

**Relazione annuale 2016 sul funzionamento complessivo del sistema 2015 di  
valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni del  
CLUB ALPINO ITALIANO - CAI**

Milano, 27 aprile 2016

Redatto dall'OIV del CAI, Cristina Reposi,

- Ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a) del D. Lgs. N.150/2009
- nel rispetto delle linee guida contenute nelle delibere n. 4/2012 e n. 23/2013 di CIVIT
  
- inviato al CDC CAI, organo di indirizzo politico – amministrativo e a CIVIT il 28 aprile 2016
- pubblicato sul sito istituzionale CAI [www.cai.it](http://www.cai.it) nella sezione “Amministrazione Trasparente”

## INDICE

1 PRESENTAZIONE .....	3
2 FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE .....	4
A Performance organizzativa.....	4
B Performance individuale .....	5
C Processo di attuazione del ciclo della performance.....	7
D Infrastruttura di supporto .....	7
E Sistemi informativi e informatici a supporto dell'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione.....	7
F Definizione e gestione di standard di qualità .....	8
G Utilizzo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione .....	8
H Descrizione delle modalità di monitoraggio dell'OIV.....	8

## 1 Presentazione

Il Club Alpino Italiano (CAI) è un'associazione costituita nel 1863 a Torino. Giuridicamente, è un Ente Pubblico non economico istituito con legge 26 gennaio 1963, n. 91 e con successive modificazioni e integrazioni.

L'Associazione è costituita da Soci riuniti liberamente in Sezioni, coordinate in raggruppamenti regionali: a dicembre 2015 i Soci del CAI risultano essere 307.070, che partecipano alle attività di 503 Sezioni e 310 Sottosezioni appartenenti a 21 gruppi regionali di cui 2 raggruppamenti provinciali (Trentino e Alto Adige).

All'interno dell'ordinamento italiano, la struttura centrale del Club Alpino Italiano si configura come un Ente pubblico non economico, mentre tutte le sue strutture periferiche (Sezioni, raggruppamenti regionali e provinciali) sono soggetti di diritto privato.

Dal punto di vista finanziario, il CAI è dotato di un integrale tasso d'autonomia derivante dalla contribuzione di oltre 307.000 soci su tutto il territorio nazionale, inoltre, il bilancio del CAI non risulta incluso nei conti della Pubblica Amministrazione, così come specificato nella nota del Ministero dell'Industria, del Commercio e dell'Artigianato datata 8 maggio 2000 prot.n.1392903/26/BP, né nell'elenco degli enti facenti parte dell'aggregato delle Amministrazioni pubbliche definito secondo i criteri di contabilità nazionale (SEC 95) con la conseguenza che gli oneri finanziari correlati al personale utilizzato dal CAI non gravano in alcun modo sui conti della Pubblica Amministrazione.

Anche nel corso del 2015 il CAI ha proseguito nel percorso di continuo miglioramento, secondo un processo di Plan – Do – Check – Act avviato a partire dal 2012.

Nel corso del 2013, infatti, si è anticipata la definizione del piano degli obiettivi operativi, agganciandolo alla declinazione degli obiettivi strategici; durante il ciclo avviato nel 2014 si è adottato, nell'ambito della pianificazione Strategica 2014 – 2016, un approccio più diretto che ha privilegiato il gruppo e la discussione focalizzata come strumenti effettivamente funzionali alla definizione degli ambiti da perseguire.

Durante il 2015 si sono consolidate le buone prassi avviate precedentemente e si è proceduto con la riscrittura del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance che, sebbene redatto all'OIV, ha comportato un periodo di condivisione, approfondimento ed acquisizione di consapevolezza degli elementi chiave del Ciclo della Performance per il CAI.

Ritengo che sia opportuno mantenere viva l'attenzione sull'area di miglioramento introdotta con la precedente relazione: agire sul piano strategico ed operativo, prevedendo l'adozione di un numero maggiore di obiettivi di out come; nonché di intervenire sugli indicatori, attraverso la riduzione dell'unità di misura "tempo" a favore di unità di misura legate alla quantificazione del risultato e provando ad inserire anche i parametri del "valore storico" e del "valore di benchmark".

*Cristina Reposi*  
*Milano, 27 aprile 2016*

## 2 Funzionamento complessivo del Sistema di Misurazione e Valutazione

### A Performance organizzativa

I criteri minimi di definizione del Sistema di misurazione e valutazione della Performance, così come definiti al punto 4.1 della delibera n. 89/2010 di CIVIT e riconfermati con Delibera n. 4/2012 sono stati:

- abbozzati all'interno del "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del CAI", approvato nel 2010;
- adottati, declinati, condivisi ed utilizzati per predisporre il primo "Albero della Performance", inserito nel "Piano della Performance CAI 2011-2013", inviato con il N. Prot. 1209 del 29 giugno 2011 a CIVIT;
- affinati ed implementati nel corso dei periodi di piano successivi;
- applicati nell'ambito della predisposizione del nuovo Sistema di Misurazione e valutazione della Performance, adottato a fine 2015.

In particolare:

<i>Requisiti Minimi del Sistema di Misurazione della Performance ex punto 4.1 Del. CIVIT N. 89/2010</i>	<i>Valutazione circa l'applicazione</i>
1. Chiara definizione degli obiettivi	SI. Sono specifici, non sovrapposti e non generici
2. presenza consistente indicatori di outcome	SI. Se ne rileva un buon numero, comunque sempre incrementabile
3. specificazione di legami tra obiettivi, indicatori e target	SI.
4. caratterizzazione di indicatori e target secondo le schede anagrafiche e relativi test di qualità e fattibilità	NO. Schede anagrafiche e test di fattibilità sono stati utilizzati in modo informale, in corso d'opera. Ripresi dal punto di vista metodologico nel nuovo SMVP 2015, sono adottabili dal 2016 in modo strutturato
5. rilevazione effettiva della performance secondo la frequenza e modalità degli schemi di caratterizzazione degli indicatori	SI. Cadenza semestrale, per: - valutare il livello intermedio di raggiungimento degli obiettivi fissati, - riflettere sul grado di effettiva attualità degli ambiti prefissati.

Il livello di coerenza tra gli obiettivi formulati nel Piano della Performance CAI e i requisiti metodologici previsti dall'art. 5, comma 2 del D. Lgs. 150/2009:

1) è garantito con riferimento a:

<i>Requisiti Metodologici degli obiettivi ex art. 5, c.2, D. Lgs. 150/2009</i>	<i>Valutazione circa l'applicazione</i>
--	---

a. rilevanza e pertinenza rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione	SI. - Si è utilizzata l'analisi SWOT del 2011, - inseriti nelle aree strategiche di intervento presentate nelle Relazioni Previsionali
b. specificità e misurabilità in termini concreti e chiari	SI. Unità di misura oggettive e quantificabili. E' prevalentemente usata l'unità di misura "tempo", sarebbe opportuno utilizzare anche altri indicatori quantitativi = <i>azione miglioramento da implementare</i>
c. idoneità a determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi	Premesso che il CAI- Ente pubblico non economico – non eroga direttamente servizi pubblici così come definiti al punto 1 della delibera CIVIT n. 88/2010, si ritiene che: SI. Unità di misura oggettive e quantificabili, quindi monitorabili
d. riferibilità ad un arco di tempo determinato (di norma l'anno)	Target definiti per ciascun anno del triennio oggetto del Piano della Performance
g. Correlazione alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili	SI.

2) non è stato garantito con riferimento a:

e. Commisurazione ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;	Non sono state effettuate analisi di benchmark
f. Confrontabilità con le tendenze della produttività dell'amministrazione, con riferimento, se possibile, al triennio precedente	Non sono mai state effettuate analisi strutturate in base ad obiettivi ed indicatori negli anni precedenti

Per quanto riguarda il livello di coerenza degli obiettivi di trasparenza indicati nel Piano con quelli inseriti nel Programma Triennale Trasparenza e Integrità, si ritiene che esso sia garantito con l'inserimento nel Piano della Performance 2015 – 2017 dell'obiettivo di raggiungimento di almeno l'80% di quanto previsto nel Piano Triennale Anticorruzione e nel Piano Triennale della Trasparenza.

### **B Performance individuale**

Anche nel Piano della Performance 2015 – 2017 è stato mantenuto il piano operativo che per ciascun obiettivo strategico declina uno o più obiettivi operativi e, per ciascuno di questi, ne individua e specifica le attività necessarie per il conseguimento, gli indicatori, le unità di misura e la responsabilità.

Il Personale CAI in servizio nel 2015 è così composto:

- 1 Posizione dirigenziale, ricoperta;
- 9 dipendenti inquadrati in area C e 1 in aspettativa senza assegno
- 8 dipendenti inquadrati in area B

Sono state attribuite 6 Posizioni Organizzative, assegnate a far data dal 1° gennaio 2015 (con determina dirigenziale n. 6/2015) ed inserite sulle Aree amministrativa, Economato-Patrimonio, coordinamento segreteria generale, ufficio legale, Responsabile della Trasparenza nonché Responsabile dell'Anticorruzione.

Complessivamente, quindi il personale conta 18 unità, a fronte di una Dotazione Organica di 21.

La misurazione e valutazione della performance individuale, nel rispetto dell'art. 9 del D. Lgs. 150/2009, è stata effettuata adottando modalità distinte:

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

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

B) Il personale non dirigente viene misurato e valutato da parte del dirigente in base:

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

Così come previsto dal nuovo SMVP 2015, la procedura utilizza schede di valutazione appositamente costruite, che ponderano gli obiettivi di risultato al 60% e i comportamenti organizzativi al 40%.

Nel 2015 le valutazioni sono state collegate al raggiungimento di obiettivi di gruppo o individuali, legati al perseguimento di risultati certi, misurabili e dal taglio spiccatamente operativo.

Si rileva che gli obiettivi di risultato attribuiti ai dipendenti sono collegati agli obiettivi di performance organizzativa; furono assegnati durante un colloquio effettuato nella prima metà di aprile 2015 e la valutazione a consuntivo è stata condivisa individualmente ad aprile 2016.

Proseguendo con il livello di attenzione già dimostrato nel corso del precedente periodo, anche nel corso delle valutazioni 2015 si segnala che il Dirigente ha effettuato una effettiva e significativa differenziazione dei giudizi: su 18 schede valutate emergono ben 12 diverse valutazioni sui comportamenti, rispettando così appieno il dettato normativo di "capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi" (cfr. art 9, c.1, lett. d, D. lgs. 150/2009).

Il dettaglio sulla metodologia applicata è illustrato nel nuovo SMVP 2015.

Sono di competenza del 2015 premi pari a € 36.713,37 (rispetto ai €38.641,80) disponibili nel Fondo, al netto delle Posizioni Organizzative e dell'Indennità di Ente); il Fondo è stato incrementato nel corso dell'esercizio 2015 dal Comitato Direttivo Centrale, sentito il parere favorevole del Collegio Nazionale dei Revisori dei Conti.

Per completezza di informazione, si segnala che l'erogazione avviene l'anno successivo a quello dell'avvenuta prestazione. I premi di cui sopra sono stati cioè liquidati ad aprile 2016.

I premi erogati sono stati attribuiti sulla base delle valutazioni effettuate dal Direttore, ed applicando la metodologia propria del sistema di valutazione.

Nel corso del periodo di Performance 2015 non è stato fatto ricorso a procedure di conciliazione.

E' opportuno segnalare, per correttezza e completezza di informazione, che anche negli anni precedenti non si è mai verificato il ricorso a procedure di conciliazione.

Nel corso del dicembre 2015 sono state realizzate le indagini sul grado di condivisione del sistema, sulla valutazione del superiore gerarchico e sul livello di benessere organizzativo.

Utilizzando la medesima modalità di valutazione delle precedenti analisi, si è potuto osservare un miglioramento del punteggio medio (da 3.7 a 3.9). Dalla rilevazione 2015 emerge una valutazione con punteggio inferiore per “Carriera e sviluppo professionale”, che consuntiva un punteggio 2,75, in peggioramento rispetto al recedente, pari a 3,22, purtroppo comprensibile stante le ridotte dimensioni dell’Ente e la rigidità conseguente nei percorsi di carriera.

### **C Processo di attuazione del ciclo della performance**

Il Ciclo della Performance del CAI non può ovviamente prescindere dalle specificità dell’Ente. Continuo ad osservare che viene applicato con dedizione, attenzione e continuo sforzo nell’evitare di scivolare nella logica del mero adempimento. A fronte delle atipicità che caratterizzano il CAI (autonomia finanziaria, base sociale, una sede centrale/Ente pubblico ed una ragnatela di Sezioni sul territorio italiano), purtroppo la variabilità normativa e la necessità di adattamento e traduzione delle prescrizioni nazionali assorbono una quantità di risorse umane e di tempo che, in aggiunta alle ridotte dimensioni e alle restrizioni in tema di personale, vengono così sottratte ad altre attività probabilmente più funzionali all’efficientamento del Ciclo della Performance.

Già precedentemente all’introduzione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance esisteva nell’Ente la cultura della valutazione. L’adozione del Sistema ha permesso la sistematizzazione e l’aggancio con i diversi piani di analisi e intervento collegati al Ciclo della Performance.

La Struttura Tecnica Permanente non ha dirette competenze sul Sistema di Valutazione, mentre svolge ruolo chiave e di perno nell’ambito del più ampio Ciclo della Performance.

Dal settembre 2012 è stato inserito in Dotazione organica il soggetto referente della Struttura Tecnica Permanente, fino ad allora sopperito direttamente dal Direttore dell’Ente. Le competenze professionali, di natura giuridica ed economico-gestionale, nonché di conoscenza della materia specifica relativa alla Performance e al Ciclo di Gestione sono ampiamente soddisfacenti. Non si riscontra necessità di risorse finanziarie dedicate.

### **D Infrastruttura di supporto**

Esiste un Sistema di Controllo di Gestione.

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

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

Si ritiene che il sistema di Bilancio e contabile attualmente in uso presso l’Ente sia soddisfacente e garantisca in pieno gli obiettivi di integrazione, coordinamento, monitoraggio e controllo.

### **E Sistemi informativi e informatici a supporto dell’attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l’integrità e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione**

Considerate le dimensioni dell’Ente, ed utilizzando i dati mappati nell’Allegato predisposto da CiVIT, segnalo che non riscontro criticità nel modello organizzativo di raccolta, pubblicazione e monitoraggio dei Dati.

Si ritiene che il sistema informativo ed informatico del CAI, per quanto riguarda la raccolta e l’analisi dei dati ai fini della misurazione della performance, sia coerentemente strutturato con le dimensioni organizzative dell’Ente e con le necessità funzionali legate al SMVP. Si ritiene infatti che tutti i dati relativi alla valutazione individuale ed organizzativa possano essere più semplicemente ed agevolmente raccolti, maneggiati e stivati attraverso semplici file excell, di immediata comprensione ed utilizzo da parte degli operatori interessati. Non pare neppure necessario promuovere l’utilizzo di software di gestione dei dati di superiore complessità, che richiedano di predisporre query per l’interrogazione del database.

E’ stata ultimata la fase principale del progetto di riorganizzazione dell’intero sistema informativo del CAI. Il nuovo Sistema consente di raccogliere e classificare dati maggiormente rilevanti per qualità e quantità.

Il 2015 ha visto infatti l’adozione del “protocollo informatico” per trattare, sia sotto il profilo giuridico che gestionale, tutti i documenti in arrivo e in partenza dall’organizzazione nonché eventuali documenti di rilievo esclusivamente interno come ad esempio la corrispondenza tra Sede centrale e Sezioni ma anche tra i vari Organi Centrali del Sodalizio.

Inoltre sul fronte delle nuove funzionalità della piattaforma gestionale del Sodalizio è avvenuto il rilascio in produzione del modulo dedicato alla gestione degli Albi dei Soci titolati e qualificati che consente anche una gestione centralizzata dell'iter di nomina delle diverse figure. E' evidente come entrambi gli investimenti hanno impatti significativi sulla trasparenza dei processi interni e nelle relazioni con l'utenza esterna.

Il monitoraggio di responsabilità dell'OIV viene effettuato attraverso un controllo della presenza sul Sito CAI della documentazione prevista. Eventuali assenze vengono comunicate alla Direzione dell'Ente e prontamente risolte.

#### **F Definizione e gestione di standard di qualità**

La normativa in argomento (D.Lgs. 30.07.1999, n.286; D.Lgs. 20.12.2009, n.198 e la delibera n. 88/2010 CIVIT) si riferisce all'erogazione di servizi pubblici; se è vero che le norme si riferiscono anche agli enti pubblici non economici nazionali – quali il CAI – è pur vero che il CAI non eroga “servizi pubblici”. Ad esempio il servizio di soccorso alpino che è rivolto alla collettività non è di fatto erogato “direttamente” dal CAI ma da altri organismi che possono essere sia pubblici che privati. Tutt'altra cosa sarebbe se si intendesse che la formazione – rivolta ai soccorritori, ma anche a semplici soci – sia “servizio pubblico”. Possiamo sostenere che la gestione delle attività del CAI è ispirata, per quanto concerne tempi del procedimento amministrativo e accessibilità agli atti, alle norme contenute nella Legge 07.08.1990, n. 241 e s.m.i.

#### **G Utilizzo dei risultati del Sistema di misurazione e valutazione**

E' indubbio che sia in atto un processo di Plan – Do – Check – Act, visto che di anno in anno le risultanze dei monitoraggi segnalano ambiti da migliorare, su cui l'Ente nel periodo subito successivo apporta le necessarie modifiche strutturali. Ultimo notevole elemento di intervento strutturale migliorativo, senz'altro l'anticipazione della definizione del piano degli obiettivi operativi, agganciandolo alla declinazione degli obiettivi strategici.

Nel corso di questi primi anni si è riusciti, infatti, a creare il collegamento logico tra indirizzi strategici (nella loro declinazione nell'RPP), aree ed obiettivi strategici nel Piano della Performance e piani di obiettivi e di azioni posti in essere dall'Ente. Il monitoraggio in corso d'anno ha permesso di mantenere sotto controllo le interrelazioni tra obiettivi e risultati, portando in corso d'opera, ad esempio, ad introdurre nuovi obiettivi per compensare quelli resi inagibili per novità normative.

L'impatto sulla gestione è evidente, a mio parere, nella maggior fluidità e compatibilità tra il ciclo della Performance e il ciclo amministrativo e di Bilancio.

#### **H Descrizione delle modalità di monitoraggio dell'OIV e aree di miglioramento**

Le mie verifiche si sono svolte sempre attraverso una prima valutazione dei materiali e della documentazione predisposta e della effettiva reperibilità sul sito; con la predisposizione di un elenco di argomenti da approfondire, dubbi o spunti critici da condividere; ed infine con riunioni stabilite periodicamente per approfondire quanto emerso dai monitoraggi, e per valutare lo stato avanzamento degli obiettivi operativi.

Il monitoraggio si è svolto anche con riferimento alle novità normative o regolate tramite atti CIVIT/ANAC, e spesso si è tradotto in segnalazioni di necessità di adozione di interventi.

Ritengo che sia opportuno mantenere ancora l'area di miglioramento introdotta con la precedente relazione: si tratta di agire sul piano strategico ed operativo, prevedendo l'adozione di un numero maggiore di obiettivi di out come; nonché di intervenire sugli indicatori, attraverso la riduzione dell'unità di misura “tempo” a favore di unità di misura legate alla quantificazione del risultato e provando ad inserire anche i parametri del “valore storico” e del “valore di benchmark”. *azione miglioramento da implementare*

*Cristina Reposi*

*Milano, 26 aprile 2016*