



**RELAZIONE SULLA PERFORMANCE – ANNO 2012**  
**(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 2012.

Gli obiettivi definiti nel Piano della Performance, sono stati declinati da quelli contenuti nella Relazione previsionale e programmatica per l'anno 2012 approvata Comitato centrale di indirizzo e di controllo il 16 settembre 2011 (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 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.

Per questo, nel CAI, è sempre forte la volontà di restare aperti sul mondo così come lo è la voce che esorta a ciò, come rivela lo stralcio della Relazione morale del Presidente generale Umberto Martini all'Assemblea dei Delegati 2013:

*"È necessario un forte richiamo etico, che si riassume nel privilegiare ciò che è altro rispetto al sé. In termini operativi ciò significa chiedersi qual è il vero ruolo del CAI nello scenario globalizzato. Una risposta potrebbe risiedere nella considerazione che finora si è sempre privilegiato l'aspetto del dire come e dove andare in montagna, mentre bisogna considerare la possibilità di dire dove deve andare la montagna. Bisogna cioè rovesciare il rapporto uomo-montagna, nel senso che l'azione non deve essere rivolta ad approfondire ciò che l'uomo ha bisogno dalla montagna, ma in ciò che la montagna ha bisogno dall'uomo. Questo per quanto riguarda la tutela dell'ambiente, l'economia, il patrimonio naturale e culturale, in relazione al quale il nostro primo dovere è quello di trasmetterlo alle generazioni future in condizioni di non irreversibilità del degrado, ormai già in atto a causa di un uso sconsiderato delle risorse e del territorio. Ma non possiamo pensare di affrontare queste problematiche, seppur limitatamente alla montagna, da soli."*

La presenza del CAI nel panorama e nel tessuto sociali è continua e si esprime a tutti i livelli: dall'organizzazione delle attività in montagna, attraverso la sua capillare presenza sezionale, alle attività istituzionali ed alle relazioni esterne a livello nazionale e internazionale.

Questo è un aspetto poco noto del CAI ma non meno importante per i risultati che porta a favore dello sviluppo delle tematiche sulla montagna e del ruolo dell'Italia nei contesti pertinenti. Per questo nel passaggio che segue, estratto dalla Relazione Morale del Presidente sopra menzionata, si fornisce un accenno di queste importanti attività del Sodalizio:

*"L'attività svolta per mantenere e creare nuovi rapporti istituzionali è stata particolarmente intensa mirata da un lato al monitoraggio e alla possibilità di intervenire nell'evoluzione e negli sviluppi di provvedimenti legislativi concernenti la montagna sia a livello regionale che nazionale ed internazionale, dall'altro alle necessità legate all'organizzazione e alla comunicazione delle celebrazioni del 150°."*

*In campo internazionale assai significativa è stata la nostra collaborazione e partecipazione all'assemblea del Club Arc Alpin, tenutasi a Poschiavo in settembre, in concomitanza della quale si è tenuta la Conferenza delle Alpi, che ha visto l'avvicendamento dell'Italia alla Svizzera nella presidenza della Convenzione delle Alpi, nella persona del Ministro per l'Ambiente Clini. I lavori della Conferenza hanno portato in seguito alla stesura di un protocollo d'intesa tra il Ministro per l'Ambiente, le Regioni, Province autonome, e Enti interessati alla tutela del territorio su impegni e programmi comuni, protocollo sottoscritto dal Presidente generale a Roma il 15 novembre. Programmi che prevedono la possibile costituzione di una nuova "strategia macroregionale alpina" dedicata alle Regioni alpine, nella quale il CAI può svolgere una parte attiva come promotore dell'Unione Europea delle Associazioni Alpinistiche; in tale prospettiva in maggio abbiamo dato la nostra adesione alla costituzione dell'European Mountaineering Union Forum.*

*In ottobre in occasione della nostra partecipazione all'Assemblea generale dell'UIAA a Amsterdam, Pier Giorgio Oliveti, già rappresentante del CAI nell'Unione, è stato nominato membro dell'Executive Board, mentre Lucia Foppoli è stata nominata nel Management Committee, dando così maggior peso e autorevolezza alla voce del CAI nell'assise internazionale. In preparazione delle attività per il 150° si sono inoltre stretti ulteriori accordi di collaborazione con il Club Alpino Svizzero che pure nel 2013 festeggia il medesimo anniversario.*

*In campo nazionale assai frequenti e proficui sono stati i contatti con il Gruppo Parlamentari Amici della Montagna, alle cui riunioni siamo invitati permanenti, con l'assidua partecipazione del Vice Presidente generale Sottile e del Presidente generale, soprattutto in funzione della presenza istituzionale delle massime cariche dello Stato nel celebrazioni del 150°. A tal fine è stata data informazione preventiva dei programmi in sede di riunione del GAM a giugno, la costituzione del Comitato d'Onore, la presentazione ufficiale alla Camera dei Deputati e l'ulteriore menzione da parte del Presidente della Camera in occasione del concerto dei cori di montagna presso la Camera il 21 dicembre. Un particolare ringraziamento va al presidente del GAM sen. Giacomo Santini e al Presidente onorario on. Erminio Quartiani per l'appoggio prestato sia per i contatti che per l'organizzazione in occasione di tali eventi.*

*Un'intensa attività è pure stata svolta presso il Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca, per rinnovare il protocollo d'intesa già in essere. Grazie all'opera del VPG Goffredo Sottile si è giunti alla firma del nuovo protocollo che affianca ai contenuti già sperimentati relativi all'educazione ambientale, il tema dell'educazione motoria con particolare attenzione all'attività di arrampicata e il tema della prevenzione e sicurezza. Tale nuovo documento che deve essere fatto oggetto della massima diffusione, è concepito come un utile strumento di presentazione del CAI presso le istituzioni scolastiche.*

*Il primo agosto ha avuto luogo un incontro con la Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento per gli affari regionali, il turismo e lo sport finalizzato a definire l'annosa questione dei tagli alle risorse economiche e umane cui il CAI viene periodicamente sottoposto, e ancora in agosto l'incontro al Ministero dell'Interno sul disegno di legge per la prevenzione degli incendi nei Rifugi alpini."*

## 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.	16
3.4. Obiettivi individuali	pag.	19
4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ	pag.	22
5. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE	pag.	26
6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA <i>PERFORMANCE</i>		
6.1. Fasi, soggetti, tempi e responsabilità	pag.	28
6.2. Punti di forza e di debolezza del ciclo della <i>performance</i>	pag.	28

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 2012 i Soci del CAI risultano essere 315.914, che partecipano alle attività di 498 Sezioni e 310 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
2012	315914	213396	68	102511	32

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 a partire dal 2010 al 32%, 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 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: **1.089** Istruttori di Alpinismo; **872** Istruttori di Sci Alpinismo; **264** Istruttori di Arrampicata libera;



**18** Istruttori di Snowboard Alpinismo; **188** Istruttori di Speleologia; **175** Istruttori di Sci Fondo-Escursionismo; **691** Accompagnatori di Alpinismo Giovanile; **961** Accompagnatori di Escursionismo; **92** Operatori Naturalistici del Comitato Scientifico; **238** 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 7.056 Soci del CAI che hanno compiuto specifici percorsi formativi dedicati alle tecniche di soccorso e ricerca in montagna di cui 366 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 2012 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 84,5%) derivante dalla contribuzione di oltre 315 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.

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:

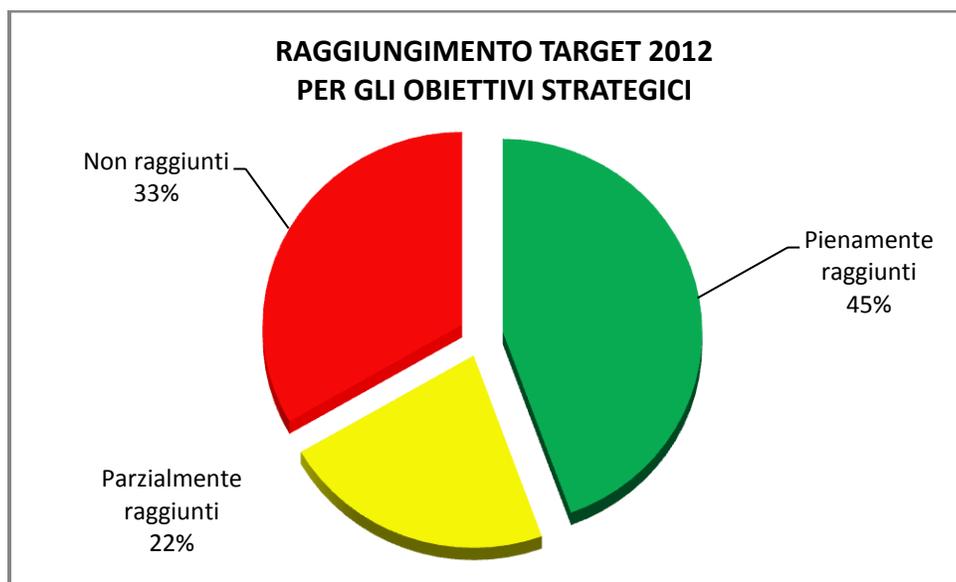
- cittadini, con riferimento all'efficacia socio-economica dell'azione dell'amministrazione;
- utenti, con riferimento alla quantità e qualità del servizio erogato dall'amministrazione;
- contribuenti, con riferimento all'efficienza gestionale dell'amministrazione.

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, 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.

### 2.3 I RISULTATI RAGGIUNTI

Come si può evidenziare nel grafico di sintesi sotto riportato, dei nove target annuali stabiliti per gli obiettivi inseriti nel Piano della Performance 2011-2013, quattro sono stati raggiunti pienamente e due lo sono stati parzialmente. Nella maggior parte dei casi quindi il risultato è stato positivo.



Per quanto riguarda i target non raggiunti (relativi a 3 obiettivi), in un caso essi afferiscono all'area strategica AS1 "Attenzione alle Sezioni CAI maggiormente bisognose", i rimanenti due casi rappresentavano gli obiettivi dell'area strategica AS2 "Il potenziale dell'universo giovani soci e non soci". In conseguenza al non conseguimento degli obiettivi di un'intera area strategica, si è reso necessario effettuare un'attenta rivalutazione degli stessi, ad essa collegati, in occasione della redazione del Piano della Performance 2013-2015.

Tale riesame ha comportato la necessità di procedere ad una rimodulazione delle Aree Strategiche individuate nel Piano della Performance 2011-2013 verificando nuovamente la 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.

## 2.4 LE CRITICITÀ E LE OPPORTUNITÀ

Sulla base dell'esperienza di due anni di applicazione del Ciclo di gestione della performance da parte del CAI, è stato possibile evidenziare tre principali aree di criticità che possono così 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.

Inoltre, permangono in alcuni casi difficoltà di adempimento alle indicazioni promulgate da CIVIT in ragione dell'incertezza organizzativa dovuta alla mancata adozione, da parte del Presidente del Consiglio dei Ministri, su proposta del Ministro per la pubblica amministrazione e la semplificazione, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, dei decreti di riduzione della spesa per il personale di cui all'art.2, comma 5, del Decreto Legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito con Legge 7 agosto 2012, n. 135.

### 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 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.

Per quanto riguarda le opportunità, si può asserire che esse possono essere globalmente ascritte alla condivisione dell'Ente del valore del SMVP e ad una volontà di miglioramento continuo che si evidenzia nei progressi ottenuti nell'applicazione del Ciclo di gestione.

Una prima opportunità, quindi, può essere rilevata nell'esperienza crescente dell'Ente nell'applicazione del SMVP, anche attraverso un positivo spirito analitico e critico.

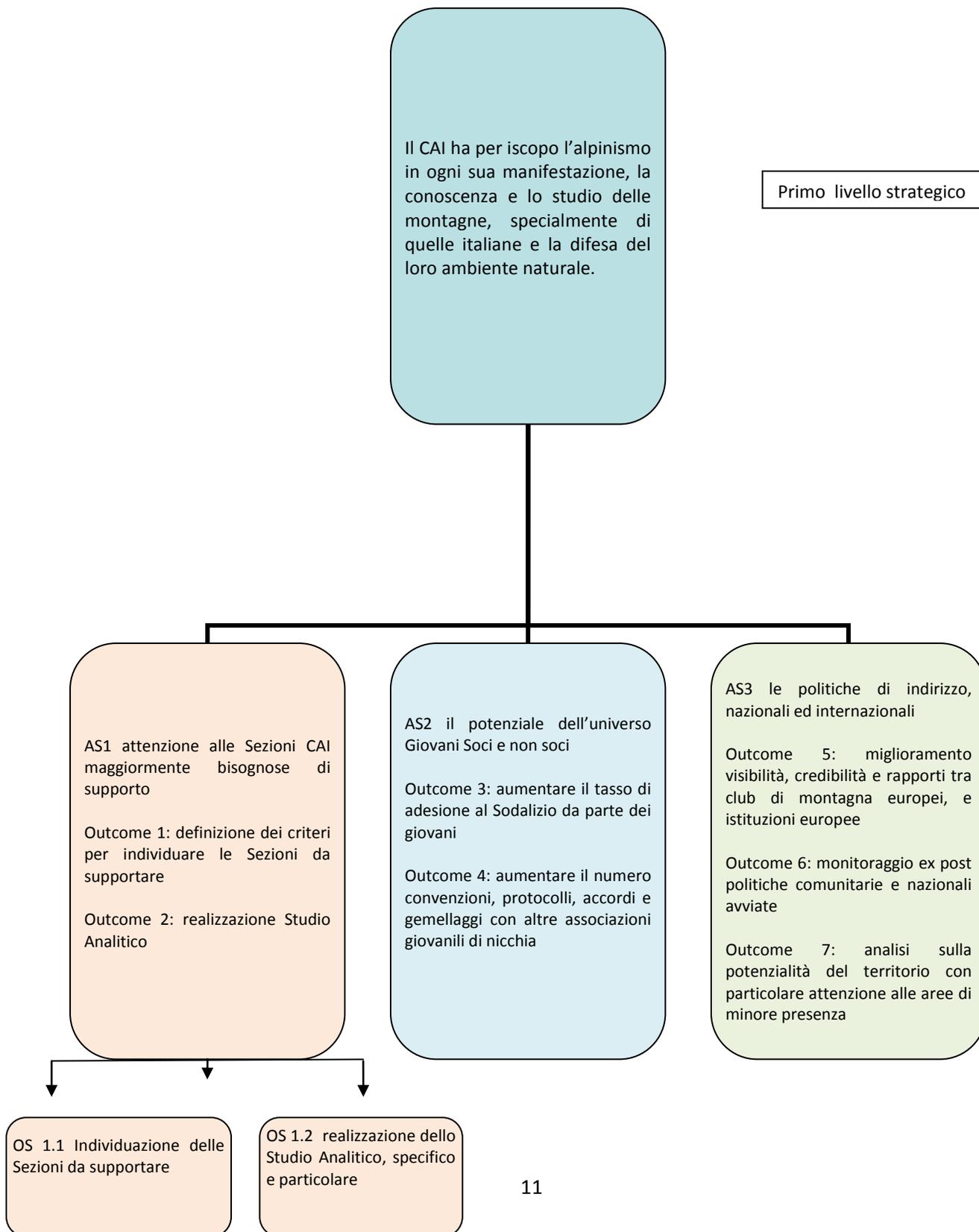
Una seconda opportunità è relativa alla positiva figura dell'OIV che con il Presidente e con il Direttore ha instaurato un sistema virtuoso di relazioni nel rispetto dei ruoli, delle professionalità e delle rispettive responsabilità. Ciò ha permesso all'OIV di rappresentare un facilitatore del cambiamento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

Un'ultima opportunità consiste nella nuova Struttura Tecnica Permanente. Nel corso del 2011 e per buona parte del 2012, i compiti di tale struttura sono stati direttamente svolti dal Direttore del CAI. Dal settembre 2012 vi è stato l'inserimento di un nuovo soggetto referente che, appositamente dedicato seppur parzialmente, potrà fornire un necessario supporto operativo date le limitazioni di risorse già descritte.

### 3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

#### 3.1 ALBERO DELLA PERFORMANCE

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

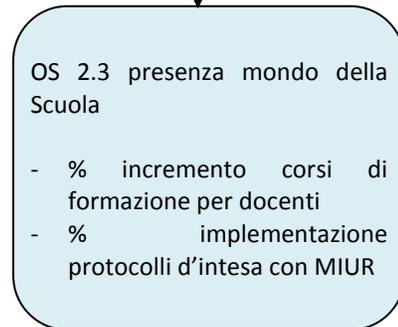
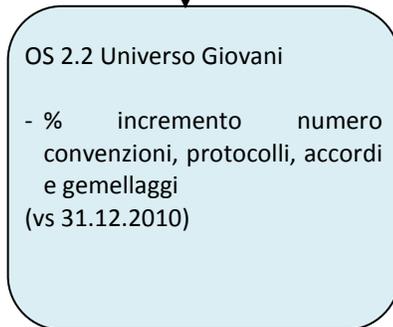
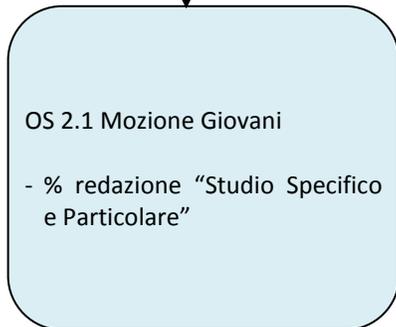


**AS2 il potenziale dell'universo  
Giovani Soci e non soci**

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

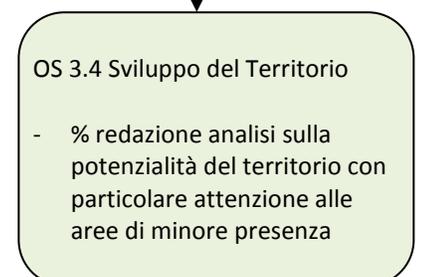
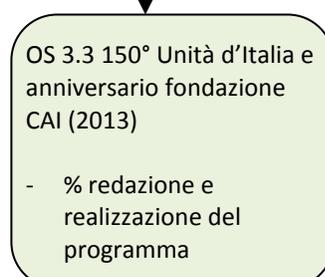
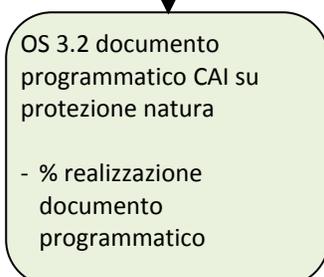
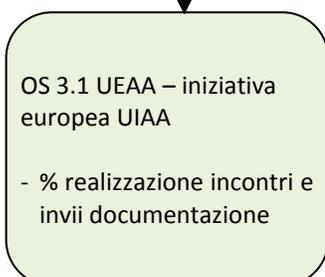


**AS3 le politiche di indirizzo,  
nazionali ed internazionali**

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



### 3.2 OBIETTIVI STRATEGICI

Obiettivo strategico	Indicatore	Unità misura	Target 2012	Variazioni intervenute	Valore consuntivo indicatore	Grado raggiungimento obiettivo %	Scostamento %	
<b>OS 1.1 individuazione Sezioni bisognose di supporto</b>	% definizione dei criteri di individuazione	Tempo (data)	50% confronto con Sezioni da supportare su elenco criteri ed elenco item dello Studio analitico	nessuna	100%	20	80	
<b>OS1.2 Realizzazione studio analitico</b>	% realizzazione Studio Analitico	Numero argomenti definiti; mappati; modificati	70% mappatura item su Sezioni da supportare	nessuna	0%	0	100	
<b>OS2.1 Mozione Giovani</b>	% redazione "Studio Specifico e Particolare"	Tempo (data)	50% redazione "Studio Specifico e Particolare"	nessuna	0%	0	100	
<b>OS2.2 Universo Giovani</b>	% incremento convenzioni, accordi, protocolli e gemellaggi	Numero (in val. assoluto e delta %)	+20% accordi, convenzioni, protocolli su consuntivo 2010	nessuna	0%	0	100	
<b>OS2.3 Presenza nel mondo della scuola</b>	% incremento corsi di formazione per docenti e % implementazione protocolli intesa MIUR	Numero (in val. assoluto e delta %)	+ 10% attuazione protocolli intesa MIUR su consuntivo 2010; + 20% corsi formazione a docenti su consuntivo 2010	nessuna	0% indicatore 1 100% indicatore 2	50	50	
<b>OS 3.1 UEAA</b>	Agenda lavori	Numero incontri, invio documenti	30% perseguimento obiettivi	nessuna	100%	100	0	
<b>OS 3.2 protezione natura</b>	% redazione documento programmatico	Tempo (data)	100% redazione linee guida 31.12.01	nessuna	100%	100	0	
<b>OS 3.3 150° unità d'Italia e anniversario fondazione CAI (2013)</b>	% redazione e realizzazione programma attività	Tempo (data)	100% realizzazione obiettivi annuali	nessuna	100%	100	0	
<b>OS 3.4 Sviluppo del Territorio</b>	% redazione analisi sulla potenzialità del territorio con particolare attenzione alle aree di minima presenza	Numero argomenti definiti; mappati; modificati	70% mappatura item su territorio	nessuna	100%	100	0	

Si veda anche l'allegato n. 2D.

Nelle aree (OS 1.2, OS 2.1 e OS 2.1) dove non è stato perseguito l'obiettivo, già in fase di monitoraggio alla fine del 2012, è stato possibile evidenziarne ostacoli, fattori di criticità e bisogni che hanno permesso di riesaminare la strategia di base. Ciò ha portato ad un adeguamento della strategia che trova una sua diversa espressione nel Piano della Performance 2013-2015, redatto nel gennaio 2013, attraverso una rimodulazione delle aree più aderente alla reale situazione dell'Ente ma che mantiene, comunque, piena coerenza e continuità con il piano del triennio precedente.

Entrando nel dettaglio degli obiettivi, relativamente ai primi due ovvero la definizione di criteri su cui individuare le sezioni bisognose (OS 1.1), e sui quali improntare uno studio analitico (OS 1.2), il loro sviluppo è stato basato sull'attuale sistema di gestione dei dati associativi. L'ampiezza e il dettaglio dei dati in esso presenti si sono rivelati limitati ed è stato così possibile individuare un numero di criteri giudicato qualitativamente e quantitativamente poco soddisfacente ai fini degli obiettivi di partenza.

Ciò nonostante si è proceduto in direzione degli obiettivi previsti attraverso un'analisi dei bisogni delle Sezioni basata sui pochi criteri che è stato possibile individuare. Per questo motivo, pur con le premesse di un ridotto valore euristico rispetto all'area strategica di riferimento, il lavoro svolto nel 2012 è stato valutato come un parziale raggiungimento del primo obiettivo strategico (OS 1.1) e un non raggiungimento del secondo (OS 1.2), ma come un pieno ottenimento degli obiettivi operativi ad essi collegati e assegnati al personale.

La criticità emersa, rispetto ai dati dell'Ente, dovrebbe venir risolta nell'ambito del Progetto di riorganizzazione dell'intero sistema informativo del CAI, iniziato nell'autunno 2010 e con termine previsto nel 2° semestre del 2013. Nel progetto del nuovo strumento è stata data priorità al rifacimento della "Piattaforma del Tesseramento" la cui costruzione vede direttamente coinvolte le Sezioni quali principali utenti. A regime, esso consentirà, non solo di svolgere le necessarie operazioni di tesseramento con modalità più moderne ma, anche, di raccogliere e classificare dati più rilevanti per qualità e quantità, muovendo così un passo importante nella direzione di individuare le necessità delle Sezioni e quindi quelle maggiormente bisognose di supporto.

Relativamente all'OS 2.1, "Mozione Giovani", nel corso del 2011 era stata avviata la messa a punto di linee guida specifiche per una concreta attuazione delle proposte promosse dal territorio, finalizzate a fornire attrattiva ed efficacia maggiori alle attività per i giovani svolte da Sezioni e Titolati. Il target 2012 per questo obiettivo strategico, che prevedeva la realizzazione al 50% di uno "Studio specifico e particolare" su giovani e CAI, non è stato raggiunto.

La ragione principale viene individuata in una non adeguata stima della necessità di risorse interne al CAI per lo sviluppo dell'obiettivo stesso. Ciò sia in termini di competenze tecniche necessarie, sia in termini di disponibilità di risorse alla luce dei carichi di lavoro dei singoli dipendenti influenzati, anche, dalle ripetute disposizioni in materia di contenimento della spesa pubblica e di ridimensionamento degli organici (D.L. 13 agosto 2011, n. 138 e D.L. 6 luglio 2012, n. 95).

Dato il carattere strutturale della criticità rilevata e visti gli impegni dell'Ente nel 2013 per lo sviluppo delle attività CAI150, in fase di pianificazione 2013-2015 non si sono ritenute realisticamente fattibili né la possibilità di dedicare personale dipendente alla realizzazione dello Studio, né di preventivare un budget specifico per commissionare lo stesso a Società Terze specializzate in ricerche di mercato.

Parzialmente raggiunto l'OS 2.3 "Presenza nel mondo della scuola".

A valle del monitoraggio degli accordi esistenti con altri soggetti che si occupano dell'universo giovani e con il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, che è stato il target del 2011, è stato siglato un nuovo protocollo con il MIUR che introduce alcune novità rispetto a quello precedentemente stipulato. In particolare, la possibilità per gli studenti di ottenere crediti formativi a seguito di partecipazione a percorsi formativi organizzati dalle Sezioni CAI e condotti da propri Titolati, il cui contenuto didattico include aspetti scientifici, geografici e storico-antropologici e finalizzati anche alla diffusione della cultura della sicurezza in ambiti di rischio oggettivo. Il nuovo protocollo, deliberato dal CC ad inizio 2012, ha avuto una rapida diffusione ed applicazione per quanto riguarda le attività rivolte agli studenti. Ciò non ha permesso un agevole confronto con il 2010, anno preso come base di calcolo del primo indicatore di risultato per il target 2012; infatti, l'anno considerato si riferiva al protocollo di intesa precedente che si focalizzava sulla formazione rivolta ai docenti. L'obiettivo, pertanto, non è stato considerato come raggiunto.

Al contrario, è stato pienamente raggiunto il target relativo al secondo indicatore, riguardante l'incremento di corsi di formazione destinati ai docenti delle scuole. Rispetto all'anno di riferimento infatti, l'incremento di corsi nel 2012 ammonta al 50% contro il 20% richiesto dal target.

Da ultimo, per quanto riguarda i target pienamente raggiunti, di seguito si riportano sinteticamente alcune note:

#### OS 3.1 U.E.A.A.:

A seguito del lungo e proficuo processo di definizione delle Linee Guida, che si è svolto negli anni 2010-2011 e di cui si è già detto nella Relazione sulla Performance dello scorso anno, nel corso del 2012 l'Ente ha raggiunto il target previsto principalmente attraverso la partecipazione ai lavori per la costituzione del Mountains of Europe Forum cui ha prontamente aderito.

L'obiettivo strategico del triennio 2011-2013 è stato quindi già totalmente raggiunto e ciò ha determinato la conseguente necessità di rimodulazione della strategia dell'Area di riferimento nella pianificazione triennale 2013-2015 con assegnazione dei nuovi obiettivi annuali che sono stati focalizzati sul neo-costituito Forum.

#### OS 3.2 Protezione Natura:

Relativamente a questo obiettivo nel 2011 è stato sviluppato l'iter di elaborazione e definizione del Bidecalogo, documento che esprime la politica ambientale del Club Alpino Italiano. Nel corso del 2012 il documento è stato definitivamente redatto e presentato, per una prima condivisione, all'Assemblea dei Delegati che ha avuto luogo a Porretta Terme il 19-20 maggio 2012. Il target 2012 è stato così pienamente raggiunto e con largo anticipo.

Per l'anno 2013 l'obiettivo sarà orientato alla sua approvazione definitiva da parte dell'Assemblea dei Delegati, organo decisionale sovrano del CAI e alla diffusione capillare dei suoi contenuti all'interno del corpo associativo.

#### 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 i 150 anni di fondazione del CAI.

Nel corso del 2012 le attività principali, previste dal programma ad hoc, hanno riguardato sia l'avvio di una serie di iniziative a carattere locale, sia lo sviluppo delle attività

preparatorie per tutte le iniziative nazionali previste per il 2013 come, ad esempio, la ricerca di sponsor per il co-finanziamento di tali iniziative come previsto nel Piano finanziario approvato dal CDC nella riunione del 24.04.2012.

Il target 2012, relativo alla realizzazione degli obiettivi previsti nel suddetto programma CAI150 sono stati completamente raggiunti.

#### OS 3.4: sviluppo del territorio

L'obiettivo strategico attiene alla necessità dello sviluppo, il più possibile continuo e omogeneo, della presenza del CAI nel territorio nazionale.

Il target 2012 prevedeva la mappatura della situazione e della potenzialità di sviluppo sulla base di una serie di criteri, o item, identificati nell'anno precedente. Tale analisi è stata effettuata e, basandosi su questa, il CC è andato oltre individuando la soluzione alla scarsa presenza del CAI in alcune aree del territorio nazionale. Essa consiste nella riduzione del numero minimo di Soci necessari per la costituzione delle Sottosezioni. Pertanto, nella seduta del 21.04.2012 il CC ha approvato modifiche al Regolamento generale in tal senso.

In conseguenza della decisione presa dal CC sono stati pienamente raggiunti il target 2012 ed anche quello 2013, pertanto nel Piano della Performance per il triennio successivo è stata strutturata ed effettuata una coerente riformulazione degli obiettivi strategici.

Nel corso del 2012 non sono intervenute variazioni su obiettivi, indicatori e target.

Come già indicato nella Relazione sulla Performance dell'anno precedente, sulla base del monitoraggio degli obiettivi effettuato nel corso del 2012, l'Ente ha ravvisato la necessità di procedere con una revisione dell'assetto strategico iniziale, poi adottata come base per la redazione del Piano della Performance per il triennio 2013-2015.

Il processo di revisione ha avuto come linea guida il mantenimento della coerenza tra i piani dei due diversi periodi (2011-2013 e 2013-2015) e la stretta osservanza delle reali disponibilità dell'Ente in termini di risorse sia umane che economiche, entrambe vincolate alle disposizioni di legge afferenti al più generale capitolo della Spending Review e al Budget Previsionale Economico annuale.

### 3.3 OBIETTIVI E PIANI OPERATIVI

Il principale limite che il CAI incontra nella realizzazione di piani operativi di diretta derivazione dagli obiettivi strategici risiede nella ormai "strutturale" carenza di personale. L'organico è attualmente composto da 18 risorse nonostante le analisi effettuate, anche sui carichi di lavoro, concorrano nell'identificare in 22 il numero di risorse umane necessario allo svolgimento dei compiti istituzionali dell'Ente. Nonostante i tentativi interni di sopperire a tale criticità, questa viene aggravata da quanto ulteriormente disposto in materia di riduzione della dotazione organica delle Pubbliche Amministrazioni nel D.L. n. 95/2012.

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.

<b>Classe di dati</b>	<b>Responsabile</b>	<b>Fonte (se diversa)</b>	<b>Stato</b>
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 personale, incarichi e consulenze in essere	Direzione/Responsabile aggiornamento sito	/	Attivato
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 19 ottobre 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 news-letter CAI on-line	Direzione	Ufficio Stampa	In uso
Piano della performance	Comitato Direttivo Centrale	/	Approvato

In virtù dei propri valori fondanti, il CAI 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. Per questo motivo l'emanazione delle disposizioni di legge in materia di trasparenza ed integrità nelle Pubbliche Amministrazioni non ha rappresentato per l'Ente una particolare problematica concettuale ed il processo di attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità ha visto

il coinvolgimento e la compartecipazione, oltre il puro adempimento, di tutto il personale dipendente.

Per quanto riguarda la "Trasparenza, valutazione e merito" l'Ente ha predisposto in tal senso il proprio sito web con una sezione dedicata che viene mantenuta in costante aggiornamento al fine di assicurare la piena accessibilità alle informazioni e la totale trasparenza di azione dell'Ente. Dall'analisi dei dati riguardanti gli accessi al sito istituzionale CAI ([www.cai.it](http://www.cai.it)) si può evidenziare che il numero globale dei visitatori (figura 1) si è mantenuto pressoché costante nel confronto tra gli anni 2011 e 2012.

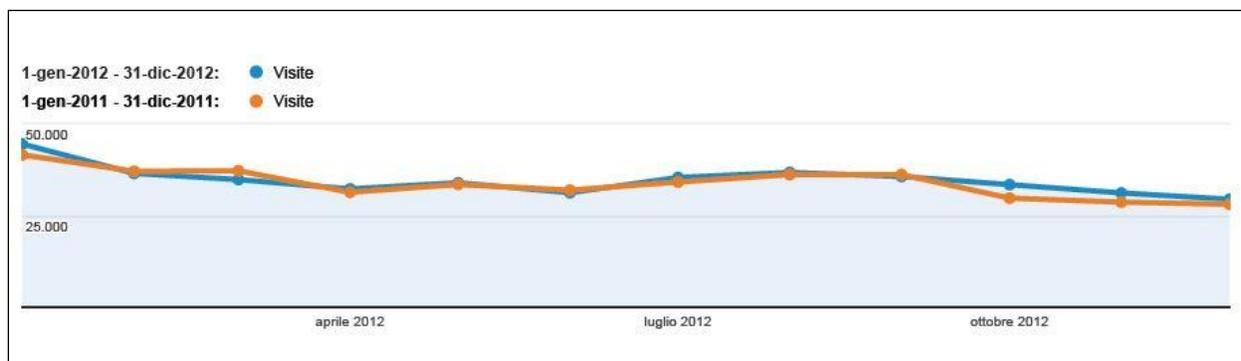


Figura 1

Nello stesso periodo di confronto, le visualizzazioni della pagina relativa alla "Trasparenza, valutazione e merito" (figura 2) sono diminuite del 3.24%

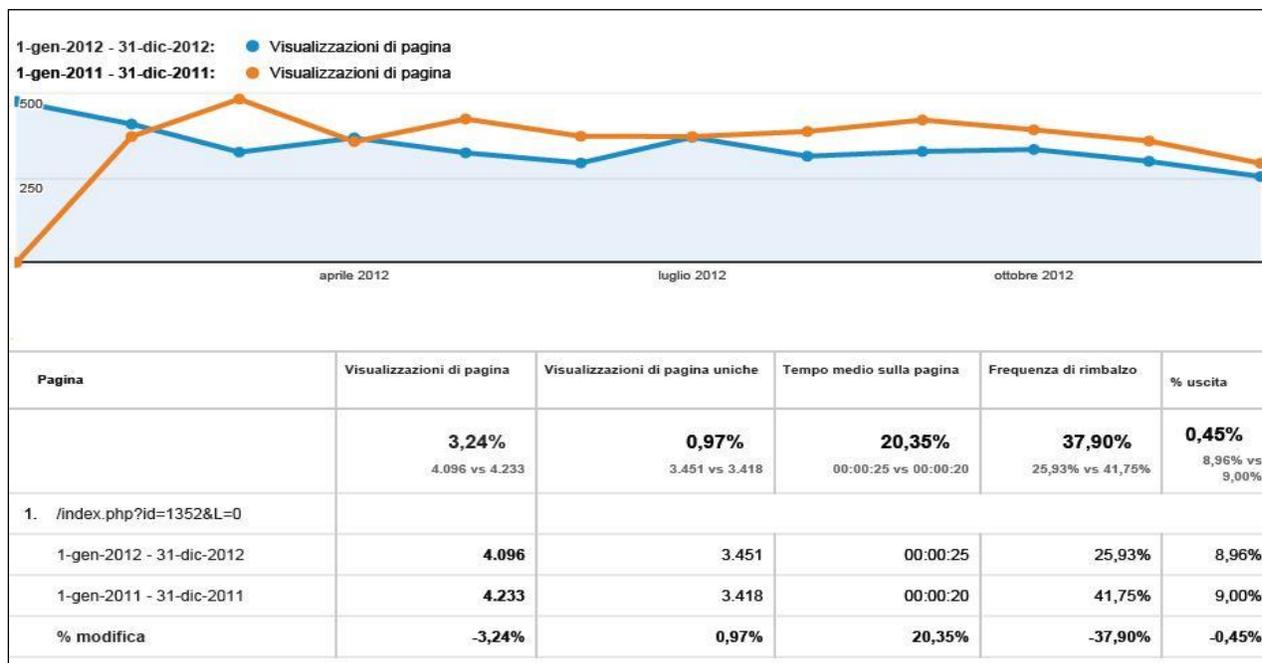


Figura 2

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'esercizio 2012", inviato a tutte le sezioni ed ai partecipanti all'Assemblea dei Delegati 2013 nonché ai soggetti istituzionali.

La "Giornata della trasparenza", organizzata per la seconda volta, in occasione della Conferenza dei Presidenti regionali tenutasi il 27 Ottobre 2012, 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.

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 comporta spesso una certa difficoltà da parte dei 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 non sempre semplice in quanto gli interlocutori utilizzano 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 nel marzo 2012; è poi stato effettuato a settembre e dicembre 2012 un monitoraggio infine nel corso della prima settimana di aprile 2013 sono stati effettuati i colloqui finali di condivisione della valutazione a livello individuale.

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	100	100	100
	1	100	95	100
	1	100	90	100
	1	100	89	100
	1	100	88	100
	1	100	87	95
	1	100	85	95
	2	100	84	95
B	1	100	95	100
	2	100	92	100
	1	100	91	100
	1	100	88	100
	1	100	84	95
	1	80	97	90
	1	80	65	75

\* in aspettativa senza assegno

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

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
Fidelizzazione associativa	% redazione analisi sull'associazionismo CAI sui seguenti item: permanenza associativa media (x età, genere, area geografica); permanenza associativa ex soci giovani.	data	0%	nd		100% redazione analisi item	100% elaborazione questionario ed invio	Amministrazione
	% questionario su abbandono associazione CAI	data	0%	nd			100% analisi risultati questionario	Amministrazione

\* Ricompreso nel ruolo

Il Direttore, alla luce della riorganizzazione degli uffici avvenuta nel 2011 (determinazione dirigenziale n. 88 del 29.12.2011), ha avviato il processo di copertura dei posti vacanti tramite l'indizione di procedure di mobilità nonché, alla luce dell'esito negativo di alcune di queste, di selezione pubblica per titoli ed esami. A seguito delle disposizioni dell'art.2 del D.L. 6 luglio 2012, n. 95 l'Ente ha potuto effettuare assunzioni per le sole procedure concorsuali e di mobilità già avviate all'entrata in vigore del predetto D.L. 95/2012 e precisamente:

- n. 1 unità di Area C (procedura concorsuale);
- n. 1 unità di Area B (procedura di mobilità).

Si segnala che, nell'autunno 2012, l'obiettivo di risultato del dirigente – definito nel Piano della Performance 2011-2013 - è stato modificato, a seguito delle disposizioni contenute nell'articolo 2 del D.L. 6 luglio 2012, n. 95, poiché risultava di fatto non più perseguibile.

Ritenuta necessaria una maggiore conoscenza della base sociale – valutazione che ha portato alla revisione del Piano della Performance per il triennio 2013-2015 - la Presidenza ha assegnato al Direttore un nuovo obiettivo avente lo scopo di analizzare le dinamiche sottese all'adesione al Sodalizio.

Il Direttore ha pertanto effettuato un'indagine sui seguenti argomenti:

- permanenza media associativa: età, genere, area geografica;
- permanenza associativa ex soci giovani;

elaborando inizialmente i dati associativi del periodo 2005-2011 e successivamente i dati definitivi del Tesseramento 2013. La relazione sulla Fidelizzazione associativa (vedi allegato n. 5R) è stata presentata quindi al CDC nella riunione del 19 aprile 2013.

Si segnala che nell'anno 2012 sono state assegnate 4 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.
---

#### 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. 102 del 15 dicembre 2011 il Budget previsionale economico per l'anno 2012 tenuto conto degli obiettivi di cui alla Relazione previsionale e programmatica approvata dal CC con proprio atto n. 47 in data 16 settembre 2011.

Si fornisce di seguito una sintetica relazione al Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2012 – apparsa sul numero di giugno 2013 di "Montagne360°", periodico mensile edito dal CAI - rimandando alla Nota integrativa al Bilancio 2012 (vedi allegato n. 6R) per ogni più ampio approfondimento sulla situazione patrimoniale-economica-finanziaria del CAI.

*"Il 23 marzo 2013 il Comitato centrale di indirizzo e di controllo ha approvato il Bilancio d'esercizio 2012 che è redatto secondo principi civilistici e si chiude positivamente. Ci addentriamo ora nelle componenti più significative del Bilancio, che rappresenta il risultato della gestione patrimoniale-economico-finanziaria del Sodalizio.*

*Nell'Attivo dello Stato Patrimoniale, la voce relativa alle Immobilizzazioni immateriali presenta come avvenuto nell'anno precedente il maggiore incremento, passando dai circa 139 mila euro del 2011 agli attuali 246 mila. Essa è costituita principalmente 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, è proseguito con lo sviluppo di altri tre moduli della piattaforma ovvero quelli relativi alla gestione polizze assicurative, al tesseramento e alla gestione vita delle sezioni. Nel corso delle attività di analisi svolte sono emerse necessità ulteriori rispetto a quanto ipotizzato precedentemente; tali necessità indicano come soluzione ottimale da un punto di vista tecnico lo sviluppo di alcuni moduli aggiuntivi rispetto all'insieme iniziale, la possibile scomparsa di uno dei moduli presenti in tale insieme, nonché un cambiamento dei vincoli di propedeuticità fra le varie componenti della nuova piattaforma del tesseramento.*

*Nelle Immobilizzazioni materiali segnalo l'aggiornamento della valutazione patrimoniale dei beni librari e archivistici della Biblioteca Nazionale del Club Alpino Italiano per circa 42 mila euro.*

*L'Attivo circolante, registra un sensibile incremento dei crediti, in particolare quelli vantati nei confronti delle Sezioni – che sono costantemente monitorati - nonché della Società di distribuzione in edicola di "Montagne360°".*

*Le Disponibilità liquide superano i livelli dell'anno precedente, portandosi a oltre 5,6 milioni di euro, principalmente a seguito dell'erogazione, in data 21 dicembre 2012, dei contributi statali finalizzati alle attività del Corpo Nazionale Soccorso Alpino e Speleologico, avvenuta in tempo non utile, viste le procedure di Tesoreria unica, per consentire il trasferimento entro l'esercizio 2012 dei suddetti fondi al medesimo CNSAS.*

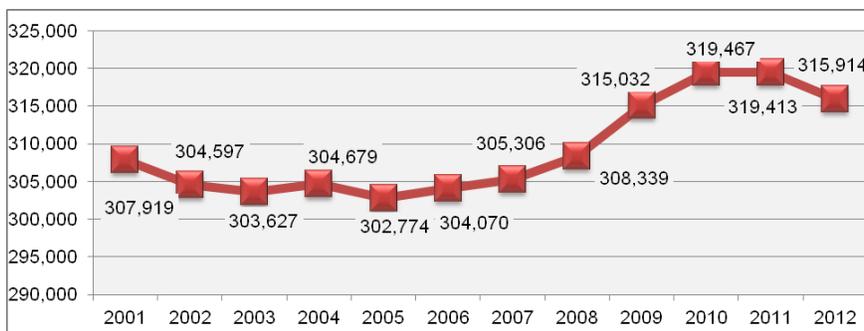
Nel Passivo dello Stato Patrimoniale si evidenzia l'incremento di circa 13 mila euro relativo all'avanzo di esercizio 2012 del Patrimonio netto, costituito esclusivamente dagli avanzi degli esercizi precedenti.

Il Fondo per rischi ed oneri, costituito per le assicurazioni, è stato incrementato nell'esercizio di circa 155 mila euro tramite le risorse disponibili della quota parte denominata "contributo assicurazione" derivante dalle quote associative, superando così 1,4 milioni di euro. Purtroppo, gli elevati oneri assicurativi – frutto delle procedure di gare effettuate nel 2011 e di cui tratteremo nei Costi della produzione – non hanno consentito di operare un accantonamento in misura simile a quanto effettuato nel 2011.

Per quanto concerne i Debiti si registra un incremento complessivo di circa il 15 %, principalmente determinato dall'aumento dei Debiti verso diversi, tra cui sono ricompresi i debiti verso il CNSAS, di cui si è già detto, per oltre 473 mila euro, le somme accantonate per sostenere gli eventi celebrativi del 150° anniversario del Sodalizio per circa 302 mila euro nonché le risorse impiegate dal "Fondo stabile pro rifugi", tramite i diversi Bandi, al mantenimento del patrimonio dei rifugi di proprietà delle Sezioni del Club alpino italiano.

Passando al Conto Economico, segnalo che si è interrotto il trend positivo di crescita iniziato nel 2006, infatti nel 2012 i soci si sono fermati a 315.914, registrando una perdita di 3.553 unità; complessivamente il calo dei Soci è stato dell'1,11 %, in particolare la categoria giovani ha perso l'1,5 %.

Nel Valore della Produzione, i Ricavi inerenti le quote associative, conseguentemente al registrato calo dei Soci, riportano un decremento di circa 71 mila euro rispetto al precedente esercizio.



Per quanto concerne i Ricavi pubblicitari, la positiva inversione di tendenza segnalata nel 2011 non si è confermata nell'esercizio 2012, si registra infatti un decremento del 22 % strettamente legato alle criticità del mercato.

Sono per la prima volta riportati i valori relativi ai ricavi derivanti dalla distribuzione in edicola – a partire dal mese di ottobre 2012 - del mensile Montagne360 ammontanti a circa 395 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 7,8 % attribuibile principalmente alla mancata realizzazione di alcuni volumi previsti nel Piano editoriale ed alla conseguente non immissione sul mercato. Segnalo che è stato pubblicato nell'ambito della collana "Guida dei Monti d'Italia" in coedizione con il Touring Club Italiano il penultimo volume "Civetta".

*Segnalo, inoltre, i ricavi derivanti dalla quota per la reciprocità dei rifugi per oltre 171 mila euro, dall'affitto delle attrezzature del Laboratorio del Centro Studi Materiali e Tecniche presso il Capannone di Taggì per circa 2,5 mila euro e, per il secondo anno, i contributi in conto energia derivanti dalla vendita dell'energia elettrica prodotta dall'impianto fotovoltaico della Sede centrale per oltre 5 mila euro.*

*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 33,1 % e al 26,4 %.*

*Si segnala che negli anni 2011 e 2012, a seguito della perdurante politica di ridimensionamento dei contributi concessi da parte della Presidenza del Consiglio dei Ministri, il rapporto tra le fonti proprie di finanziamento del Sodalizio - quote associative e altri proventi - e quelle provenienti dallo Stato, si evolve sempre più favorevolmente alle prime, determinando nell'anno 2012 un tasso di autonomia finanziaria pari all'84,5 % (79,1 % nel 2011). Si conferma, pertanto, la costante e crescente capacità di autofinanziamento del Sodalizio.*

*Nell'ambito dei Costi della produzione, sottolineo il decremento complessivo medio di circa il 9,9% delle spese generali, in particolare dei costi afferenti la gestione dell'attuale piattaforma di tesseramento e del portale, il progetto di riorganizzazione del sistema informativo nonché la manutenzione della Sede di Via Petrella.*

*Nell'esercizio 2012 hanno preso avvio le attività inerenti le celebrazioni del 150° anniversario di Fondazione del Sodalizio; a tale scopo sono stati destinati circa 349 mila euro, in particolare utilizzati per la realizzazione del Libro e della Mostra ufficiali, l'attività di fund raising, il progetto Ararat e la preparazione degli altri eventi programmati.*

*Nel corso del 2012 si è completato il processo di razionalizzazione della stampa periodica che ha visto la "nascita" della nuova testata mensile di 84 pagine/numero "Montagne360" e de "Lo Scarpone on-line". Inoltre, a decorrere dal mese di ottobre 2012 "Montagne360" viene distribuita in edicola; i costi per resi della vendita in edicola ammontanti a circa 269 mila euro, determinati dalla modalità di gestione del contratto di distribuzione, devono essere esaminati unitamente ai ricavi indicati nel Valore della Produzione.*

*In particolare, segnalo che i costi di stampa del periodico mensile si sono mantenuti, nonostante la maggiore tiratura - 40 mila copie/mese - relativa alla distribuzione in edicola, leggermente al di sotto dei costi 2011 relativi alla stampa di 18 numeri (6 bimestrali e 12 mensili), mentre subiscono un incremento i costi redazionali, conseguenti alla nuova periodicità ed al maggior apporto di contenuti giornalistici, per circa 71 mila euro. I costi di spedizione in abbonamento postale registrano invece, a seguito della citata periodicità di Montagne360 e della messa in rete de Lo Scarpone on-line, un decremento di circa il 33 %.*

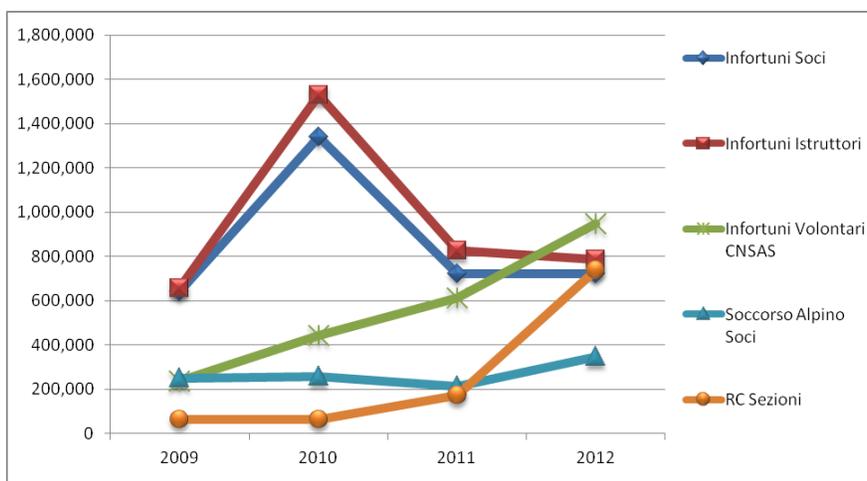
*I costi relativi alle Assicurazioni registrano un significativo incremento pari complessivamente al 40,8 %. In particolare, a fronte della diminuzione dei costi per la copertura del rischio infortuni/RC istruttori del 4,8 %, le polizze relative al rischio infortuni volontari del CNSAS, Soccorso Alpino Soci e RC Sezioni hanno subito incrementi rispettivamente del 54,2 %, 62,7% e 326,8 %.*

*Le procedure di gara esperite per l'affidamento di alcuni dei citati servizi assicurativi per il triennio 2012-2014 sono andate più volte deserte e soprattutto per le polizze RC si sono incontrate numerose difficoltà nel reperire una Compagnia che coprisse tale rischio; la copertura del rischio di responsabilità civile in favore dei Soci è stata infine garantita a fronte dell'aumento indicato.*

*Ritengo necessario invitare i Soci ad una riflessione sulle ampie garanzie assicurative che il Sodalizio garantisce a tutti gli iscritti e sulla sostenibilità degli attuali livelli dei costi*

assicurativi, posto che l'incidenza di tale voce ha raggiunto il 35,5 % del Valore della produzione ovvero di tutte le risorse che il Sodalizio utilizza per il raggiungimento delle finalità istituzionali.

Nel grafico è illustrato il trend dei costi assicurativi delle principali polizze per il periodo 2009-2012.



L'attività editoriale del Sodalizio ha visto la realizzazione e la ristampa di alcuni manuali tecnici oltre alla prosecuzione delle collane "Itinerari naturalistici e geografici attraverso le montagne italiane" e "I Pionieri" nonché la pubblicazione del penultimo volume della collana "Guida dei Monti d'Italia" in coedizione con il Touring Club Italiano dal titolo "Civetta".

Gli OTCO hanno realizzato le proprie attività utilizzando le risorse ad essi assegnate per circa 613 mila euro, si segnalano: corsi di formazione e aggiornamento per i titolari delle diverse aree tecniche; attività di studi e ricerca su freni, discensori ed usura delle corde; partecipazione a congressi internazionali; acquisto, restauro e rilegatura opere per la Biblioteca Nazionale; contributi agli Organi Tecnici Territoriali Operativi nonché contributi finalizzati alla manutenzione ordinaria dei Rifugi di proprietà delle Sezioni. La descrizione delle attività indicate e di molte altre è inserita nel "Rapporto sull'attività dell'anno 2012" nelle pagine dedicate agli OTCO e pubblicata sul nostro sito [www.cai.it](http://www.cai.it).

Per quanto concerne l'attività del Corpo Nazionale Soccorso Alpino e Speleologico preciso che, sebbene lo stesso CNSAS sia beneficiario di finanziamenti specificamente previsti da disposizioni legislative, le risorse erogate dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri nell'esercizio 2012 hanno subito un'ulteriore decurtazione che mette a rischio il regolare svolgimento di servizi di pubblica utilità connessi alla tutela, alla promozione, alla frequentazione in sicurezza e alle pratiche di soccorso in caso di incidenti in montagna.

Il Fondo stabile Pro Rifugi, giunto alla sesta edizione, rappresenta un canale di finanziamento consolidato per il mantenimento del patrimonio immobiliare del Sodalizio. L'adesione delle Sezioni al Bando 2012 è stata notevole, tale da dover purtroppo escludere dal finanziamento, per esaurimento dei fondi, alcune di esse. Segnalo che sono state apportate al Bando alcune modifiche - alle misure di cofinanziamento e di contributo massimo erogabile - tese a favorire una maggiore partecipazione. L'importo totale dei contributi concessi nell'ambito del Bando 2012 ammonta a oltre 594 mila euro. Il Fondo è alimentato dalla quota parte derivante dalle quote associative, dal contributo "reciprocità rifugi" e da alcune sponsorizzazioni.

*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 5,9 % sul Costo della produzione.*

*Segnalo, infine, la costante contrazione della dotazione organica del personale e conseguentemente delle unità in servizio, dovuta alle sempre più frequenti disposizioni in materia di riduzione dei costi del pubblico impiego che non recepiscono l'atipicità dell'Ente pubblico CAI il cui il bilancio non risulta incluso nei conti della Pubblica Amministrazione, con la conseguenza che gli oneri finanziari correlati al personale utilizzato dal CAI non gravano in alcun modo sui conti della Pubblica Amministrazione e che pertanto i risparmi conseguenti alle citate riduzioni non concorrono al risanamento dei conti pubblici."*

## **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.

Il rilevamento del benessere organizzativo non è stato effettuato dall'OIV per le vicende legate alla sua sostituzione (vedi Relazione della Performance 2011). Tale rilevamento, unitamente ad un'indagine sul clima organizzativo, verrà svolta nel corso del secondo semestre 2013.

In conseguenza del rilevamento dei carichi di lavoro – avvenuto nel 2011 - il Direttore ha avviato un percorso formativo rivolto al personale dipendente finalizzato a gestire con maggiore essenzialità i contatti con gli utenti nonché a sensibilizzare e istruire ad una più efficace gestione del tempo fornendo strumenti utili ad una migliore organizzazione del lavoro.

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 2012.

ANALISI CARATTERI QUALITATIVI/QUANTITATIVI	2010	2011	2012
% Costi di formazione/spese del personale	1	2	3,1
Età media del personale (anni)	44	44	43
Età media dei dirigenti (anni)	51	52	53
% di dipendenti in possesso di laurea	50	56	55
% di dirigenti in possesso di laurea	100	100	100
Ore di formazione (media per dipendente)	4	13	20
Turnover del personale	19%	12%	--
Tasso di crescita unità di personale negli anni	-19%	12%	12%

ANALISI BENESSERE ORGANIZZATIVO	2010	2011	2012
Tasso di assenze	15%	16%	19%
Tasso di dimissioni premature	9,5 %	0%	0%
Tasso di richieste di trasferimento	14%	12%	0%
Tasso di infortuni	0%	0%	0%
Stipendio medio lordo percepito dai dipendenti (distinto per personale dirigente e non)	129.036 – 25.183	67.923 - 23.625	80.952 – 25.557
% di personale assunto a tempo indeterminato	100	99	100
ANALISI DI GENERE	2010	2011	2012
% di dirigenti donne	100	100	100
% di donne rispetto al totale del personale	56	62	56
Stipendio medio lordo percepito dal personale donna (distinto per personale dirigente e non)	129.036 – 26.440	67.923 - 25.298	80.952 – 26.518
% di personale donna assunto a tempo indeterminato	100	100	100
Età media del personale femminile (distinto per personale dirigente e non)	51 – 41	52 - 45	53 - 46
Ore di femminile formazione (media per dipendente di sesso femminile)	4	14	21
% di personale donna laureato rispetto al totale personale femminile	33,33	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	50
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 con atto n. 75 in data 21 giugno 2013.

### 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.

Per quanto concerne la struttura organizzativa professionale, l'avvenuto avvicendamento tra due diversi OIV (resosi necessario per assenza, mancanza di monitoraggio, di supporto e di sollecitazione da parte del primo OIV incaricato), nonché l'assenza (fino al settembre 2012) di una vera e propria Struttura Tecnica Permanente ed il mancato completamento della dotazione organica a causa delle limitazioni introdotte prima dal D.L. n. 138/2011 e successivamente dal D.L. n. 95/2012, hanno costituito importanti barriere al consolidamento della struttura metodologica della esperienza di attuazione del ciclo gestionale ed ad una sua più rapida innovazione.

Nonostante quanto sopra detto, come conseguenza delle valutazioni compiute a valle dei monitoraggi effettuati nel 2012 e 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 al punto 7.2 del 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. Ad esempio, rispetto al precedente anno, durante il 2012 la fase della misurazione della performance è stata strutturata, prevedendo monitoraggi semestrali predefiniti e finalizzati a produrre le informazioni necessarie per effettuare confronti tra Direzione e OIV. Le valutazioni alimentate da tali informazioni sono poi sfociate in assestamenti operativi per il raggiungimento dei target previsti per l'anno.

Un'area di miglioramento che si considera 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 rilevare 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 attualmente comporta potrebbe limitare la comprensione e il perseguimento della performance a livello di mero adempimento. Si auspica che, dopo una 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, 21 giugno 2013

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 2012
- 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 2012