



RELAZIONE SULLA PERFORMANCE – ANNO 2011
(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, definita in collaborazione con il Direttore dell'Ente, 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 2011.

Gli obiettivi definiti nel Piano della Performance, sono stati declinati da quelli contenuti nella Relazione previsionale e programmatica per l'anno 2011 approvata Comitato centrale di indirizzo e di controllo il 13 novembre 2010 (vedi allegato n. 1R). Tuttavia 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 di ricondurre la rappresentazione nelle modalità suggerite.

Al fine di meglio comprendere il mondo CAI, si riporta uno stralcio della Relazione morale del Presidente generale Umberto Martini all'Assemblea dei Delegati 2012.

"Ragionando con realismo bisogna rendersi conto che il mutamento culturale, direi la visione del mondo, non dovrebbe essere imposto, bensì dovrebbe derivare dall'interiorizzazione del concetto che i tempi dell'abbondanza e quindi della crescita illimitata nell'uso di risorse e energia sono forse definitivamente tramontati e quindi è inevitabile entrare nell'ottica dell'essenzialità. A maggior ragione per noi che sappiamo che ogni nostra azione superflua si traduce in un maggior impatto ambientale e inutile dissipazione di energie, esattamente come ogni peso superfluo infilato nello zaino.

Proprio per questo, che non ritengo sia una paranoia soggettiva bensì una realtà oggettiva indiscutibile, per far fronte al nemico comune, rappresentato dal rischio di ridurre la nostra potenzialità operativa e quindi il raggiungimento degli obiettivi individuati, è indispensabile una "chiamata alle armi" - e mi si perdoni il linguaggio militaresco ma efficace - di tutti coloro che prestano la propria opera per il Sodalizio in vari livelli e vari ruoli propositivi, decisionali e operativi per una ricognizione a 360° per esaminare a fondo in quali comparti delle nostre attività si verificano dispersioni di risorse umane ed economiche che, oltre ad appesantire le nostre strutture gravano negativamente sul nostro bilancio. E qui mi è caro ricordare quanto scrisse l'ex consigliere centrale Flaminio Benetti di Sondrio, che in un articolo sull'Annuario della sua Sezione scritto a bilancio del suo mandato, mise in evidenza come sia necessario "accantonare contraddizioni e contrasti dove nessuno vuole rinunciare ai propri spazi tradizionali ed ignorare l'esistenza degli altri", e non solo, aggiungo io, talora opponendosi a innovazioni strutturali intese a migliorare la nostra potenzialità operativa riducendo i costi. Concludendo il mio intervento a Spoleto, citando J. F. Kennedy dissi che "la felicità è nella libertà e la libertà nel coraggio", ovviamente per raggiungere i nostri obiettivi ci vuole il coraggio di liberarsi di vecchi schemi, abitudini e modi di pensare. E' quindi opportuno che tutti, una volta forniti i necessari chiarimenti, diano la propria opera in modo costruttivamente sinergico in piena onestà intellettuale. Si impone quindi una riflessione comune nella quale ciascuno, a cominciare proprio dal Presidente e dai vertici del Sodalizio, si assuma un maggiore grado di responsabilizzazione nei confronti del proprio operato, inteso a verificare l'esistenza di "zone grigie" improduttive agli effetti del raggiungimento degli obiettivi. Obiettivi che, come avevo indicato nella mia relazione dello scorso anno si identificano negli scopi statutari della formazione, della sicurezza, dell'ambiente.

In tale prospettiva vi sono due ambiti che ritengo di dover sottoporre a questa riflessione comune proprio per la delicatezza dei valori che rappresentano ma anche dei costi che sottendono in relazione alla produttività dell'Associazione nel suo insieme.

Il primo ambito è quello dei costi legati alla rappresentatività dei nostri organi istituzionali. Si tratta di verificare se la loro esistenza e la loro funzione, ora sancite dalle nostre carte statutarie e regolamentari, siano tuttora rispondenti ai criteri di economicità e produttività propri sia di un ente pubblico sia di una libera associazione moderna che debba operare e confrontarsi col mercato.

Il secondo ambito è quello relativo all'apparato in continua espansione, data la costante proliferazione e parcellizzazione di discipline sportive legate alla montagna, a volte più moda indotta dal mercato che reale attività, del volontariato operativo, cioè dei titolati, il cui riconoscimento, talora più inteso a una promozione personale che a una reale esigenza funzionale, si riflette in un lievitare dei costi sia strutturali che assicurativi.

E' un'autoanalisi e un'analisi che può risultare dolorosa e impopolare, ma alla quale non ci si può sottrarre, e sarebbe bene che le proposte di razionalizzazione delle strutture giungessero dal loro interno, per essere liberi di fare le nostre scelte prima che ci vengano imposte dall'esterno.

In tal senso la riflessione già avviata nel 2010 in alcuni settori, ha avuto nel 2011 ulteriori sviluppi nell'ambito degli obiettivi strategici del triennio 2011-2013, i cui risultati vanno monitorati e, ove necessario, adeguati ulteriormente alla situazione, purtroppo per ora in rapida deterioramento senza segnali di inversione di tendenza, delle nostre risorse e disponibilità economiche".

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. 15 |
| 3.4. Obiettivi individuali | pag. 17 |
| 4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ | pag. 20 |
| 5. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE | pag. 24 |
| 6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA <i>PERFORMANCE</i> | |
| 6.1. Fasi, soggetti, tempi e responsabilità | pag. 26 |
| 6.2. Punti di forza e di debolezza del ciclo della <i>performance</i> | pag. 26 |

Si fornisce, inoltre, la 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. | |
| 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 2011 i Soci del CAI risultano essere 319.467, che partecipano alle attività di 496 Sezioni e 308 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 | % |
|------|-------------|--------|-----|---------|-----|
| 2005 | 301021 | 231125 | 77% | 69896 | 23% |
| 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% |

Il dato è importante poiché chiarisce che il mondo CAI non è, come si è invece portati a credere, esclusivamente maschile. Nei sei anni dell'intervallo considerato, la crescita percentuale delle Socie, salvo gli ultimi due periodi, aumenta ogni anno del 2% e si attesta infine al 9%, rappresentando 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 concorrono - tutti insieme - 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 2011 collaborano allo svolgimento delle attività promosse dal CAI: **1.151** Istruttori di Alpinismo; **1.021** Istruttori di Sci Alpinismo; **324** Istruttori di Arrampicata libera; **23** Istruttori di Snowboard Alpinismo; **180** Istruttori di Speleologia; **179** Istruttori

di Sci Fondo-Escursionismo; **720** Accompagnatori di Alpinismo Giovanile; **977** Accompagnatori di Escursionismo; **120** Operatori Naturalistici del Comitato Scientifico; **178** Osservatori Glaciologici del Comitato Scientifico; **245** 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 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 **242** stazioni alpine e **26** stazioni speleologiche, presso cui svolgono attività volontaristica **7.087** Soci del CAI che hanno compiuto specifici percorsi formativi dedicati alle tecniche di soccorso e ricerca in montagna di cui **320** medici.



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.

Si segnala che nel corso del 2011, a Budget previsionale economico già approvato, il CAI ha avuto notizia che il contributo statale finalizzato alle attività del Sodalizio (L. 91/1963 e s.m.i.) aveva subito una drastica riduzione nella misura del 25,87%. Il CDC ha, pertanto, provveduto nella propria seduta del 14 luglio 2011 ad apportare le relative variazioni al Budget operando un'attenta e significativa riduzione delle risorse assegnate a diverse tipologie di interventi già programmati.

Sono, inoltre, state esperite le procedure di gara per l'affidamento dei servizi assicurativi per il triennio 2012-2014; alcune di queste procedure di gara sono andate più volte deserte – come illustrato al punto 4 - indirizzando in tal modo gli sforzi della struttura nell'espletamento di tutte le necessarie procedure previste dalla normativa in materia di appalti pubblici al fine di garantire la continuità della copertura dei rischi. Per quanto concerne, ad esempio, la copertura di responsabilità civile dei Soci, solo dopo tre procedure di gara andate deserte si è giunti, tramite negoziazione diretta, alla copertura di tale rischio a fronte di un notevole aumento del relativo premio.

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. 21 dipendenti (di cui 2 ad esaurimento) 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 2011 il 22,7% di posti vacanti.

Nell'anno 2011 risultavano vacanti le posizioni apicali previste dal precedente assetto organizzativo. Nessun incarico di posizione organizzativa è stato pertanto affidato.

Nel periodo maggio-settembre 2010, alla Struttura Tecnica Permanente sono stati parzialmente dedicati, vista la limitatezza delle risorse umane in servizio, 2 funzionari. In seguito alle dimissioni di uno dei funzionari e dell'assegnazione all'altro dell'incarico dirigenziale di Direttore dell'Ente, le attività della STP sono state svolte di fatto dallo stesso Direttore.

Il Club alpino italiano – sede centrale è un Ente pubblico a base associativa dotato di un alto tasso d'autonomia finanziaria (pari al 79%) derivante dalla contribuzione di oltre 319 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 oltre un milione di euro.

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

Non trovano applicazione per il Club alpino italiano, nell'anno 2011, le disposizioni di cui al Decreto Legislativo 31 maggio 2011, n.91, in quanto l'Ente non è indicato a fini statistici nell'elenco oggetto del comunicato dell'ISTAT in data 24 luglio 2010, pubblicato in pari data nella GURI n. 171.

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

Ed infine, come cita il nuovo OIV, nominato nel marzo 2012, nella sua Relazione annuale "è mancato in questo periodo la figura dell' OIV, inteso nel suo ruolo di "accompagnatore nel cambiamento", di stimolo e supporto, anche nei panni di controllore, non solo sul rispetto di scadenze, quanto piuttosto sull'effettiva interiorizzazione dei principi fondamentali della riforma".

La mancanza di un supporto, di un interlocutore con cui confrontarsi e da cui ricevere stimoli e segnali di alert, ha sicuramente pesato nel corso dell'anno.

2.3 I RISULTATI RAGGIUNTI

La maggior parte dei target definiti per gli obiettivi individuati nel Piano sono stati raggiunti, in due casi sono stati raggiunti parzialmente ed in altri saranno oggetto di revisione verificando nuovamente l'opportunità politica e l'attualità delle Aree strategiche individuate nel Piano stesso.

Si riportano, dunque, in sintesi i risultati raggiunti:

| OS | Indicatore | Unità misura | Valore storico | Valore benchmark | Target 2011 | Risultato raggiunto |
|--|---|---------------------------------|----------------|------------------|---|---|
| OS2.2 Universo Giovani | % incremento convenzioni, accordi, protocolli e gemellaggi | Num. In val. assoluto e delta % | Da riepilogare | nd | 100% monitoraggio consuntivi accordi esistenti e 0% definizione linee guida | monitoraggio consuntivi accordi esistenti |
| OS2.3 Presenza nel mondo della scuola | % incremento corsi di formazione per docenti e % implementazione protocolli intesa MIUR | Num. In val. assoluto e delta % | Da riepilogare | nd | 100% monitoraggio consuntivi accordi esistenti e 0% definizione linee guida | monitoraggio consuntivi accordi esistenti |
| OS 3.1 UEAA | Agenda lavori | Num. Incontri, invio documenti | Non esiste | nd | 100% definizione linee guida e obiettivi | definizione linee guida e obiettivi |
| OS 3.2 protezione natura | % redazione documento programmatico | Tempo (data) | Non esiste | nd | 100% redazione linee guida 31.12.01 | redazione linee guida 31.12.01 |

| | | | | | | |
|--|--|---|------------|----|--|--|
| OS 3.3 150° unità d'Italia e anniversario fondazione CAI (2013) | % redazione e realizzazione programma attività | Tempo (data) | Non esiste | nd | 100% redazione programma triennale al 31.03.01 | redazione programma triennale al 31.03.01 |
| OS 3.4 Sviluppo del Territorio | % redazione analisi sulla potenzialità del territorio con particolare attenzione alle aree di minima presenza | Num argomenti definiti; mappati; modificati | Non esiste | nd | 100% redazione elenco item | redazione elenco item |

2.4 LE CRITICITÀ E LE OPPORTUNITÀ

Le principali criticità vanno ricondotte nella particolare struttura organizzativa del CAI che avendo come principali attori della *performance* i soci che agiscono a titolo volontaristico presenta difficoltà ad assimilare il processo di costruzione della Performance e farlo proprio. Si è, pertanto, verificato che il perseguimento degli obiettivi strategici del Piano, definiti sulla base degli obiettivi della Relazione previsionale e programmatica per il 2011, e gli obiettivi operativi perseguiti in corso d'anno, è avvenuto in modo non sistemico.

Si segnala, inoltre, che gli obiettivi di risultato assegnati al personale dipendente non sono stati direttamente collegati agli obiettivi di performance organizzativa a causa dello scarto temporale tra l'assegnazione nel marzo 2011 dei primi e l'approvazione del Piano avvenuta il 6 maggio 2011.

E' necessario, inoltre, considerare che successivamente all'adozione del SMVP non vi sono state segnalazioni di attività o interesse negli ambiti di intervento OIV, così come puntualmente elencati dall'art. 14 del D. Lgs. 150/2009, in particolare riferite a:

- monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema di valutazione;
- comunicazione di criticità;
- garanzia sulla correttezza di applicazione dei processi di misurazione e valutazione;
- valutazioni sul rilevamento del livello di benessere organizzativo;
- supporto metodologico allo svolgimento del ciclo di gestione della performance;

segnalazioni che avrebbero potuto essere di esortazione e sostegno all'Ente.

In conseguenza dell'accertato mancato corretto adempimento di tali compiti, l'Ente con proprio atto n. 82 del 21 ottobre 2011 ha proceduto alla revoca della nomina dei componenti dell'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance dell'Ente costituito, sentito il parere di CIVIT espresso con Delibera n. 22/2010 dell'8 aprile 2010, in forma collegiale.

A seguito del parere espresso da CIVIT, con Delibera n. 8/2012 del 29 marzo 2012, l'Ente ha ricostituito l'OIV, in forma monocratica, con proprio atto n. 28 del 30 marzo 2012, ed iniziato con esso una fattiva collaborazione mirata anche a perseguire un processo di interiorizzazione dei principi della riforma nell'ottica di creare un'evoluzione culturale dell'Ente.

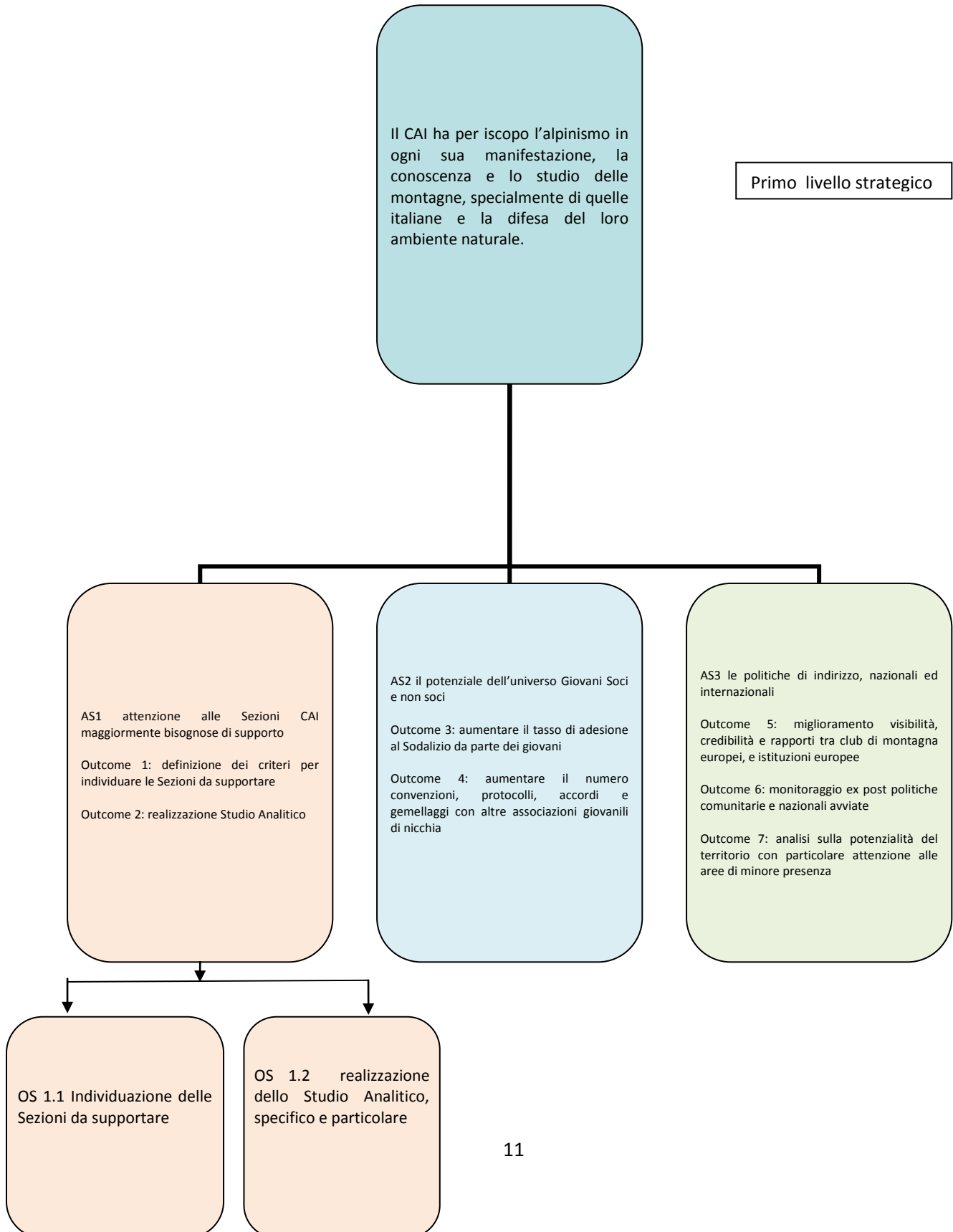
Se da un lato, la coesistenza di dipendenti e volontari, può creare ostacoli al coerente perseguimento degli obiettivi definiti, dall'altro si registrano spinte in avanti della base volontaria che portano al raggiungimento di risultati, anche con modalità non

proceduralizzate, laddove gli obiettivi sono percepiti come più sfidanti e di immediata visibilità sul territorio.

3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

3.1 ALBERO DELLA PERFORMANCE

In questa sezione viene riproposto l'albero della performance sviluppato nel Piano.



**AS2 il potenziale dell'universo
Giovani Soci e non soci**

Outcome 3: aumentare il tasso di adesione al Sodalizio da parte dei giovani

Outcome 4: aumentare il numero convenzioni, protocolli, accordi e gemellaggi con altre associazioni giovanili di nicchia

Primo livello strategico

OS 2.1 Mozione Giovani
- % redazione "Studio Specifico e Particolare"

OS 2.2 Universo Giovani
- % incremento numero convenzioni, protocolli, accordi e gemellaggi (vs 31.12.2010)

OS 2.3 presenza mondo della Scuola
- % incremento corsi di formazione per docenti
- % implementazione protocolli d'intesa con MIUR

**AS3 le politiche di indirizzo,
nazionali ed internazionali**

Outcome 5: miglioramento visibilità, credibilità e rapporti tra club di montagna europei, e istituzioni europee.

Outcome 6: monitoraggio ex post politiche avviate.

Primo livello strategico











OS 3.1 UEAA – iniziativa europea UIAA
- % realizzazione incontri e invii documentazione

OS 3.2 documento programmatico CAI su protezione natura
- % realizzazione documento programmatico

OS 3.3 150° Unità d'Italia e anniversario fondazione CAI (2013)
- % redazione e realizzazione del programma

OS 3.4 Sviluppo del Territorio
- % redazione analisi sulla potenzialità del territorio con particolare attenzione alle aree di minore presenza

3.2 OBIETTIVI STRATEGICI

| OS | Indicatore | Unità misura | Target 2011 | Variazioni intervenute | Valore consuntivo indicatore | Grado raggiungimento obiettivo % | Scostamento % |  |
|--|---|---|---|------------------------|--|----------------------------------|---------------|---|
| OS 1.1 individuazione Sezioni bisognose di supporto | % definizione dei criteri di individuazione | Tempo | 100% definizione criteri e individuazione al 80% Sezioni da supportare | - | | 0 | 100 |  |
| | | (data) | | | | | | |
| OS1.2 Realizzazione studio analitico | % realizzazione | Num argomenti definiti; mappati; modificati | 100% redazione elenco argomenti | - | | 0 | 100 |  |
| | Studio Analitico | | | | | | | |
| OS2.1 Mozione Giovani | % redazione "Studio Specifico e Particolare" | Tempo | 100% redazione linee guida 31.12.01 | - | | 0 | 100 |  |
| | | (data) | | | | | | |
| OS2.2 Universo Giovani | % incremento convenzioni, accordi, protocolli e gemellaggi | Num. In val. assoluto e delta % | 100% monitoraggio consuntivi accordi esistenti e 100% definizione linee guida | - | 100% monitoraggio e 0% definizione linee guida | 50 | 50 |  |
| OS2.3 Presenza nel mondo della scuola | % incremento corsi di formazione per docenti e % implementazione protocolli intesa MIUR | Num. In val. assoluto e delta % | 100% monitoraggio consuntivi accordi esistenti e 100% definizione linee guida | - | 100% monitoraggio e 0% definizione linee guida | 50 | 50 |  |
| OS 3.1 UEAA | Agenda lavori | Num. Incontri, invio documenti | 100% definizione linee guida e obiettivi | - | 100% | 100 | 0 |  |
| OS 3.2 protezione natura | % redazione documento programmatico | Tempo | 100% redazione linee guida 31.12.01 | - | 100% | 100 | 0 |  |
| | | (data) | | | | | | |
| OS 3.3 150° unità d'Italia e anniversario fondazione CAI (2013) | % redazione e realizzazione programma attività | Tempo | 100% redazione programma triennale al 31.03.01 | - | 100% | 100 | 0 |  |
| | | (data) | | | | | | |
| OS 3.4 Sviluppo del Territorio | % redazione analisi sulla potenzialità del territorio con particolare attenzione alle aree di minima presenza | Num argomenti definiti; mappati; modificati | 100% redazione elenco item | - | 100% | 100 | 0 |  |

Si veda anche l'allegato n. 2D.

Come segnalato al punto 2.1 gli sforzi della struttura, sia volontaristica che professionale, sono stati indirizzati alla redistribuzione delle risorse, successivamente all'accertato "taglio" dei contributi statali nonché all'espletamento delle procedure di gara per garantire la copertura assicurativa ai propri Soci, Titolati e volontari del CNSAS, come previsto da precise norme legislative.

La definizione di tali problematiche è stata ovviamente considerata prioritaria sia in logiche di sostenibilità economico-finanziaria che di perseguimento delle primarie finalità istituzionali dell'Ente, distogliendo pertanto risorse umane e attenzione dal perseguimento di alcuni obiettivi definiti nel Piano.

Tuttavia, anche in quelle aree (OS 1.1, OS 1.2 e OS 2.1) dove è venuto meno il perseguimento diretto, sono state gettate le basi per il raggiungimento degli obiettivi prefissati attraverso un vivace confronto tra tutti i soggetti interessati nell'ambito del mondo CAI.

Per quanto concerne OS 1.1 e OS 1.2, nell'ambito del progetto di riorganizzazione dell'intero sistema informativo del CAI – iniziato nell'autunno 2010 e che si concluderà nel 1° semestre del 2013 – è stata data priorità al rifacimento della "Piattaforma del Tesseramento". Il nuovo strumento, la cui costruzione vede direttamente coinvolti i principali utenti – le Sezioni – consentirà, oltre alle necessarie operazioni di tesseramento vero e proprio, di raccogliere e classificare per la prima volta dati qualitativamente rilevanti, muovendo così un passo importante nella direzione di individuare le necessità delle Sezioni e quindi quelle maggiormente bisognose di supporto.

Relativamente a OS 2.1, si segnala che ha preso avvio lo studio e la messa a punto di specifiche linee guida al fine di giungere ad una concreta attuazione delle soluzioni proposte nelle mozioni presentate dal territorio che consenta alle Sezioni e ai Titolati che operano sulle problematiche giovanili una maggiore incisività ed efficacia alle attività specifiche.

Con riferimento agli obiettivi raggiunti o parzialmente raggiunti si segnala quanto segue:

- OS 2.2 e OS 2.3

È stato effettuato il previsto monitoraggio degli accordi esistenti con altri soggetti che si occupano dell'universo giovani e con il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, mentre è tuttora in corso la definizione delle linee guida necessarie alla presentazione di nuovi protocolli, tra cui quello con il MIUR, finalizzati principalmente alla diffusione della cultura del perseguimento di una ragionevole sicurezza in ambiti di rischio oggettivo;

- OS 3.1

Le linee guida sono state definite, sulla base di quanto emerso negli incontri, cui ha partecipato direttamente il PG, del 10.10.2010 a Bormio, del 21-22.05.2011 a Spoleto e del 7.10.2011 a Kathmandu. Nel maggio 2012 il CAI ha aderito alla proposta di costituzione dell'European Mountaineering Union Forum;

- OS 3.2

Il CC ha discusso le linee guida del documento programmatico nelle proprie sedute del 22.02.2011 e 16-17.09.2011, approvando il documento stesso il 26.11.2011. Il documento (vedi allegato n. 2R) è stato presentato, a fini informativi, all'AD svoltasi a Porretta Terme il 19-20 maggio 2012 e verrà posto in discussione alla successiva AD che si svolgerà a Torino il 24-25 maggio 2013;

- O.S. 3.3

La Commissione CAI150, appositamente costituita dal CDC, ha provveduto alla redazione del programma triennale delle iniziative di celebrazione che legano i 150 anni dell'Unità d'Italia (2011) a quelli della nascita del CAI (2013), in questo ambito si è dato avvio ad un percorso culturale che rende conto dell'intreccio storico tra i due anniversari. È stato

elaborato, inoltre, un dossier per la ricerca di sponsor per tali iniziative (vedi allegato n. 3R). Il CDC nella propria riunione del 24.04.2012 ha approvato il Piano finanziario degli eventi 2012;

- **OS 3.4**

Il CC ha effettuato un'analisi sulla potenzialità del territorio individuando la risoluzione della scarsa presenza in alcune aree nella riduzione del n° minimo di Soci necessari per la costituzione delle Sottosezioni. Nella propria seduta del 21.04.2012 il CC ha approvato modifiche al Regolamento generale in tal senso (vedi allegato n. 4R)

Nel corso del 2011 non sono intervenute variazioni su obiettivi, indicatori e target.

Si segnala che, anche alla luce dei recenti confronti con il rinnovato OIV, è emersa la necessità di riformulare sia SMVP che Piano al fine di rivedere l'assetto strategico iniziale nonché di produrre documenti che, maggiormente rispondenti alle delibere CIVIT, offrano migliore leggibilità all'esterno.

L'intervento sarà volto a valorizzare maggiormente il ruolo degli portatori di interesse attraverso la creazione di un nuovo legame tra l'ente pubblico CAI e la base associativa, coinvolgendo in tale azione i Presidenti dei Gruppi Regionali e Provinciali al fine di raccogliere feedback dalla base utili alla fase di definizione degli obiettivi strategici nonché di mantenere alta l'attenzione sul raggiungimento degli obiettivi definiti.

3.3 OBIETTIVI E PIANI OPERATIVI

Il notevole sottodimensionamento della dotazione organica – oltre il 22,7% dei posti vacanti – non ha consentito che gli obiettivi strategici, declinati in obiettivi operativi, fossero trasformati nei relativi piani. Al fine di sopperire a tali criticità e alle mutate esigenze organizzative dell'Ente, la principale azione del Direttore è stata improntata alla riorganizzazione degli uffici, tenuto conto della riduzione della dotazione organica disposta dal D.L. n. 138/2011, e disponendo anche il rilevamento dei carichi di lavoro assegnati al personale dipendente.

Si segnala che il Direttore dell'Ente, unico dirigente, ha preso effettivamente servizio il 1° dicembre 2010, dopo aver svolto nei mesi precedenti il ruolo di Direttore facente funzioni in assenza del titolare dell'incarico, comandato presso altro Ente. Si precisa, inoltre, che nel corso del 2011 non erano presenti le figure apicali previste dalla vigente dotazione organica.

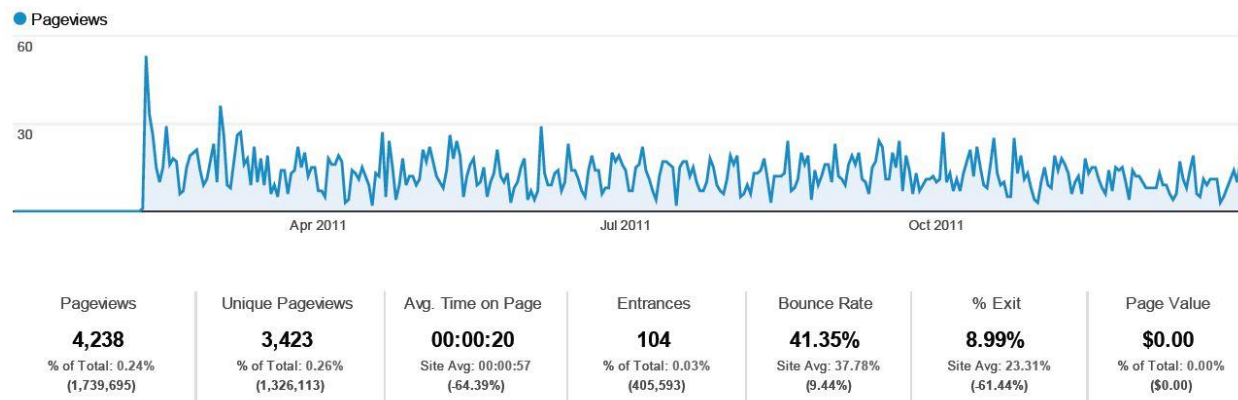
Ai fini della necessaria integrazione tra gli obiettivi individuati nel Piano e il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, di seguito, si riporta sinteticamente lo stato di attuazione del Programma triennale 2011-2013, approvato dal CDC con proprio atto n. 24 del 25 marzo 2011.

| Classe di dati | Responsabile | Fonte (se diversa) | Stato |
|--|---|---------------------------|--------------|
| Creazione sul sito web dell'Ente della Sezione "Trasparenza Valutazione Merito" | Responsabile aggiornamento sito | Direzione | Attivato |
| Analisi e pubblicazione nella Sezione "Trasparenza Valutazione Merito" dei dati presenti sul sito relativi a | Direzione/Responsabile aggiornamento sito | / | Attivato |

| | | | |
|---|---|---------------------|------------------------------------|
| personale, incarichi e consulenze in essere | | | |
| Rielaborazione dati presenti sul sito relativi a personale, incarichi e consulenze in essere | Direzione/Responsabile aggiornamento sito | / | Attivato |
| Individuazione e pubblicazione dati mancanti relativi a personale, incarichi e consulenze in essere | Direzione/Responsabile aggiornamento sito | / | 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 corso |
| Pubblicazione albo pretorio on-line | Responsabile aggiornamento sito | Segreteria generale | In uso |
| Organizzazione Giornate della Trasparenza rivolte a GR e Soci | Comitato Direttivo Centrale | / | 15 ottobre 2011 13 ottobre 2012 |
| Corsi di formazione per il personale su trasparenza, privacy e semplificazione del linguaggio per la stesura degli atti | Direzione | / | Entro l'anno 2012 |
| Redazione news-letter interna | Direzione | / | In uso |
| Redazione news-letter CAI on-line | Direzione | Ufficio Stampa | In uso |
| Piano della performance | Comitato Direttivo Centrale | / | Approvato |

Il processo di attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità ha suscitato interesse e condivisione da parte del personale dipendente che ne ha subito rilevato l'efficacia al di là del mero adempimento. Si sottolinea che, ancor prima, delle prescrizioni in materia di trasparenza, all'interno dell'Ente erano presenti strumenti informativi con analoghi obiettivi (newsletter, Intranet, Albo Pretorio online, incontri periodici, etc).

Si riporta, di seguito, il grafico relativo agli accessi, effettuati nell'anno 2011, alla pagina "Trasparenza, valutazione e merito" del sito istituzionale www.cai.it.



Per quanto concerne gli altri portatori di interesse, individuati nel SMVP in Soci, Sezioni, Gruppi regionali e Collettività, si è provveduto a fornire informazioni tramite i propri canali di comunicazione tra cui il volume "Rapporto sull'Attività dell'esercizio 2011", inviato a tutte le sezioni ed ai partecipanti all'Assemblea dei Delegati 2012 nonché ai soggetti istituzionali.

La "giornata della trasparenza" organizzata in occasione della Conferenza dei Presidenti regionali, al fine di limitarne l'impatto economico, ha generato numerose reazioni tra le quali il sincero apprezzamento del momento informativo, la condivisione delle logiche di trasparenza proprie del Piano triennale nonché la mancata comprensione della circostanza scelta per tale giornata.

Si ritiene significativo segnalare che l'approccio prevalente dei portatori di interesse del CAI - Soci in primis - è di disagio/difficoltà nel confrontarsi costantemente con i vincoli imposti dalla natura pubblica del CAI anziché poter impegnare le proprie energie nel governo dell'associazione e nella realizzazione degli obiettivi previsti dallo Statuto. Il rapporto tra la struttura centrale - ente pubblico - ed il territorio - Sezioni e Gruppi regionali - spesso registra un dialogo tra linguaggi diversi, poiché ogni attore si muove tenendo conto della propria realtà e di precise norme che però, a volte, contrastano con chi svolge volontariato nel tempo libero. Periodicamente, all'interno del CAI si apre la riflessione sul futuro dell'associazione: Ente di diritto pubblico o libera associazione di diritto privato?

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.

Gli obiettivi come sopra definiti sono stati assegnati nel marzo 2011; è poi stato effettuato a settembre e dicembre 2011 un monitoraggio, e nel corso della prima metà di marzo 2012 il colloquio finale di condivisione della valutazione.

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* | - | - | - |
| | 2 | 100 | 100 | 100 |
| | 2 | 100 | 90 | 100 |
| | 2 | 100 | 87 | 95 |
| | 1 | 100 | 85 | 95 |
| | 1 | 100 | 84 | 85 |
| B | 2 | 100 | 97 | 100 |
| | 1 | 100 | 93 | 100 |
| | 1 | 100 | 90 | 100 |
| | 1 | 100 | 87 | 95 |
| | 1 | 100 | 85 | 95 |
| | 1 | 60 | 67 | 65 |

* in aspettativa senza assegno

Nella tabella seguente viene riportato l'obiettivo di risultato assegnato al Direttore dell'Ente così come definito nel Piano.

| Obiettivo Direttore | Indicatore | Unità misura | Valore storico | Valore benchmark | Target 2011 | Target 2012 | Target 2013 | Fonte dati |
|--|------------------------|--------------------|----------------|------------------|------------------------------------|------------------------------|--|-----------------|
| Ridefinizione struttura organizzativa ente | % Strutture ridefinite | Num U.O. impattate | 0% | nd | Ridefinizione 100% Macro Struttura | Copertura dotazione organica | Ridefinizione 100% competenze/attività per ogni U.O. (macro + micro struttura) | amministrazione |

Il Direttore ha sottoposto al CDC, nelle riunioni del 25.03, 15.04, 14.07 e 15.09.2011, la propria proposta di ridefinizione della struttura organizzativa dell'Ente, considerate le mutate esigenze organizzative dell'Ente e i risultati del rilevamento dei carichi di lavoro assegnati al personale dipendente nonché della riduzione della dotazione organica disposta dal D.L. n. 138/2011. Il CDC, sulla base della proposta del Direttore, ha determinato la nuova dotazione organica ed approvato il fabbisogno triennale di personale 2012-2014 con proprio atto n° 113 del 16.12.2011 (vedi allegato n. 5R) e successivamente il Direttore ha approvato, con determinazione dirigenziale n. 88 del 29.12.2011 (vedi allegato n. 6R), la riorganizzazione degli uffici.

Si precisa che nel 2011 non sono intervenute variazioni degli obiettivi individuali del dirigente e che non sono state assegnate posizioni organizzative.

Si segnala 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.

4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

Si segnala che non si applicano, nell'anno 2011, al Club alpino italiano le disposizioni di cui al Decreto Legislativo 31 maggio 2011, n.91, in quanto l'Ente non è indicato a fini statistici nell'elenco oggetto del comunicato dell'ISTAT in data 24 luglio 2010, pubblicato in pari data nella GURI n. 171.

Il CAI adotta un bilancio di tipo civilistico, composto da Stato patrimoniale, Conto economico, Nota Integrativa e Relazione sulla gestione; tali documenti illustrano esaustivamente la gestione patrimoniale-economica-finanziaria dell'Ente. Parallelamente, l'Ente utilizza un sistema di contabilità analitica.

Il CDC ha approvato il 26 novembre 2010 il Budget previsionale economico per l'anno 2011 tenuto conto degli obiettivi di cui alla Relazione previsionale e programmatica approvata dal CC in data 13 novembre 2010.

Si fornisce di seguito una sintetica relazione al Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2011 – apparsa sul numero di giugno 2012 di "montagne360°", periodico mensile edito dal CAI - rimandando alla Nota integrativa al Bilancio 2011 (vedi allegato n. 7R) per ogni più ampio approfondimento sulla situazione patrimoniale-economica-finanziaria del CAI.

Come ogni anno, alla fine di marzo il Comitato centrale di indirizzo e di controllo è chiamato a valutare il risultato della gestione patrimoniale-economica-finanziaria del Sodalizio. Il 31 marzo 2012 il CC ha approvato il Bilancio d'esercizio 2011 - redatto secondo principi civilistici - che presenta un risultato positivo e che andremo ora ad analizzare nelle sue componenti più significative.

Nell'Attivo dello Stato Patrimoniale, la voce relativa alle immobilizzazioni immateriali presenta il maggiore incremento, passando dai circa 49 mila euro del 2010 agli attuali 139 mila. Essa si riferisce essenzialmente ai costi del progetto di riorganizzazione della struttura informativa del Sodalizio, avviato nel corso del 2010 e proseguito con la realizzazione dei primi tre moduli della piattaforma del tesseramento ovvero quelli relativi alla gestione degli utenti e delle deleghe, al sistema di messaggistica tra le applicazioni e all'infrastruttura di supporto alle transazioni. Parallelamente è iniziato anche lo sviluppo di strumenti software necessari alle procedure di bonifica dei dati attualmente contenuti nel database dei soci. Come anticipato lo scorso anno, si è formato nel settembre 2011 un gruppo di lavoro di Sezioni campione che è stato coinvolto direttamente nell'avvio delle attività di progetto.

Nelle immobilizzazioni materiali si segnalano la sostituzione degli arredi (letti, materassi, sgabelli, etc.) al Rifugio Quintino Sella al Monviso, la realizzazione del cablaggio della Sede centrale oltre all'insonorizzazione della centrale termica della stessa sede.

L'Attivo circolante, registra una sensibile diminuzione dei crediti a seguito dell'incasso, nel corso dell'esercizio, di poste che generalmente confluiscono nelle casse del Sodalizio dopo il 31 dicembre quali ad esempio la quota reciprocità Rifugi ed alcuni contributi.

Le disponibilità liquide raggiungono nuovamente, superandoli, i livelli del 2009, portandosi a oltre cinque milioni di euro. Tale incremento è dovuto principalmente alle risorse provenienti dalla quota parte delle quote associative denominata "contributo assicurazioni", utilizzata parzialmente per la copertura degli oneri assicurativi e per la parte residua destinata al Fondo Rischi assicurativi.

Nel Passivo dello Stato Patrimoniale si evidenzia l'incremento di circa 26 mila euro relativo all'avanzo di esercizio 2011 del Patrimonio netto, costituito esclusivamente dagli avanzi degli esercizi precedenti.

Come detto, a proposito delle disponibilità liquide, le risorse provenienti dalla quota parte delle quote associative hanno consentito di riportare il Fondo Rischi assicurativi ad oltre 1.200 mila euro, ricostituendo in tal modo un "tesoretto" finalizzato ad ammortizzare eventuali imprevedibili incrementi dei costi assicurativi.

Per quanto concerne i debiti si registra un decremento complessivo di circa il 4 %, principalmente determinato dal minore importo del conguaglio dei premi 2011 dovuto alle Compagnie di assicurazione.

Passando al Conto Economico, si segnala innanzitutto che il 2011 registra un nuovo incremento del corpo sociale che raggiunge i 319.467 soci, confermando il trend positivo di crescita iniziato nel 2006.

Nel Valore della Produzione, i ricavi inerenti le quote associative evidenziano, a seguito dell'aumento deliberato dall'Assemblea dei Delegati 2010, un incremento di circa 1.148 mila euro rispetto al precedente esercizio.

Il 2011 ha segnato un'inversione di tendenza per quanto riguarda i ricavi pubblicitari, in flessione dal 2006, registrando nonostante le criticità del mercato un incremento dell'11,3%.

I ricavi dalla vendita di pubblicazioni presentano invece un decremento del 4,6% attribuibile principalmente alla mancata pubblicazione del volume "Civetta" della Collana "Guida dei Monti d'Italia", in coedizione con il Touring Club Italiano, slittata al 2012.

Per quanto riguarda i trasferimenti da parte della Presidenza del Consiglio dei Ministri, sia i contributi finalizzati alle attività istituzionali del CAI che alle attività del CNSAS hanno subito una notevole riduzione, rispettivamente pari al 25,8% e all'11,4%.

A seguito dei ripetuti tagli dei contributi statali, il rapporto tra le fonti proprie del Sodalizio – quote associative e altri proventi – e quelle provenienti dallo Stato, è sempre più favorevole alle prime determinando nell'anno 2011 un tasso di autonomia finanziaria pari al 79%, convalidando la propria costante capacità di autofinanziamento.

Nell'ambito dei Costi della produzione, si sottolinea il significativo contenimento dei costi inerenti la Stampa sociale, pari al 15,6% rispetto al 2010 a seguito della limitazione della foliazione dei fascicoli de "La Rivista" e de "Lo Scarpone". Tale operazione ha comportato una riduzione dei costi di produzione dei periodici e, in misura maggiore, dei costi di spedizione in abbonamento postale che nel precedente esercizio avevano subito un notevole incremento a causa dell'aumento delle tariffe postali a partire dal 1° aprile 2010. L'insieme della quota "pubblicazioni" - incrementata di 1 €/socio dall'Assemblea dei Delegati di Riva del Garda, degli introiti pubblicitari e della vendita di abbonamenti ha consentito nuovamente nell'esercizio 2011 di non chiudere in perdita tale attività istituzionale.

I costi relativi alle Assicurazioni hanno subito un rilevante complessivo ridimensionamento pari a circa il 27%, tenuto conto che nel 2010 i maggiori costi sostenuti per la copertura dei rischi assicurativi oggetto di disdetta da parte di Fondiaria-SAI, sono stati "assorbiti" per oltre un milione di euro dal Fondo Rischi assicurativi.

Nel corso del 2011 sono state esperite le procedure di gara per l'affidamento dei servizi assicurativi a favore di Soci, Titolati e Volontari del CNSAS per il triennio 2012-2014; per alcune di queste polizze le procedure di gara sono andate più volte deserte in quanto il premio a base d'asta non era ritenuto congruo dalle Compagnie di Assicurazione. Soprattutto per le polizze RC si sono incontrate numerose difficoltà nel trovare una Compagnia che coprisse tale rischio: la copertura del rischio di responsabilità civile in favore

dei Soci è stata garantita a fronte di un aumento del premio pari al 438% rispetto al 2011.

Alla luce dell'imprevedibilità del mercato assicurativo e della sinistrosità delle polizze, parte dell'incremento di 3 € chiesto ai Soci nel 2011 è stato utilizzato, come già detto, per incrementare il Fondo rischi assicurativi.

L'attività editoriale del Sodalizio ha visto la realizzazione e la ristampa di numerosi manuali tecnici oltre alla prosecuzione delle collane "Itinerari naturalistici e geografici attraverso le montagne italiane" e "I Pionieri" nonché la pubblicazione del primo volume "Alpinismo solitario" della collana "I grandi alpinisti".

Per le attività svolte dagli OTCO, per la cui realizzazione sono state utilizzate risorse per circa 724 mila euro, si segnalano: corsi di formazione e aggiornamento per i titolari delle diverse aree tecniche; attività di studi e ricerca; partecipazione a congressi internazionali; acquisto, restauro e rilegatura opere per la Biblioteca Nazionale; progetto di microfilmatura e digitalizzazione de Lo Scarpone; contributi agli Organi Tecnici Territoriali Operativi nonché contributi finalizzati alla manutenzione ordinaria dei Rifugi di proprietà delle Sezioni. Le attività indicate e molte altre sono specificamente descritte nelle relazioni degli OTCO inserite nel "Rapporto sull'attività dell'anno 2011" e pubblicato sul nostro sito www.cai.it.

Per quanto concerne l'attività del Corpo Nazionale Soccorso Alpino e Speleologico sottolineo che, nonostante tali attività siano finanziate da specifiche disposizioni legislative, le risorse erogate negli ultimi anni hanno subito sempre maggiori decurtazioni che rischiano di bloccare servizi di pubblica utilità connessi alla tutela, alla promozione, alla frequentazione in sicurezza e alle pratiche di soccorso in caso di incidenti in montagna, con conseguenze difficilmente valutabili anche sul turismo montano.

Al mantenimento del patrimonio dei rifugi di proprietà delle Sezioni, al sostegno delle sezioni fortemente impegnate per i rifugi nonché al supporto di interventi finalizzati all'adeguamento, messa a norma e manutenzione straordinaria dei rifugi sono rivolte le risorse del "Fondo stabile pro rifugi". Alimentato dalla quota parte derivante dalle quote associative, dal contributo "reciprocità rifugi" e da alcune sponsorizzazioni, il "Fondo stabile pro rifugi" per il quinto anno consecutivo ha finanziato, attraverso specifici Bandi, 19 delle 28 domande pervenute per circa 494 mila euro.

I costi inerenti retribuzioni ed oneri sociali del personale dipendente della Sede centrale, che unitamente all'attività di volontariato svolta dai soci contribuisce al raggiungimento delle finalità istituzionali del Sodalizio, incidono nella misura del 5,5% sul costo della produzione. Segnalo che nel dicembre 2011 è stata portata a termine la riorganizzazione degli uffici tenuto conto della riduzione della dotazione organica disposta dal D.L. n.138/2011 (-10% della spesa complessiva), delle mutate esigenze organizzative del Sodalizio nonché del rilevamento dei carichi di lavoro assegnati al personale della Sede centrale.

Alla luce di quanto finora illustrato, si ritiene che i costanti tagli alle risorse statali finalizzate alle attività sia del CAI che del CNSAS oltre all'imprevedibilità dei mercati assicurativi debbano indurre ad una riflessione sulla sostenibilità degli attuali livelli dei costi assicurativi, posto che l'incidenza di tale voce sul Costo della produzione è pari al 30%.

Si conclude sottolineando che anche quest'anno si conferma la solidità economico-finanziaria del Sodalizio e la capacità di realizzare stabilmente le proprie finalità incentrate sull'obiettivo primario di sviluppare e diffondere la frequentazione, la conoscenza e lo studio delle montagne.

Con riferimento ai risparmi sui costi di funzionamento derivanti da processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione ai fini dell'erogazione del premio di efficienza, come previsto dall'art. 27, comma 1, del Decreto si segnala che, diversamente dalla stima effettuata a fini della delibera CDC n. 52 del 17 giugno 2011, i risparmi effettivamente conseguiti ammontano a € 1.958,90. Conseguentemente, il premio di efficienza di cui al citato art.27, comma 1, è pari a € 587,67 (vedi allegato n. 8R).

Vista la modesta dimensione organizzativa dell'Ente Club alpino italiano si è fatto fronte all'implementazione e al funzionamento delle diverse fasi del ciclo di gestione della performance tramite risorse umane e finanziarie già previste nel fabbisogno triennale 2010-2012 e nel Budget previsionale economico di riferimento. Invero, alla Struttura Tecnica Permanente sono stati limitatamente dedicati, nel periodo maggio-settembre 2010, 2 funzionari, mentre in seguito, le attività della STP sono state svolte di fatto dal Direttore dell'Ente.

5. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE

La mission del CAI 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 grazie alle 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.

Il rilevamento del benessere organizzativo non è stato effettuato dall'OIV per le vicende già indicate al punto 2.4. E' stata, invece, svolta un'analisi dello Stress-Lavoro correlato nell'ambito della sorveglianza in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro, da cui non sono emersi segnali di criticità.

E' stato, inoltre, svolto il rilevamento dei carichi di lavoro assegnato al personale dipendente ai fini della riorganizzazione della struttura organizzativa interna nonché di rispondere a specifica richiesta avanzata dalla RSU. Il rilevamento ha fatto emergere che il personale ha avuto un alto livello di coinvolgimento e ha voluto favorire tale rilevazione. Complessivamente il confronto è risultato molto positivo. Sono stati valutati i tempi medi di esecuzione dei compiti assegnati ed alcuni dipendenti presentano margini di miglioramento in relazione ai tempi di esecuzione ed allo svolgimento di attività a termine. Tutti i dipendenti hanno dimostrato capacità di analisi, responsabilità e consapevolezza del ruolo rivestito. In conseguenza del rilevamento, il Direttore ha ritenuto di dedicare al personale un'attività di formazione sulla gestione del tempo e delle priorità al fine di migliorare il livello della produttività.

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 2011.

| | 2010 | 2011 |
|---|---------------------|--------------------|
| ANALISI CARATTERI QUALITATIVI/QUANTITATIVI | | |
| % Costi di formazione/spese del personale | 1 | 2 |
| Età media del personale (anni) | 44 | 44 |
| Età media dei dirigenti (anni) | 51 | 52 |
| % di dipendenti in possesso di laurea | 50 | 56 |
| % di dirigenti in possesso di laurea | 100 | 100 |
| Ore di formazione (media per dipendente) | 4 | 13 |
| Turnover del personale | 19% | 12% |
| Tasso di crescita unità di personale negli anni | -19% | 12% |
| ANALISI BENESSERE ORGANIZZATIVO | | |
| Tasso di assenze | 15% | 16% |
| Tasso di dimissioni premature | 9,5 % | 0% |
| Tasso di richieste di trasferimento | 14% | 12% |
| Tasso di infortuni | 0% | 0% |
| Stipendio medio lordo percepito dai dipendenti (distinto per personale dirigente e non) | 129.036 – 25.183 | 67.923 – 23.625 |
| % di personale assunto a tempo indeterminato | 100 | 99% |

ANALISI DI GENERE

| | | |
|--|---------------------|--------------------|
| % di dirigenti donne | 100 | 100 |
| % di donne rispetto al totale del personale | 56 | 62 |
| Stipendio medio lordo percepito dal personale donna (distinto per personale dirigente e non) | 129.036 - 26.440 | 67.923 - 25.298 |
| % di personale donna assunto a tempo indeterminato | 100 | 100 |
| Età media del personale femminile (distinto per personale dirigente e non) | 51 - 41 | 52 - 45 |
| Ore di femminile formazione (media per dipendente di sesso femminile) | 4 | 14 |
| % di personale donna laureato rispetto al totale personale femminile | 33,33 | 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 | 30 |
| 3 | Verifica risparmi di cui art.27, comma 1, del Decreto | Resp.Area Amministrativa | 15 |
| 4 | Verifica adozione Piano triennale trasparenza/integrità | Direttore/Segreteria AA.GG. | 8 |
| 5 | Adozione | CDC | 20 |

La presente Relazione è stata sottoposta all'esame del CDC ed approvata dal Presidente generale del CAI con proprio atto n. 8 in data 30 giugno 2012.

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

Si ritiene che nell'ambito del CAI, la duplice natura di Ente pubblico non economico e di associazione di volontariato, possa costituire sia un punto di forza che di debolezza 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 dalla voglia di fare. Fare che si concretizza nelle molteplici attività svolte sul territorio nel perseguimento delle finalità istituzionali.

Per quanto concerne la struttura organizzativa professionale senz'altro non ha giovato la mancata azione di monitoraggio dell'OIV, che ha poi portato alla sua sostituzione, ma anche quella di supporto e sollecitazione unitamente all'assenza, per le motivazioni già espresse, di una vera e propria Struttura Tecnica Permanente ed al mancato completamento della dotazione organica a causa delle limitazioni introdotte dal D.L. n. 138/2011.

Si precisa che l'Ente ha agito coerentemente con il ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio - in condivisione tra CC, CDC e Direzione - rispettando fasi, tempi e strumenti indicati al punto 7.2 del Piano (vedasi Allegato n. 3D).

Al termine dell'analisi e delle valutazioni compiute ai fini della redazione della presente Relazione nonché del confronto con il nuovo OIV si ritiene necessario provvedere ad una revisione del SMVP, e conseguentemente del Piano della Performance, al fine di rivedere l'assetto strategico definito in un contesto ormai superato, poiché a causa dei tempi stretti e della "novità" metodologica della redazione del SMVP nel 2010 non fu possibile intervenire

effettivamente sulla condivisione. E' ora giunto il momento di definire una nuova modalità di partecipazione, al fine di trasmettere al territorio l'impegno profuso dalla Sede centrale nel raggiungimento degli obiettivi che il CAI si è dato e la consapevolezza della necessità che tutti vi partecipino.

Si informa che sono già state svolte azioni in questa direzione e sono in atto momenti di confronto con i principali attori coinvolti, tra cui CC, CDC e personale. Per quanto concerne questi ultimi, si segnala che gli obiettivi individuali assegnati per l'anno 2012 sono stati declinati, compatibilmente con il settore di attività di ciascuno, dagli obiettivi definiti nella Relazione previsionale e programmatica per il 2012 approvata dal CC in data 16 settembre 2011. Per quanto concerne, invece, i portatori di interesse durante la recente Assemblea dei Delegati – svoltasi a Porretta Terme il 19 e 20 maggio 2012 – il Presidente generale ha sottolineato, nell'ambito della propria Relazione morale, l'utilità che una gestione consapevole, e non il mero adempimento, del Ciclo della performance può portare al CAI; è, inoltre, in fase di redazione un documento finalizzato alla condivisione dell'intero processo di *performance* rivolto ai Gruppi regionali e provinciali, condivisione che vedrà il confronto diretto nella 2^ Giornata della Trasparenza prevista per il 13 ottobre 2012.

Preme, infine, segnalare che le modalità con cui le pubbliche amministrazioni sono chiamate a fornire le informazioni inerenti il ciclo di gestione della performance appaiono, seppur comprensibili dal punto di vista metodologico e della necessità di analizzare dati omogenei, in alcuni casi contrarie all'obiettivo principale della riforma contenuta nel Decreto. Se la *performance* è il contributo - risultato e modalità di raggiungimento del risultato - che un soggetto - sistema, organizzazione, unità organizzativa, team, singolo individuo - apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita, l'appesantimento procedurale, soprattutto in strutture organizzative di limitate dimensioni, quali il Club Alpino Italiano, potrebbe dar luogo al perseguimento della performance in logiche di mero adempimento, incidendo così, peraltro negativamente, sulle aspettative di quanti entusiasticamente avevano da subito aderito alla Riforma.

Milano, 30 giugno 2012

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 2011
- n. 2R Documento PSA
- n. 3R Dossier sponsor
- n. 4R Delibera CC n. 22 del 21 aprile 2012
- n. 5R Delibera CDC n. 113 del 16 dicembre 2011
- n. 6R Determinazione dirigenziale n. 88 del 29 dicembre 2011
- n. 7R Nota integrativa al Bilancio d'esercizio 2011
- n. 8R Prospetto risparmi di cui all'art. 27, comma 1, del Decreto
- n. 2D Tabella obiettivi strategici
- n. 3D Tabella documenti del ciclo di gestione della performance