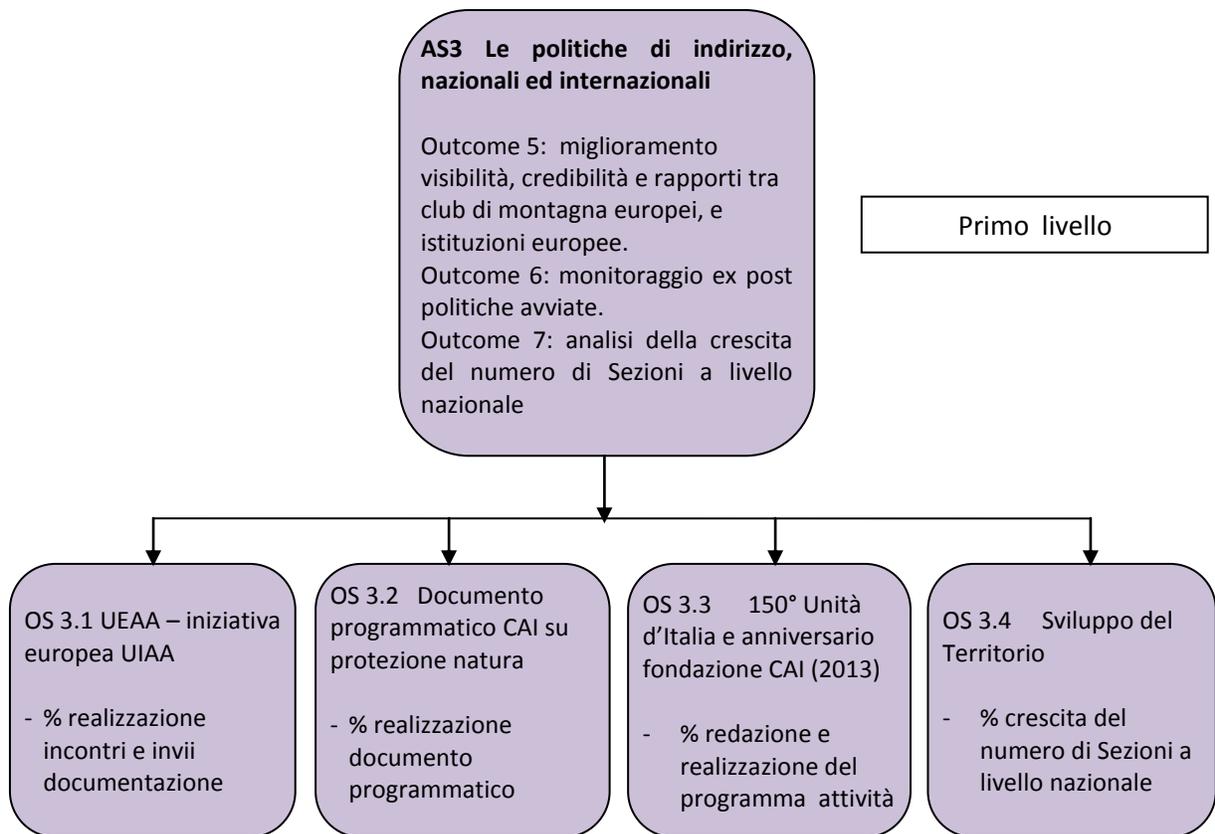
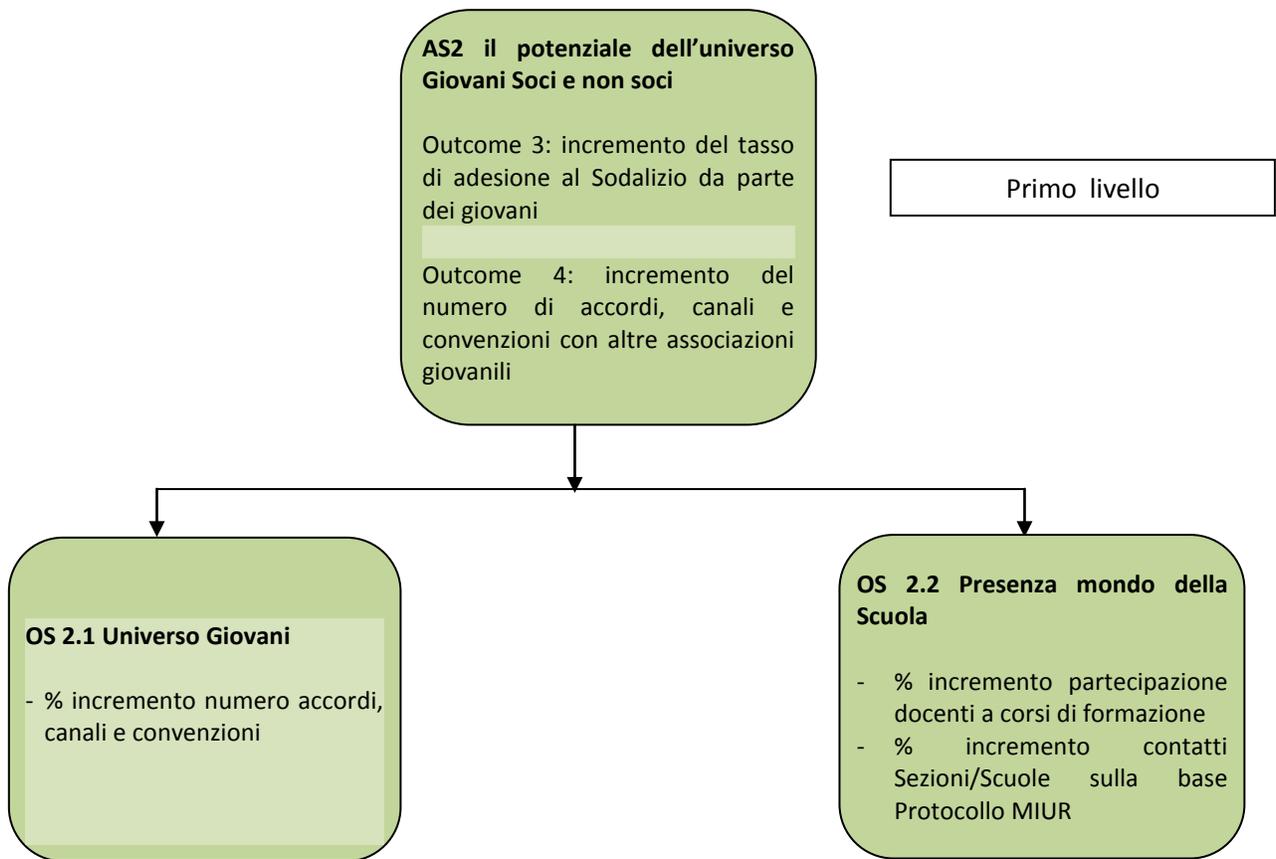
Una seconda opportunità è relativa alla positiva figura dell'OIV che con il Presidente e con il Direttore ha instaurato un sistema virtuoso di relazioni nel rispetto dei ruoli, delle professionalità e delle rispettive responsabilità. Ciò ha permesso all'OIV di rappresentare un facilitatore del cambiamento 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 Piano.





3.2 OBIETTIVI STRATEGICI

Obiettivo strategico	Indicatore	Unità misura	Target 2013	Variazioni intervenute	Valore consuntivo indicatore	Grado raggiungimento obiettivo %	Scostamento %	
OS 1.1 Miglioramento e diversificazione dei servizi offerti dalle Sede Centrale alle Sezioni	% di rispetto di tempi ed obiettivi di progetto	Tempo (data)	100% attuazione tempistica e fasi di progetto del nuovo sistema informativo CAI	nessuna	100%	10	0	
OS1.2 Ampliamento e strutturazione delle informazioni e delle conoscenze sull'universo Soci	% di rispetto di tempi ed obiettivi di progetto	Tempo (data)	100% attuazione tempistica e fasi di progetto del nuovo sistema informativo CAI	Nessuna	100%	100	0	
OS2.1 Universo Giovani	% apertura canali di contatto, incremento accordi e convenzioni	Num. in valore assoluto e delta %	100% monitoraggio accordi/canali e convenzioni esistenti e definizione di linee guida	Nessuna	100%	50	50	
OS2.2 Presenza nel mondo della scuola	% incremento corsi di formazione per docenti	Numero (in val. assoluto e delta %)	100% realizzazione studio analitico con raffronto % tra i contatti effettuati e collaborazioni avviate	Nessuna	100%	0	100	
	% incremento contatti Sezioni-Scuole sulla base del protocollo CAI-MIUR	Numero (in val. assoluto e delta %)	100% realizzazione di analisi 2013 per approfondire i risultati del Questionario MIUR svolto l'anno precedente	Nessuna	100%	100	0	
OS 3.1 UEAA	Agenda lavori	Numero incontri, invio documenti	100% definizione linee guida e obiettivi	Nessuna	100%	100	0	
OS 3.2 protezione natura	% redazione documento programmatico	Tempo (data)	100% approvazione definitive document e 100% sua pubblicazione	Nessuna	100%	50	50	
OS 3.3 150° unità d'Italia e anniversario fondazione CAI (2013)	% redazione e realizzazione programma attività	Tempo (data)	100% realizzazione obiettivi annuali	Nessuna	100%	100	0	
OS 3.4 Sviluppo del Territorio	% crescita numero Sezioni a livello nazionale	Num. Sezioni incrementate	+2 % di nuove Sezioni rispetto all'anno precedente	Nessuna	100%	30	70	

Si veda anche l'allegato n. 2D.

Nella tabella sopra riportata, per ciascun Obiettivo Strategico sono stati riportati gli indicatori di valutazione, il relativo target per l'anno considerato e gli scostamenti dal risultato atteso sinteticamente espresso da un semaforo verde, in caso di raggiungimento pieno; giallo, in caso di raggiungimento parziale; rosso per i target non raggiunti. Di seguito vengono fornite le informazioni di maggior dettaglio per la comprensione di quanto è stato fatto e ottenuto per ogni singolo target. L'esposizione seguirà il seguente ordine: target non raggiunti (A, B), target parzialmente raggiunti (C, D), target completamente raggiunti (E, F, G, H, I). L'obiettivo strategico 2.2 aveva due target da raggiungere, di cui uno ha avuto risultato negativo (B) ed uno positivo (G), che verranno commentati unitamente.

A) rif. OS 3.4: Sviluppo del Territorio

Per il raggiungimento di questo obiettivo, la soluzione individuata lo scorso anno risiedeva nella riduzione del numero minimo di Soci necessari per la costituzione delle Sottosezioni e per la sua adozione è stata necessaria una modifica al Regolamento generale. L'applicazione di questa soluzione nel corso del 2013 ha avviato una tendenza certamente positiva che è stata quantificata in un +0.6% di nuove sezioni rispetto all'anno precedente. Tale risultato, pur positivo, rappresenta tuttavia solo il 30% di quello posto come target 2013 per l'obiettivo considerato. Si è ritenuto quindi che il risultato sia stato solo limitativamente raggiunto e che siano da valutare nuove ipotesi di soluzione per lo sviluppo territoriale.

B+G) rif. OS 2.2: Presenza nel mondo della scuola

Il raggiungimento di questo obiettivo era stato legato al raggiungimento dei due seguenti target:

- 100% realizzazione studio analitico con raffronto percentuale tra i contatti effettuati e collaborazioni avviate;
- 100% realizzazione di analisi 2013 per approfondire i risultati del Questionario MIUR svolto l'anno precedente.

Per quanto riguarda il primo non è stato effettuato un preciso studio analitico (con l'utilizzo di strumenti e metodo ad hoc) che potesse permettere una valutazione quantitativa della discrepanza tra contatti effettuati dalle Sezioni e collaborazioni avviate in relazione ad essi. Si è valutato un dato indiretto, e non quantitativamente esaustivo, dal questionario utilizzato per il secondo target ma, poiché le Sezioni rispondenti sono state solo una parte di quelle interpellate (circa il 28%), la valutazione è risultata utile a soli fini qualitativi. Da dati ricavati si evidenzia che delle 140 sezioni rispondenti al questionario, 90 abbiano avviato contatti con gli istituti scolastici e di queste 72 abbiano ricevuto una risposta positiva ed avviato collaborazioni. L'Ente pertanto non ha ritenuto di dover considerare raggiunto il primo target così come esso era stato formulato.

Diversamente il secondo target è stato pienamente raggiunto ed ha permesso una maggiore conoscenza delle necessità delle Sezioni in merito all'attivazioni di collaborazioni tra esse e gli istituti scolastici sulla base dei protocolli d'intesa CAI-MIUR.

C) rif. OS 2.1: Universo giovani

Nell'anno 2012 il target per questo obiettivo strategico, che prevedeva la realizzazione di uno "Studio specifico e particolare" su giovani e CAI, non era stato raggiunto in quanto in fase di pianificazione, non era stato adeguatamente stimato il fabbisogno di risorse, interne e/o esterne all'Ente, per lo sviluppo dell'obiettivo stesso. Di conseguenza, nella revisione annuale Piano della Performance 2013-2015 era stato riformulato il target per il 2013 come segue: *100% monitoraggio accordi/canali e convenzioni esistenti e definizione di linee guida.*

Esso è operativamente suddividibile in due parti, la prima relativa ad un monitoraggio, la seconda riguardante la stesura di linee guida basate sui risultati del monitoraggio. Per quanto concerne la prima parte, nel corso del 2013 è stato effettuato un questionario indirizzato alla totalità delle Sezioni del CAI per fotografarne le attività in merito ad accordi e collaborazioni con altre associazioni, o gruppi in genere, che si occupano del mondo dei giovani. Hanno risposto all'indagine 84 Sezioni (pari al 17,2% di quelle interpellate) delle quali 58 (circa il 68%) ha affermato di svolgere attività, prevalentemente saltuaria, con altri Enti e/o associazioni. Come conseguenza della limitata percentuale di risposte ottenute, si è ritenuto di non procedere con una definizione di linee guida in quanto il documento risultante avrebbe comportato una visione parziale del fenomeno indagato. Si è pertanto considerato di rivalutare metodo e tempi dell'indagine al fine di favorire una maggiore partecipazione. Ciò premesso, si può considerare l'obiettivo raggiunto al 100% solo per la sua prima parte. Prescindendo dalle risposte ottenute, infatti, è stato comunque svolto il lavoro sia di definizione e stesura del questionario, sia di raccolta e analisi delle risposte ottenute con relativa relazione finale. La seconda parte dell'obiettivo, invece, non è stata realizzata, comportando perciò un raggiungimento del 50% dell'obiettivo globale.

D) rif. OS 3.2: Protezione natura

Il target è stato pienamente raggiunto per quanto riguarda la parte riguardante l'approvazione definitiva del documento programmatico del Sodalizio dedicato all'ambiente. Il documento realizzato, denominato BIDECALOGO, è stato ufficialmente approvato ed adottato nel corso dell'Assemblea dei Delegati svoltasi a Torino nel maggio 2013.

La seconda parte del target, rivolta alla pubblicizzazione di tale documento, è stata parzialmente conseguita in quanto le azioni di comunicazione e di diffusione del documento sono state sostanzialmente due:

- pubblicazione sul sito web dell'ente;
- pubblicazione sul Manuale "*Montagne da vivere, montagne da conoscere*" presentato anche nel corso di due manifestazioni.

Si ritiene quindi di considerare l'obiettivo solo parzialmente conseguito.

E + F) rif. OS 1.1 e 1.2:

Questi due obiettivi strategici possono essere commentati insieme in quanto sono concettualmente collegati alla realizzazione del nuovo sistema informativo dell'Ente. Il loro sviluppo operativo, inoltre, è stato legato al relativo progetto con fasi e tempi interdipendenti.

Il 2013 è stato un anno di grandi cambiamenti per l'informatizzazione del CAI principalmente per l'avvio della nuova piattaforma del tesseramento e dello svolgimento delle necessarie attività correlate.

Dal mese di gennaio infatti le sezioni sono entrate nel vivo delle operazioni di bonifica dei dati dei soci, azione propedeutica al loro inserimento iniziale nella nuova piattaforma. A questa fase, durata fino al 31 Ottobre, hanno preso parte attiva complessivamente 578 utenti di Sezioni e Sottosezioni. La prima metà dell'anno ha visto anche il graduale rilascio dei moduli di software che hanno poi consentito l'avvio del nuovo sistema di tesseramento. Una piattaforma di prova è stata messa a disposizione a partire dal mese di ottobre che è stata subito utilizzata a pieno regime. La campagna di tesseramento 2014 ha preso il via con il nuovo strumento. Unitamente alla nuova piattaforma di tesseramento è stata resa disponibile anche l'applicazione "libro storico" che ne consente

la consultazione alle relative Sezioni. Tale applicazione consente anche di migrare i dati non bonificati precedentemente e quindi di rettificarli in fase di rinnovo. Infine, ma non per importanza, il sistema è stato ovviamente dotato di un nuovo modulo di interfaccia con il sistema di contabilità della Sede centrale.

H) OS 3.1 U.E.A.A.:

Nel corso dell'anno 2013 vi è stata una forte e proficua attività di partecipazione e rappresentanza del CAI all'interno degli scambi internazionali attivamente promossi in seguito alla costituzione, nell'anno precedente, del Mountains of Europe Forum. Alcuni tra i momenti partecipativi principali sono i seguenti:

- Management Committee dell'UIAA in maggio;
- Assemblea del Club Alpino Svizzero, in giugno a Interlaken;
- Assemblea del Club Arc Alpin, in settembre a Bovec (Slovenia);
- Assemblea dell'UIAA e 49° Convegno Alpi Giulie all'Incontro "3 confini" in ottobre rispettivamente a Pontresina e a Mallnitz (Austria).

Più in relazione al target 2013, sono stati due i momenti di confronto che hanno trovato concreta applicazione in documenti propositivi per gettare le basi di una collaborazione a livello europeo:

- il primo svoltosi a Trieste nell'ambito del progetto "*Mountains of Europe*", ha portato alla firma di un memorandum per la costituzione di un organismo europeo. Ad esso hanno aderito le associazioni alpinistiche di Slovenia, Spagna, Portogallo, Repubblica Ceca, la Federazione dei Balcani e della Macedonia;
- il secondo svoltosi a Udine in settembre, all'interno del 99° Congresso nazionale del CAI, avente come tema "*I Club Alpini nel XXI secolo*". Ad esso hanno preso parte i rappresentanti dell'UIAA e dei Club Alpini di vari paesi tra i quali Gran Bretagna, Slovenia, Turchia, delle associazioni che si occupano di ambiente e territorio come il Touring Club Italiano, WWF, Legambiente, Società Speleologica Italiana e AGESCI. Nelle varie sessioni del Congresso si sono confrontate le rispettive esperienze con particolare riguardo agli ambiti ambientale, giovanile e culturale, giungendo a un documento conclusivo che pone come obiettivo prioritario la creazione di un nuovo soggetto istituzionale, nel quale i Club alpini possano agire insieme a livello comunitario promuovere le istanze delle terre alte.

I) O.S. 3.3: 150° anniversario fondazione CAI

La Commissione CAI150, appositamente costituita dal CDC, ha a suo tempo provveduto alla redazione del programma triennale delle iniziative per il 150° anniversario di fondazione del CAI. Tutti gli obiettivi e le attività previste nel programma e nei relativi aggiornamenti, sono state realizzate. L'analisi dettagliata delle singole attività CAI150 esula dagli obiettivi di questa relazione. Si segnala che è in fase di progettazione specifica documentazione.

Nel corso del 2013 non sono intervenute variazioni su obiettivi, indicatori e target.

3.3 OBIETTIVI E PIANI OPERATIVI

Ai fini della necessaria integrazione tra gli obiettivi individuati nel Piano e nel Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, vanno segnalate le impattanti normative nazionali in tema di trasparenza emanate nel corso del 2013. In particolare, 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”*, ha 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. Di seguito si riporta sinteticamente lo stato di attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2011-2013, approvato dal CDC con proprio atto n. 24 del 25 marzo 2011, realizzato tenendo conto delle innovazioni introdotte dal citato Decreto:

Classe di dati	Responsabile	Fonte (se diversa)	Stato
Creazione sul sito web dell'Ente della Sezione "Trasparenza, Valutazione e Merito" affiancata, ai sensi del D. Lgs. 33/2013, dalla Sezione "Amministrazione Trasparente"	Responsabile della trasparenza/ Responsabile aggiornamento sito	Direzione/Responsabile della Trasparenza	Attivato
Analisi e pubblicazione nelle Sezioni "Trasparenza, Valutazione e Merito" e "Amministrazione Trasparente" dei dati presenti sul sito relativi a personale, incarichi e consulenze in essere	Direzione/Responsabile della trasparenza/ Responsabile aggiornamento sito	Direzione/Responsabile della Trasparenza	Attivato
Rielaborazione dati presenti sul sito relativi a personale, incarichi e consulenze in essere	Direzione/Responsabile della trasparenza/ Responsabile aggiornamento sito	Direzione/Responsabile della Trasparenza	Attivato
Individuazione e pubblicazione dati mancanti relativi a personale, incarichi e consulenze in essere	Direzione/Responsabile della trasparenza/ Responsabile aggiornamento sito	Direzione/Responsabile della Trasparenza	Attivato
Progetto di rinnovamento dei servizi informatici della Sede centrale	Direzione	/	In corso
Attivazione caselle PEC per componenti Organi centrali CAI	Direzione	/	In uso
Attivazione caselle PEC per Presidenti Gruppi regionali CAI	Direzione	/	In uso
Attivazione caselle PEC per Sezioni CAI	Direzione	/	In uso
Pubblicazione albo pretorio on-line	Segreteria generale/ Responsabile aggiornamento sito	Segreteria generale	In uso
Organizzazione Giornate della Trasparenza rivolte a GR e Soci	Comitato Direttivo Centrale	/	15/10/2011 13/10/2012 19/10/2013

Corsi di formazione per il personale su trasparenza, privacy e semplificazione del linguaggio per la stesura degli atti	Direzione	/	Svolto
Redazione news-letter interna	Direzione	/	In uso
Redazione newsletter CAI on-line	Direzione	Ufficio Stampa	In uso
Piano della performance	Comitato Direttivo Centrale	/	Approvato

In virtù dei propri valori fondanti, l'Ente ha sempre operato in un'ottica di trasparenza, utilizzando le modalità e gli strumenti più diversi per comunicare e rendere conto ai diversi portatori di interessi circa la realtà e le attività proprie. Nonostante l'impatto delle normative emanate nell'anno 2013 in materia, che come detto hanno rideterminato i livelli essenziali di trasparenza imponendo il ripensamento e l'integrazione delle azioni finora condotte, il livello di trasparenza del CAI si è mantenuto su livelli apprezzabili, grazie al coinvolgimento e alla partecipazione, che supera il puro adempimento, 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), costantemente aggiornato, si può evidenziare che il numero globale dei visitatori nel corso del 2013 (figura 1) è stato sempre superiore a quello dell'anno precedente:

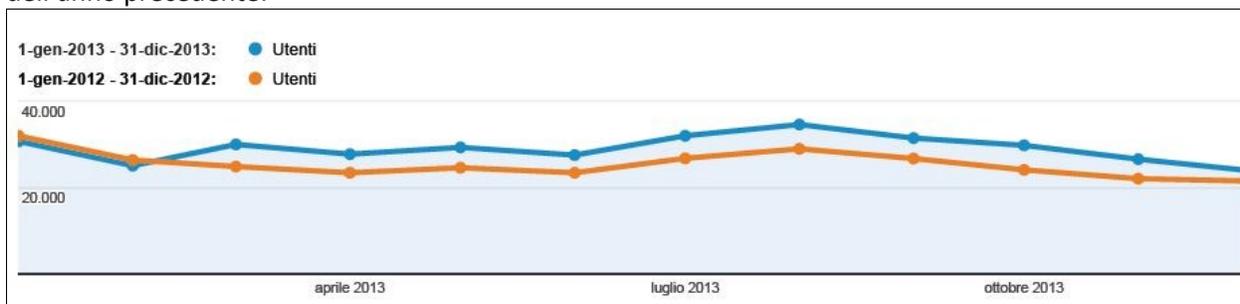


Figura 1

Le visualizzazioni della Sezione "Trasparenza valutazione e merito" per il periodo gennaio-ottobre 2013 ed il relativo confronto con l'analogo periodo del 2012 sono riportate nella figura 2.

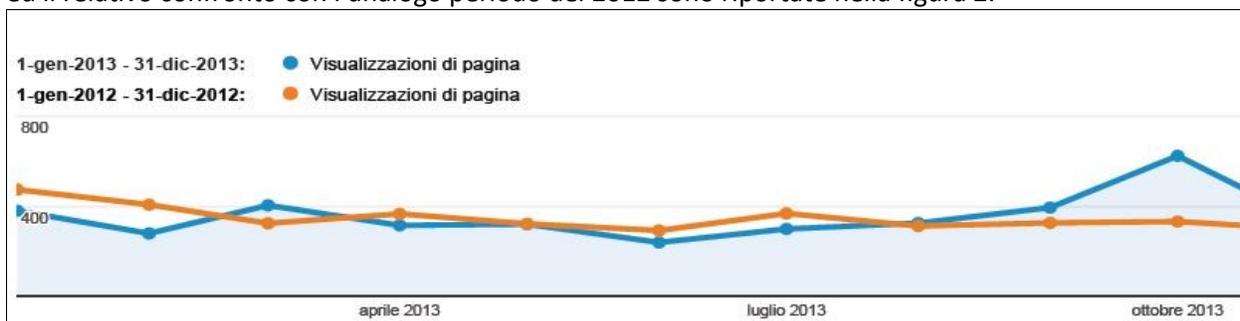


Figura 2

Dal mese di ottobre 2013 tale sezione, ai sensi del D. Lgs. 33/2013, è stata affiancata dalla Sezione "Amministrazione Trasparente" che, essendo strutturata in modo differente, non può essere confrontata con la sezione precedente.

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 dell'anno 2013", inviato a tutte le sezioni ed ai partecipanti all'Assemblea dei Delegati 2014 nonché ai soggetti istituzionali.

La "Giornata della trasparenza", organizzata per la terza volta, in occasione della Conferenza dei Presidenti regionali tenutasi il 19 Ottobre 2013 - al fine di contenerne l'impatto economico - ha generato interesse sui contenuti del Piano della Performance triennio 2013-2015 e del Piano della Trasparenza triennio 2011-2013, sincere reazioni di apprezzamento del momento informativo nonché la condivisione delle logiche di trasparenza proprie del Piano triennale.

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, in quanto soggetti di diritto privato, 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

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%). Le valutazioni sono state collegate al raggiungimento di obiettivi di gruppo, legati al perseguimento di risultati certi e misurabili, di taglio operativo (vedi tabelle 4.1D; 4.2D;4.3D;4.4D;4.5D)

Gli obiettivi come sopra definiti sono stati assegnati nell'aprile 2013, è poi stato effettuato un monitoraggio a settembre e dicembre 2013. Infine, i colloqui finali di condivisione della valutazione a livello individuale si sono conclusi nella seconda parte del mese di aprile 2014. 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	COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	
C	1*	-	-	-
	1	300	195	100
	1	300	192	100
	2	300	186	100
	1	300	176	100
	1	300	184	100
	1	300	168	95
	1	300	165	95
	1	186	176	75
B	3	300	192	100
	1	300	184	100
	1	300	182	100
	2	300	178	100
	1	300	135	90
	1	240	195	90

* in aspettativa senza assegno

Si segnala che nell'anno 2013 sono state assegnate 5 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:

Obiettivo Direttore	Indicatore	Unità misura	Valore storico	Valore benchmark	Target 2013	Fonte dati
Fidelizzazione associativa	% redazione analisi sull'associazionismo CAI sui seguenti item: permanenza associativa media ex soci adulti (x età, genere, area geografica); permanenza associativa ex soci giovani.	data	0%	nd	100% elaborazione questionario ed invio	Amministrazione
	% questionario su abbandono associazione CAI	data	0%	nd	100% analisi risultati questionario	
	% redazione analisi sull'associazionismo CAI sui seguenti item: ubicazione territoriale; dimensione sezionale.	data	0%	nd	100% redazione analisi item	

Sulla base degli elementi emersi nell'indagine sulla "Fidelizzazione associativa" presentata al CDC il 17 aprile 2013, la Direzione ha elaborato un questionario finalizzato ad individuare le motivazioni causa della dispersione associativa. Diversamente da quanto ipotizzato in conclusione dell'indagine effettuata nell'anno precedente, non è stato somministrato un questionario al campione di allievi dei corsi poiché, risalendo i dati relativi a tale campione al 2008, non è stato possibile in base alla normativa in materia di privacy "trattarne" i dati.

Tale questionario, somministrato ad un campione di 2.000 ex Soci, è stato costruito in due versioni, rivolte una a soggetti adulti ed un'altra a soggetti minorenni.

Nonostante la somministrazione sia stata ripetuta due volte, la restituzione è stata scarsa; sono infatti pervenute solo 24 risposte al questionario (18 adulti e 6 giovani). Si è comunque ritenuto di analizzare le risposte pervenute.

Alla luce dell'insoddisfacente risultato dei questionari, nell'autunno 2013 l'obiettivo di risultato del dirigente - definito nel Piano della Performance 2012-2014 - è stato integrato (vedi 3° e ultimo indicatore della tabella sopra riportata) tenuto conto dei dati già analizzati nell'anno precedente, indirizzandosi alla verifica di eventuali connessioni tra la dispersione associativa e il territorio e/o la dimensione sezionale.

La relazione contenente i risultati delle indagini svolte è stata illustrata quindi al CDC nella riunione dell'11 aprile 2014 tramite una presentazione in PowerPoint, nel corso della quale sono stati richiesti degli approfondimenti in merito alla categoria di soci giovani. I risultati delle indagini svolte e gli ulteriori approfondimenti sono contenuti nella Relazione sulla Fidelizzazione Associativa 2013 (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. 103 del 30 novembre 2012 il Budget previsionale economico per l'anno 2013 tenuto conto degli obiettivi di cui alla Relazione previsionale e programmatica approvata dal CC con proprio atto n. 31 in data 21 settembre 2012.

Si fornisce di seguito una sintetica relazione al Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2013 – apparsa sul numero di giugno 2014 di "Montagne360°", periodico mensile edito dal CAI - rimandando alla Nota integrativa al Bilancio 2013 (vedi allegato n. 6R) per ogni più ampio approfondimento sulla situazione patrimoniale-economica-finanziaria del CAI.

"Il Comitato centrale di indirizzo e di controllo, chiamato a valutare il risultato della gestione patrimoniale-economico-finanziaria del Sodalizio, ha approvato il 29 marzo 2014 il Bilancio d'esercizio 2013 - redatto secondo principi civilistici - che presenta un risultato positivo e di cui vi segnalo le componenti maggiormente significative.

Nell'Attivo dello Stato Patrimoniale, la voce relativa alle Immobilizzazioni immateriali presenta il maggiore incremento, passando dai circa 246 mila euro del 2012 agli attuali 363 mila. Essa è costituita dai costi inerenti l'attività di analisi, progettazione, coordinamento e supervisione del progetto di riorganizzazione della struttura informativa dell'Ente finalizzato al potenziamento dei principali servizi informatici e di comunicazione del Club Alpino Italiano. Tale progetto - avviato nell'autunno 2010 e che giungerà a conclusione nel corso di quest'anno - è proseguito nel 2013 con lo sviluppo di ulteriori tre moduli della nuova piattaforma di tesseramento, ovvero quelli relativi a: gestione deleghe per la privacy; normalizzazione del database dei soci ; esportazione di informazioni contabili ed assicurative verso le altre applicazioni attualmente utilizzate.

Nelle Immobilizzazioni materiali segnalo l'aggiornamento della valutazione patrimoniale dei beni librari e archivistici della Biblioteca Nazionale del Club Alpino Italiano per oltre 45 mila euro nonché dei beni filmici ed audiovisivi della Cineteca centrale per circa 15 mila euro.

L'Attivo circolante registra un sensibile incremento dei crediti, in particolare quelli vantati nei confronti dell'Amministrazione dello Stato, a seguito della mancata riscossione della terza e quarta rata del contributo annuale concesso per le attività istituzionali del Sodalizio nonché per le attività istituzionali e le assicurazioni del Corpo Nazionale Soccorso Alpino e Speleologico. I crediti vantati, invece, nei confronti delle Sezioni diminuiscono rispetto all'esercizio 2012, passando da 1,3 milioni di euro agli attuali 1,06 milioni.

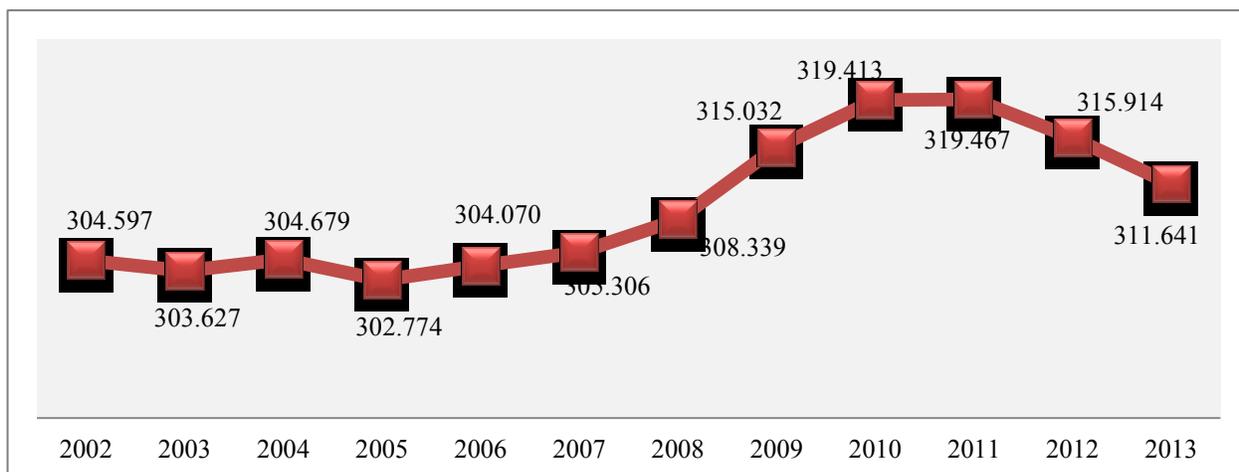
Le Disponibilità liquide ritornano ai livelli del 2011, portandosi a circa 5,3 milioni di euro, principalmente a seguito della non avvenuta riscossione del contributo statale e al conseguente mancato trasferimento dei fondi finalizzati al CNSAS.

Il Passivo dello Stato Patrimoniale presenta un incremento del Patrimonio netto di circa 4.500 euro relativo all'avanzo di esercizio 2013, destinazione prevista per la tipologia di ente. Si evidenzia inoltre il decremento dello stesso Patrimonio netto di circa 37 mila euro, per effetto dell'accantonamento per l'anno 2012 delle somme provenienti dalle riduzioni di spesa derivanti dall'adozione delle misure di cui all'articolo 8, c. 3, del decreto legge 6 luglio 2012, n. 95.

Il Fondo per rischi ed oneri, costituito in via prudenziale e finalizzato ad ammortizzare eventuali imprevedibili incrementi dei costi assicurativi, è stato implementato nell'esercizio di circa 293 mila euro, tramite un accantonamento a garanzia delle eventuali franchigie che dovessero rimanere a carico dell'Ente, in quanto previste dalla Polizza RC Sezioni/Soci, nonché dalle somme rese disponibili dalla compartecipazione agli utili della Polizza RC Sezioni/Soci relativa all'anno 2012.

I Debiti rimangono pressoché invariati complessivamente rispetto all'esercizio 2012, pur registrando nelle specifiche voci variazioni anche significative. In particolare, segnalo la diminuzione dei debiti relativi agli eventi celebrativi del 150° anniversario del Sodalizio, la costituzione di un debito di circa 111 mila euro riferito a quanto previsto dal citato articolo 8, c. 3, del decreto legge n. 95/2012 - norma che a fronte del contenimento della spesa da parte degli enti prevede per gli esercizi 2012 e 2013 che le somme derivanti da tale riduzione vengano versate dagli enti annualmente in apposito capitolo delle entrate del bilancio dello Stato - nonché l'incremento del debito verso le Sezioni per il funzionamento del Fondo Solidarietà pro-Rifugi, istituito dall'Assemblea dei Delegati di Varese del 20 - 21 maggio 2006.

Per quanto riguarda il Conto Economico, segnalo che anche nel 2013 si registra una flessione delle iscrizioni al Sodalizio che, al 31 dicembre, si attestano a 311.641, registrando una perdita di 4.273 Soci; complessivamente la flessione è stata dell'1,35 %.



I Ricavi inerenti le quote associative, iscritti nel Valore della Produzione, conseguentemente al registrato calo dei Soci, riportano un decremento di circa 67 mila euro rispetto al precedente esercizio.

I Ricavi pubblicitari confermano la negativa tendenza iniziata nell'esercizio 2012, permanendo le criticità legate al mercato dell'editoria tradizionale.

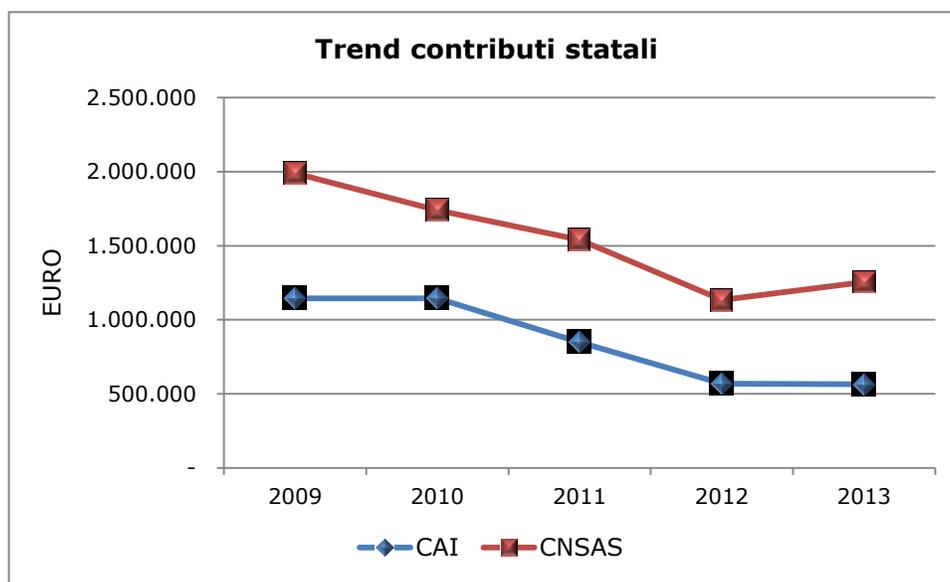
I valori relativi ai ricavi derivanti dalla distribuzione in edicola – a partire dal mese di ottobre 2012 - del mensile Montagne360 ammontano a circa 708 mila euro. Da tale valore devono essere dedotti i costi di resa delle copie invendute ed indicati alla voce Stampa sociale nei Costi della Produzione.

I ricavi dalla vendita di pubblicazioni presentano un decremento del 18,7 % attribuibile principalmente alla non immissione sul mercato di alcuni volumi realizzati negli ultimi due mesi dell'esercizio.

Segnalo, inoltre, il notevole incremento dei ricavi derivanti dall'Attività di promozione dovuto principalmente alla vendita di gadgets appositamente creati per CAI150 e alla sponsorizzazione da parte dell'importatore italiano del marchio svedese Haglofs del medesimo evento.

I trasferimenti da parte dell'Amministrazione dello Stato, sia finalizzati alle attività istituzionali del CAI che alle attività del CNSAS, presentano negli ultimi anni una costante flessione, ad esclusione del parziale incremento dell'esercizio 2013; ciò non consente la necessaria tranquillità economica per lo svolgimento di servizi di pubblica utilità quali la tutela, la promozione, la frequentazione in sicurezza nonché le pratiche di soccorso in caso di incidenti in montagna.

Nel grafico è illustrato il trend dei contributi erogati dall'Amministrazione dello Stato per il periodo 2009-2013.



Il rapporto tra le fonti proprie di finanziamento del Sodalizio - quote associative e altri proventi - e quelle provenienti dallo Stato, permane favorevole alle prime, determinando anche nell'anno 2013 un alto tasso di autonomia finanziaria dell'Ente pari al 85,40 % (84,49 % nel 2012). Il CAI conferma, pertanto, la propria costante e crescente capacità di autofinanziamento.

Per quanto concerne i Costi della produzione, le Spese generali registrano un incremento di circa il 19 %, in particolare dovuto ai costi sostenuti per la manutenzione ordinaria dei locali della Sede di Via Petrella, ai costi di organizzazione e partecipazione al 99° Congresso nazionale svoltosi ad Udine nonché ad altri costi relativi al sistema informativo dell'Ente.

Nell'esercizio 2013 hanno avuto luogo le numerose attività inerenti le celebrazioni del 150° anniversario di Fondazione del Sodalizio, che sono state ampiamente illustrate su queste pagine e su Lo Scarpone online nel corso del loro svolgimento e di cui non tratterò poiché non sarebbe sufficiente lo spazio concessomi. A tali attività sono stati destinati ulteriori 35 mila euro, oltre ai 349 mila dell'esercizio 2012. Segnalo, invece, alcune iniziative progettate con altri partner del Sodalizio: la "Guida ai Rifugi del CAI" in collaborazione con Corriere della Sera, la storia a fumetti e le pagine dedicate al CAI sul settimanale Topolino di Disney, il cofanetto DVD contenente la ripresa della serata realizzata per CAI150 dal Film Festival di Trento in collaborazione con Cinehollywood e la mostra itinerante "Le splendide montagne" in collaborazione con MuseoMontagna "Duca degli Abruzzi", Gallerie Commerciali Auchan e Studio Faleri.

Nell'ambito della stampa periodica segnalo un incremento dei costi di circa il 29 % dovuto in larga misura ai costi per resi della vendita in edicola ammontanti a circa 730 mila euro che devono essere esaminati unitamente ai ricavi indicati nel Valore della Produzione ed in misura minore ai costi derivanti dalla maggiore tiratura per la vendita in edicola di "Montagne360" - tiratura che da 40 mila copie/mese dei primi mesi si è progressivamente attestata a 15 mila copie/mese - mentre subiscono un decremento del 10 % i costi di redazione. Tenuto conto dei dati di vendita stimati dell'ultimo trimestre 2013, l'operazione di vendita in edicola di "Montagne 360" raggiunge il punto di pareggio costi/ricavi.

I costi relativi alle Assicurazioni registrano un decremento complessivamente pari al 4 %. In particolare, a fronte dell'aumento dei costi - seguito alle procedure di gara esperite per il triennio 2012-2014 - per la copertura dei rischi infortuni/RC istruttori, infortuni soci e non soci, soccorso alpino soci e non soci, la polizza relativa al rischio RC Sezioni/Soci ha subito un decremento del 57 % quale esito della relativa procedura di gara esperita per il biennio 2013-2014.

I costi inerenti l'attività editoriale del Sodalizio hanno subito un incremento di circa l'89 % a fronte della realizzazione e ristampa di numerosi volumi; in particolare segnalo il manuale "Montagna da vivere, montagna da conoscere", opera nata dalla collaborazione trasversale tra gli Organi tecnici centrali e le scuole del CAI e presentata simbolicamente nella 11^ Giornata Internazionale della Montagna.

È stato inoltre pubblicato il volume "Prealpi biellesi e valsesiane", ultimo della collana "Guida dei Monti d'Italia" realizzata in coedizione con il Touring Club Italiano.

Gli OTCO hanno realizzato le proprie attività utilizzando le risorse ad essi assegnate per circa 618 mila euro, segnalo in particolare: i corsi di formazione e aggiornamento per i titolari delle diverse aree tecniche; l'attività di studio e ricerca sui materiali; l'organizzazione di congressi e convegni; l'acquisto, il restauro e la rilegatura di opere per la Biblioteca Nazionale; i contributi agli Organi Tecnici Territoriali Operativi oltre ai contributi finalizzati alla manutenzione ordinaria dei Rifugi di proprietà delle Sezioni. La descrizione dettagliata delle attività svolte è inserita nel "Rapporto sull'attività dell'anno 2013" nelle pagine dedicate agli OTCO e pubblicata sul nostro sito www.cai.it.

L'attività del Corpo Nazionale Soccorso Alpino e Speleologico è stata finanziata tramite risorse provenienti dall'Amministrazione dello Stato per circa 1,25 milioni di euro. È stato inoltre finanziato per 150 mila euro il progetto "GeoResq" nato dall'idea dello stesso CNSAS di fornire un servizio a pagamento di geolocalizzazione su scala nazionale basandosi sull'utilizzo di smartphone.

Il Fondo stabile Pro Rifugi, regolato come nei sei anni precedenti da apposito Bando, ha come obiettivi il mantenimento del patrimonio dei rifugi di proprietà delle Sezioni del Club Alpino Italiano, il sostegno rivolto in particolare alle Sezioni fortemente impegnate per i rifugi nonché il supporto ad interventi finalizzati all'adeguamento, alla messa a norma ed alla manutenzione straordinaria dei rifugi. Viste le numerose domande pervenute, tale Bando è stato alimentato oltre che dalla quota parte derivante dalle quote associative, dal contributo "reciprocità rifugi" e da alcune sponsorizzazioni, dalle risorse rese disponibili nel corso dell'esercizio 2013 per un ammontare complessivo di circa 813 mila euro.

I costi inerenti retribuzioni ed oneri sociali del personale dipendente della Sede centrale, che contribuisce unitamente all'attività di volontariato svolta dai Soci al raggiungimento delle finalità istituzionali del Sodalizio, incidono nella misura del 5,8 % sul Costo della produzione.

Segnalo che, diversamente da precedenti disposizioni in materia di riduzione dei costi del pubblico impiego, la legge di conversione del Decreto Legge n. 101/2013 ha disposto l'esclusione degli Enti aventi natura associativa che si trovino in equilibrio economico e finanziario – quali il CAI – dalle prescrizioni restrittive in materia di dotazione organica del personale."

5. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE

La missione del Club Alpino Italiano è da sempre, anche se non esplicitamente, improntata 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.

La Direzione ha rilevato tuttavia l'esigenza di un intervento rivolto a recepire e sondare le opinioni del personale dipendente e le loro esperienze, con l'obiettivo di coglierne i vissuti, individuando aspettative e possibili suggerimenti. Ha ritenuto inoltre di svolgere contestualmente anche il rilevamento del benessere organizzativo, del grado di condivisione del sistema di misurazione e della valutazione del proprio superiore gerarchico, previsto dall'art. 14, comma 5 del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150.

Nel dicembre 2013, con il supporto di una società di consulenza, è stato erogato un questionario anonimo di 76 domande (di cui 3 aperte), articolato in 14 aree d'indagine a loro volta suddivise nei tre seguenti ambiti:

1° - benessere organizzativo

2° - coinvolgimento e condivisione al sistema

3° - il superiore gerarchico

In particolare, tale intervento ha evidenziato il "clima" presente nell'Ente, ossia l'insieme delle aspettative e degli atteggiamenti con cui viene percepito l'ambito lavorativo e organizzativo (vedi allegato 7R).

Dall'analisi dei questionari emerge in primo luogo che la risposta dei partecipanti all'iniziativa è stata particolarmente positiva. Numerosi i commenti che evidenziano un atteggiamento di stima verso la Direzione per aver consentito, per la prima volta nell'Ente, una aperta e riservata opportunità di commentare l'organizzazione nel suo insieme.

In secondo luogo, e per la parte che qui interessa maggiormente, per l'ambito "benessere organizzativo" i rispondenti affermano il buon livello del proprio posto di lavoro in relazione alla sicurezza e una relativa buona informativa in materia, la buona vivibilità del posto di lavoro ritenendo, inoltre, discreto l'impatto dello stress lavorativo.

Inoltre, circa l'80% del personale ha espresso un'opinione sulle domande aperte, fornendo un contributo in chiave di suggerimento che la Direzione ritiene particolarmente positivo in logiche di collaborazione.

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 2013.

ANALISI CARATTERI QUALITATIVI/QUANTITATIVI	2011	2012	2013
% Costi di formazione/spese del personale	2	3,1	1,55
Età media del personale (anni)	44	43	47
Età media dei dirigenti (anni)	52	53	54
% di dipendenti in possesso di laurea	56	55	55
% di dirigenti in possesso di laurea	100	100	100
Ore di formazione (media per dipendente)	13	20	14
<i>Turnover</i> del personale	12%	--	--
Tasso di crescita unità di personale negli anni	12%	12%	0
ANALISI BENESSERE ORGANIZZATIVO	2011	2012	2013
Tasso di assenze	16%	19%	17%
Tasso di dimissioni premature	0%	0%	0%
Tasso di richieste di trasferimento	12%	0%	5,6%
Tasso di infortuni	0%	0%	0%
Stipendio medio lordo percepito dai dipendenti (distinto per personale dirigente e non)	67.923 - 23.625	80.952 - 25.557	81.128 - 26.635
% di personale assunto a tempo indeterminato	99	100	100
ANALISI DI GENERE	2011	2012	2013
% di dirigenti donne	100	100	100
% di donne rispetto al totale del personale	62	56	56
Stipendio medio lordo percepito dal personale donna (distinto per personale dirigente e non)	67.923 - 25.298	80.952 - 26.518	81.128 - 26.635
% di personale donna assunto a tempo indeterminato	100	100	100
Età media del personale femminile (distinto per personale dirigente e non)	52 - 45	53 - 46	54 - 47
Ore di femminile formazione (media per dipendente di sesso femminile)	14	21	14
% 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. 69 in data 20 giugno 2014.

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

Si ritiene che nell'ambito del Club Alpino Italiano, la duplice natura di Ente pubblico non economico e di associazione di volontariato, costituisca 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, nella presente Relazione la difficoltà da parte della componente volontaristica del CAI ad interiorizzare logiche aziendali di "performance" a scapito di azioni concrete sul terreno è il punto di debolezza.

Il punto di forza 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 sostanzialmente confermate quelle già indicate nella relazione dell'anno precedente.

Un'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.

Un'altra 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 P.A. 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.

Milano, 20 giugno 2014

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 2013
- n. 2D Tabella obiettivi strategici
- n. 3D Tabella documenti del ciclo di gestione della performance
- n. 4D Tabelle da 4.1 a 4.5 valutazione individuale
- n. 5R Relazione sulla Fidelizzazione Associativa
- n. 6R Bilancio esercizio 2013
- n. 7R Dato sintetico Analisi del clima CAI