



CLUB ALPINO ITALIANO
Sede Legale
Via E. Petrella, 19 - Milano

Oggi **5 maggio 2016**, alle ore 9:15 presso la Sede legale dell'Ente – sita in Milano – Via Errico Petrella, 19 – si è riunito il Comitato Direttivo Centrale Club Alpino Italiano, ai sensi dell'art. 19 dello Statuto dell'Ente e della vigente normativa, previa regolare convocazione effettuata secondo le norme di legge e regolamentari, nelle persone dei Signori:

		Presente	Assente giustificato	Assente non giustificato
MARTINI Umberto	Presidente generale	<input checked="" type="checkbox"/>		
BORSETTI Ettore	Vicepresidente generale	<input checked="" type="checkbox"/>		
BORCIANI Paolo	Vicepresidente generale	<input checked="" type="checkbox"/>		
QUARTIANI Erminio	Vicepresidente generale	<input checked="" type="checkbox"/>		
VIATORI Sergio	Componente CDC	<input checked="" type="checkbox"/>		

E' presente il Direttore Andreina Maggiore.

Sono presenti i Revisori:

		Presente	Assente
ANDRETTA Umberto	Presidente	<input checked="" type="checkbox"/>	
COLUCCI Gian Carlo	Revisore	<input checked="" type="checkbox"/>	
TINTI Marcello	Revisore		<input checked="" type="checkbox"/>
GRILLI Paolo	Revisore supplente		<input checked="" type="checkbox"/>

Riconosciuta legale l'adunanza, si passa a trattare gli argomenti all'ordine del giorno.

Verbale n. 6

Atto n. 41 Oggetto: Adozione della Relazione sulla Performance 2015, ai sensi del Decreto Legislativo 27 Ottobre 2009, n. 150

C.A.I.
CLUB ALPINO ITALIANO

Atto n. 41 Oggetto: Adozione della Relazione sulla Performance 2015, ai sensi del Decreto Legislativo 27 Ottobre 2009, n. 150

Il Comitato Direttivo Centrale

- VISTO il Decreto Legislativo 27 Ottobre 2009, n. 150 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni;
- RICHIAMATA la delibera n.110 del 18 dicembre 2010 con cui il Comitato Direttivo Centrale ha adottato il Sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance dell'Ente;
- RICHIAMATA inoltre la delibera n. 9 del 5 febbraio 2015 con cui il Comitato Direttivo Centrale ha approvato la Delibera presidenziale n. 4 del 28 gennaio 2016 avente ad oggetto: Adozione del Piano della Performance 2016-2018, ai sensi dell'Art. 10 del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150;
- PRESO ATTO che l'articolo 10, comma 1, lettera b) del Decreto Legislativo 27 Ottobre 2009, n. 150, dispone che le pubbliche amministrazioni redigano annualmente una "Relazione sulla Performance" che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati;
- RICHIAMATA la Delibera n. 5/2012 avente ad oggetto "Linee guida ai sensi dell'art. 13, comma 6, lettera b), del Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150, relativa alla struttura e alla modalità di redazione della Relazione sulla Performance di cui all'art. 10, comma 1, lettera b), dello stesso decreto approvata dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT) in data 7 marzo 2012;
- RICHIAMATA altresì la comunicazione della Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT) pervenuta in data 17 giugno 2013 riguardante l'aggiornamento degli allegati alla Relazione sulla Performance rispetto a quanto previsto dalla delibera n. 5/2012 di cui al precedente punto;
- TENUTO CONTO che la Relazione di cui all'oggetto è stata definita in collaborazione con il Direttore dell'Ente, dott.ssa Andreina Maggiore;
- SENTITO parere del Direttore dell'Ente in merito alla presente deliberazione;

a voti unanimi

DELIBERA

- a) DI ADOTTARE per le motivazioni espresse in premessa, la Relazione sulla Performance 2015, ai sensi dell'articolo 10, comma 1, lettera b) del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (vedi allegato 1);
- b) DI DISPORRE l'immediato invio della Relazione di cui al punto a) all'Organismo indipendente di valutazione per la validazione di cui all'art.14, comma 4, lettera c);
- c) DI DARE ATTO che il presente provvedimento risulta immediatamente operativo;
- d) DI DISPORRE, secondo i principi generali dell'ordinamento, la pubblicazione del presente atto pubblico all'Albo Pretorio dell'Ente per la durata di 15 giorni.

Letto, approvato e sottoscritto

IL DIRETTORE
(dott.ssa Andreina Maggiore)

Milano, 5 maggio 2016

IL PRESIDENTE GENERALE
(Umberto Martini)



RELAZIONE SULLA PERFORMANCE – ANNO 2015
(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 2015.

Gli obiettivi definiti nel Piano della Performance, sono stati declinati da quelli contenuti nella Relazione previsionale e programmatica per l'anno 2015 approvata dal Comitato centrale di indirizzo e di controllo il 25 ottobre 2014 (vedi allegato n. 1R). Si ribadisce che la natura del Club Alpino Italiano di Ente pubblico a base associativa, le modeste dimensioni della struttura organizzativa rispetto al più ampio terreno su cui viene svolta l'attività del CAI nonché la coesistenza nella propria organizzazione di personale dipendente e di soci che agiscono a titolo volontaristico e gratuito, non consentono pienamente di ricondurne la rappresentazione nelle modalità suggerite.

Il CAI ha una sua particolare struttura (vedi par. 2.1 e 2.2) ed una storia che lo rendono unico nel panorama degli Enti pubblici nazionali. Fin dalla sua fondazione, sviluppa la propria storia in parallelo e all'interno della storia del nostro Paese, influenzandola ed essendone influenzato. Ciò ha permesso al CAI di accumulare nel tempo, all'interno della compagine nazionale, reputazione e valore che si evidenziano in occasione delle attività pubbliche del Sodalizio.

Perfettamente allineate ad alcuni temi portanti del presente sociale, sono le tematiche rilevanti su cui il CAI incentra sia le politiche, sia i progetti di medio e lungo termine da cui derivano i propri obiettivi politici ed operativi.

Tra queste tematiche, due sono quelle di particolare importanza in termini di impegno e sforzi promossi dal Sodalizio: quella per l'ambiente e, ancor più, in questo ultimo triennio quella per i giovani.

Tale rilievo è chiaramente riscontrabile nelle parole del Presidente Umberto Martini:

« È doverosamente prioritario che al centro delle politiche del Sodalizio ci sia l'attenzione per i giovani e per l'ambiente, in quanto rappresentano i patrimoni umano e naturale nei quali risiede e ai quali compete la continuità della vita sul pianeta. In tale priorità esistenziale si inserisce quindi il nostro operato, poiché nell'interesse generale non può mancare l'interesse particolare che lega la vita della nostra Associazione all'educazione e alla formazione dei giovani e alla tutela dell'ambiente montano.

Tre sono gli elementi che influiscono, condizionano e intervengono nella crescita fisica, morale, culturale e spirituale nei primi 25 anni dell'uomo: la famiglia, la scuola e la società. Il bambino, l'adolescente e il ragazzo si trova quindi prima di raggiungere l'autonomia e la maturità a confrontarsi con questi modelli organizzativi sociali che ne dovrebbero assicurare l'armonioso sviluppo.

È in tale quadro che noi possiamo interagire positivamente utilizzando la montagna come strumento e palestra educativa alla vita, e nel contempo educando il giovane al rispetto per il prossimo e per l'ambiente naturale.

Ed è proprio nell'ambiente particolare della montagna, nella maggioranza dei casi della realtà sociale italiana "nuovo" rispetto all'ambiente quotidiano in cui i giovani crescono, che confrontandosi con una realtà diversa da quella abituale approfondiscono il rapporto con se

stessi, quindi il passaggio del "conosci te stesso" indispensabile alla maturazione dell'individuo, e altresì il rapporto socializzante con gli altri attraverso momenti di collaborazione e solidarietà indotti dalla severità dell'ambiente.

La nostra azione deve quindi svilupparsi come supporto sussidiario alla funzione che la società delega naturalmente e culturalmente alla famiglia e alla scuola, attraverso proposte di orientamento e formazione sia dirette ai giovani che ai loro educatori, basate sulla realtà fisica e culturale rappresentata dalla montagna.

In tale scenario operativo è stato messo a punto dalla Commissione alpinismo giovanile in collaborazione con gli altri Organi tecnici operativi centrali e con le Scuole centrali il Progetto Educativo, che costituisce il documento guida fondamentale dell'attività indirizzate ai giovani, senza un coinvolgimento diretto delle famiglie, ma con un costante rapporto di collaborazione con queste.

Tali attività sono orientate particolarmente ad un corretto approccio sia fisico che culturale dei ragazzi alle attività motorie in montagna, ove alle classiche gite si abbinano esperienze ludiche, ricreative, ricerche naturalistiche e etnografiche e via dicendo, e si svolgono a carattere territoriale inserite nei programmi sezionali. Per dare un'idea quantitativa delle attività svolte a livello sezionale o intersezionale, i soli titoli delle iniziative hanno occupato 17 pagine de Lo Scarpone on line. Citerò invece le principali attività nazionali e regionali, ad iniziare dall'incontro di febbraio degli ANAG a Reggio Emilia, a giugno i raduni interregionale TER a Campigna, organizzato dalla Sezione di Rimini, a Montevicchia il raduno dei giovani delle Sezioni Lombarde e a Città di Castello delle Sezioni dell'Umbria; nel periodo estivo numerose le escursioni tematiche nei luoghi della Grande Guerra, tra le tante le gite nazionali di Alpinismo giovanile nelle Dolomiti di Sesto e Tre Cime di Lavaredo, dedicate sia agli accompagnatori che ai ragazzi, e ancora delle Sezioni VFG alla scoperta dei luoghi della Grande Guerra, delle Sezioni Venete al Cammino del Centenario e della Sezione di Piacenza ai Forti del Trentino; ancora a settembre l'Attendamento regionale dell'Alpinismo giovanile del GR Lombardia nel Parco del Mincio, organizzato dalle Sezioni di Mantova e provincia; la conclusione annuale del progetto "Junior Ranger" del CAI Alto Adige e AVS in collaborazione con l'Ufficio Provinciale Parchi Naturali; a Savona in ottobre il 13° Congresso/aggiornamento degli Accompagnatori del GR LPV; la giornata per l'ambiente col Raduno intersezionale a Preta di Amatrice dell'OTTO Lazio; a novembre a Monfalcone il 29° Congresso di Alpinismo giovanile dell'Area VFG e a Piacenza l'Assemblea degli Accompagnatori del TER, e infine il congresso a Mestre sulla Responsabilità nell'accompagnamento dei minori in montagna, organizzato dalla Commissione e Scuola centrale di Alpinismo Giovanile.

È proseguito proficuamente lo scambio di esperienze con il Corpo Nazionale Giovani esploratori e esploratrici italiani (CNGEI) concretatasi a novembre con la collaborazione per il pieghevole "La cartina con la C maiuscola" destinata agli accompagnatori CNGEI, così come la partecipazione della nostra rappresentanza agli organismi "Youth" dell'UIAA e CAA.

Ma dalla constatata scarsa adesione al CAI dei giovani nella fascia di età fra i 18 e i 24 anni si è imposta la necessità di costituire il Gruppo di lavoro "juniores over 18" con l'obiettivo di supportare le attività all'uopo programmate da 100 Sezioni rese disponibili a dar vita a gruppi autonomi di giovani. È una sperimentazione che dovrà essere monitorata nel biennio 2016-2017, il cui indice di gradimento e successo sarà rilevato dall'andamento del tesseramento "juniores".

Un altro punto qualificante per stabilire un maggiore e più efficace contatto con il mondo dei giovani è stato quello della comunicazione, rivolta sia all'interno che all'esterno, concretatosi attraverso la creazione del nuovo sito dell'Alpinismo Giovanile, avente come obiettivo di creare un unico luogo virtuale che ben rappresenti a livello nazionale il mondo dell'alpinismo giovanile, dando visibilità alle iniziative della Commissione, della Scuola centrale e di tutte le Scuole territoriali.

Altro settore operativo è quello legato alla nostra presenza nel mondo della scuola, nell'ormai decennale e consolidata collaborazione con il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca sancita da tre protocolli di intesa, legittimati nel 2014 dal Decreto di accreditamento che ha incluso il CAI nell'elenco dei Soggetti accreditati/qualificati per la formazione del personale della Scuola. In tale ambito ha operato il Progetto CAI-Scuola, il cui Gruppo di lavoro affidato alla responsabilità di Francesco Carrer si è riunito a fine gennaio 2015, con la programmazione e la realizzazione di due corsi nazionali per docenti delle scuole medie e superiori, tenutesi rispettivamente uno a Forio d'Ischia in aprile, dal titolo "Biodiversità tra terra e mare nell'Isola di Ischia", organizzato a cura del GR Campania, della TAM Campania del Comitato Scientifico Campania e della Sottosezione Ischia e Procida del CAI Napoli, l'altro a Passo Vezzena in maggio, dal titolo "La guerra dei forti", organizzato dal CSC in collaborazione con il GR Veneto e la SAT.»

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.	6
2.2. L'amministrazione	pag.	8
2.3. I risultati raggiunti	pag.	9
2.4. Le criticità e le opportunità	pag.	10
3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI		
3.1. Albero della <i>performance</i>	pag.	12
3.2. Obiettivi strategici	pag.	13
3.3. Obiettivi e piani operativi	pag.	14
3.4. Obiettivi individuali	pag.	23
4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ	pag.	25
5. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE	pag.	28
6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA <i>PERFORMANCE</i>		
6.1. Fasi, soggetti, tempi e responsabilità	pag.	29
6.2. Punti di forza e di debolezza del ciclo della <i>performance</i>	pag.	29

Si fornisce, inoltre, la legenda delle abbreviazioni presenti nel documento:

ACRONIMO/ DEFINIZIONE	DESCRIZIONE	NOTE ORDINAMENTO CAI
Decreto	D.LGS. 27 ottobre 2009, n. 150	
CIVIT	Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle p.a.	
OIV	Organismo indipendente di valutazione della performance	
SMVP	Sistema di misurazione e valutazione della performance	
Piano	Piano della Performance	
Piano triennale	Piano triennale per la trasparenza e l'integrità	
CAI/Ente	Club Alpino Italiano	
PG	Presidente generale	Legale rappresentante dell'Ente
CDC	Comitato direttivo centrale	Organo di indirizzo politico-amministrativo
CC	Comitato centrale di indirizzo e controllo	Organo di indirizzo politico-istituzionale
AD	Assemblea dei Delegati	Organo sovrano
CNSAS	Corpo Nazionale Soccorso Alpino e Speleologico	Sezione Nazionale del CAI
Allegato n. xD	Allegato previsto dalla Delibera CIVIT n.5/2012	
Allegato n. xR	Allegato alla Relazione sulla Performance	

2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI PORTATORI DI INTERESSE ESTERNI

2.1 IL CONTESTO ESTERNO DI RIFERIMENTO

Il Club Alpino Italiano è stato fondato a Torino nel 1963, il 23 ottobre, come libera associazione nazionale il cui scopo è descritto nell'art. 1 del proprio 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".

A Torino ancora oggi risiedono la sede sociale del Club Alpino Italiano, Biblioteca Nazionale e il Museo Nazionale della Montagna, gli archivi storici, mentre a Milano è situata la sede legale e organizzativa centrale.

I Soci del Club Alpino Italiano sono liberamente riuniti in Sezioni, presenti su tutto il territorio nazionale e coordinate attraverso raggruppamenti regionali composti da 21 gruppi regionali di cui 2 raggruppamenti provinciali (Trentino e Alto Adige).

Il censimento dei Soci al dicembre 2015 registra 307.070 persone, raggruppate in 503 Sezioni e 314 Sottosezioni. Nella tabella sottostante viene esposta l'andamento del numero dei soci nel periodo 2008-2015 e la loro suddivisione per genere.

ANNO	TOTALE SOCI*	MASCHI	%	FEMMINE	%
2008	306.562	218.722	71	87.840	29
2009	313.245	216.716	69	96.529	31
2010	317.678	215.164	68	102.514	32
2011	319.467	216.176	68	103.291	32
2012	315.914	213.396	68	102.511	32
2013	311.632	210.061	67	101.571	33
2014	306.903	200.986	65	105.911	35
2015	307.064	199.625	65	107.439	35

*al netto dei Soci benemeriti

Dalla tabella precedente si evince che, contrariamente all'immaginario comune, il CAI non è una realtà esclusivamente maschile. Nell'arco degli ultimi otto anni si osserva una costante crescita del genere femminile che si stabilizza progressivamente sino al valore del 35% circa del totale dei Soci.

Dal punto di vista della personalità giuridica, 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.

Allo svolgimento delle attività istituzionali dell'Ente partecipano unitamente sia i Soci volontari, sia il personale dipendente.

Per quanto riguarda le finalità istituzionali del Club Alpino Italiano, esse sono raggiunte anche attraverso l'attività di numerosi Organi centrali e territoriali oltre a 9 Organi tecnici centrali,

6 Strutture operative oltre a 3 Sezioni Nazionali (Associazione Guide Alpine Italiane, Club Alpino Accademico Italiano e Corpo Nazionale Soccorso alpino e Speleologico).

Al 31 dicembre 2015 collaborano allo svolgimento delle attività promosse dal CAI: **1.257** Istruttori di Alpinismo; **1.141** Istruttori di Sci Alpinismo; **443** Istruttori di Arrampicata libera; **34** Istruttori di Snowboard Alpinismo; **202** Istruttori di Speleologia; **183** Istruttori di Sci Fondo-Escursionismo; **682** Accompagnatori di Alpinismo Giovanile; **1.072** Accompagnatori di Escursionismo; **218** Operatori Naturalistici del Comitato Scientifico; **230** 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.

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

Esso tuttavia, attraverso la sua Sezione nazionale, il Corpo Nazionale Soccorso Alpino e Speleologico (CNSAS) effettua un servizio di pubblica utilità. Infatti, la Legge 21 marzo 2001 n. 74 riconosce il servizio di pubblica utilità svolto dal CNSAS, struttura nazionale operativa del Servizio nazionale della protezione civile.

Il CNSAS, pertanto, nell'ambito delle competenze attribuite dalla Legge 26 gennaio 1963 n. 91 e successive modificazioni, provvedere alla vigilanza e prevenzione degli infortuni nell'esercizio delle attività alpinistiche escursionistiche e speleologiche, al soccorso degli infortunati o dei pericolanti e al recupero dei caduti.

Esso svolge la propria attività sul territorio con un'articolazione di 250 stazioni alpine e 32 stazioni speleologiche, presso cui svolgono attività volontaristica 6.241 Soci del CAI che hanno compiuto specifici percorsi formativi dedicati alle tecniche di soccorso e ricerca in montagna di cui 253 medici.

Si precisa che il 5% degli interventi di soccorso del CNSAS è a favore dei Soci CAI mentre il 95% è effettuato in favore della collettività.

2.2 L'AMMINISTRAZIONE

La composizione dell'organico del Club alpino Italiano al 31 dicembre 2015, è definita come segue:

- n. 1 dirigente con contratto a tempo determinato, con riferimento al CCNL relativo all'Area VI della Dirigenza del Comparto Enti pubblici non economici;
- n. 19 dipendenti con contratto a tempo indeterminato relativo al personale non dirigente del Comparto Enti pubblici non economici.

In tale misura la dotazione di personale¹, che al 31 dicembre 2015 presenta il 17,6% di posti vacanti, costituisce il presidio minimo indispensabile per l'assolvimento delle finalità istituzionali dell'ente.

In virtù delle disposizioni ordinamentali tutte le cariche sociali sono volontarie e gratuite, ivi comprese quelle di Presidente generale e di componente del Collegio Nazionale dei Revisori dei Conti.

Dal punto di vista economico, la sede centrale del Club Alpino Italiano è definibile come Ente pubblico a base associativa dotato di integrale tasso d'autonomia finanziaria derivante dalla contribuzione di oltre 307 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.

I contributi finanziari dello Stato a favore del Club alpino italiano sono rivolti alle seguenti precise finalità istituzionali:

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

L'attività di servizio generale, in particolare sui temi della prevenzione e della sicurezza in montagna attraverso la formazione, l'attività con le scuole, il mantenimento della rete sentieristica e dei rifugi svolta dal CAI su tutto il territorio nazionale, non sarebbe possibile, vista la limitatezza delle risorse senza il lavoro volontario svolto dagli associati.

L'attività di soccorso in montagna del CNSAS che riveste carattere di servizio universale, sussidiario e volontario, a favore della collettività, e insieme a tutte le attività del CAI concorre alla tutela e allo sviluppo turistico della montagna italiana, necessita di notevoli risorse dato anche che per la copertura assicurativa dei volontari del Corpo Nazionale Soccorso Alpino e Speleologico il CAI corrisponde alle Compagnie assicuratrici un premio annuo di circa un milione di euro.

¹ rideterminata ai sensi dell'art. 1, comma 3, del Decreto Legge 13 agosto 2011, n. 138, convertito con Legge 14 settembre 2011, n. 148, con atto del CDC n. 113 del 16.12.2011.

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

Il Club alpino italiano non ha provveduto ad armonizzare i propri sistemi contabili alle disposizioni di cui al Decreto Legislativo 31 maggio 2011, n.91, poiché, nella definizione dei principali elementi del piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio di cui all'art. 4 del D.P.C.M. 18.09.2012, ritiene alquanto difficile assimilare i propri Soci a:

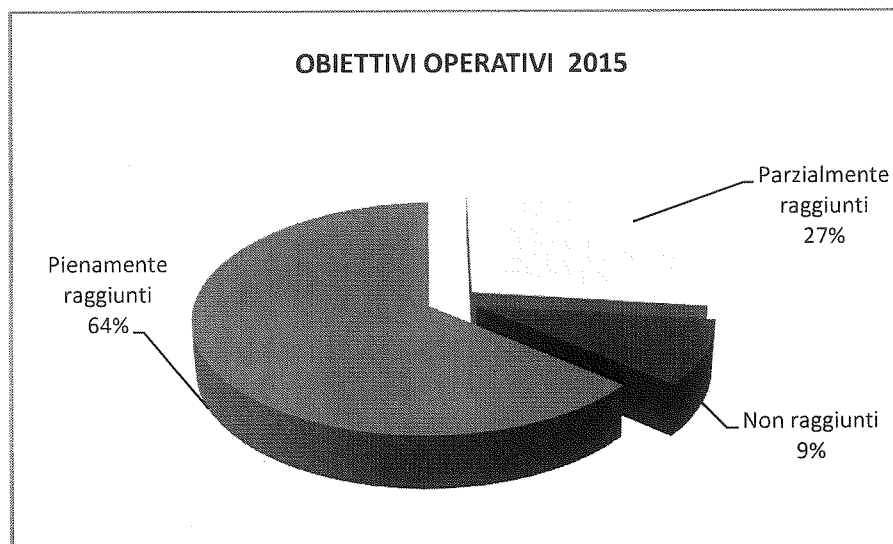
- cittadini, con riferimento all'efficacia socio-economica dell'azione dell'amministrazione;
- utenti, con riferimento alla quantità e qualità del servizio erogato dall'amministrazione;
- contribuenti, con riferimento all'efficienza gestionale dell'amministrazione.

Inoltre, non risultano ancora diramate le istruzioni tecniche e i modelli da utilizzare per la predisposizione del piano degli indicatori e dei modelli da utilizzare tramite appositi provvedimenti del Dipartimento della Funzione Pubblica.

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

2.3 I RISULTATI RAGGIUNTI

La performance del Club Alpino Italiano, misurata sulla base del numero di obiettivi operativi raggiunti rispetto a quelli programmati, nel 2015 evidenzia un risultato globale positivo come sinteticamente illustrato nel grafico sottostante.



Da rilevare, soprattutto, come anche quest'anno i risultati ottenuti sostengano ulteriormente la tendenza di miglioramento continuo della performance avviata dal CAI negli ultimi anni. Infatti, serie delle percentuali relative agli obiettivi globalmente positivi, pari alla somma degli obiettivi pienamente è stata la seguente: 67% nel 2012; 78% nel 2013; 80% nel 2014 e raggiunge il 91% nel 2015. Se si analizzano i soli obiettivi pienamente raggiunti, il valore percentuale 2015, pari al 64% di tutti gli obiettivi programmati, è in lieve deflessione rispetto all'analogo valore dell'anno precedente (70%).

Considerando lo stesso dato in valori assoluti, invece, nel 2015 così come nel 2014, sono stati raggiunti pienamente 7 obiettivi. La lieve flessione in termini percentuali è dovuta al fatto che nel 2015 è cambiata la base di calcolo delle percentuali, ovvero il numero totale degli obiettivi pianificati.

Nel 2015 infatti, sono stati 11 gli obiettivi pianificati, mentre nel 2014 sono stati 10. La pianificazione di un numero di obiettivi lievemente superiore a quello dello scorso è stata ponderata accuratamente, tenendo in conto la possibilità di una diminuzione del numero di obiettivi pienamente raggiungibili.

Ciò è rientrato nella precisa volontà del CAI di pianificare gli obiettivi necessari allo sviluppo delle proprie direttrici strategiche pur nella limitazione di risorse, soprattutto umane, disponibili (vedi Paragrafo 2.4.1) e nella piena consapevolezza della necessità di dover comunque avviare alcuni obiettivi per non penalizzare la strategia di medio-lungo periodo ed i cambiamenti avviati negli ultimi anni, così come i risultati con questi già raggiunti grazie a tali cambiamenti.

Tale capacità di fronteggiare maggiori sfide operative con risorse limitate, ma con incremento della positività della performance, è resa evidente dal fatto che, comunque, considerando la somma di obiettivi pienamente e parzialmente raggiunti, la performance positiva dell'Ente raggiunge il valore del 91%, con un incremento del 15% circa sul 2014. Ancor più da evidenziare, il decremento della percentuale di obiettivi non raggiunti che, nel 2015, scende al valore del 9% rispetto al 20% dell'anno precedente.

Per favorire la comprensione e per una totale trasparenza riguardo a quanto realizzato dall'Ente, nel paragrafo 3.3 vengono fornite spiegazioni dettagliate in merito ad ogni singolo obiettivo operativo e, anche, le motivazioni del mancato o parziale raggiungimento di alcuni di essi.

2.4 LE CRITICITÀ E LE OPPORTUNITÀ

Dalle applicazioni del Ciclo di gestione della performance da parte del CAI in questi anni, sono emerse tre principali aree di **criticità** che possono essere così sintetizzate:

1. Struttura organizzativa del CAI

In relazione alla particolare natura giuridica del CAI - Ente pubblico solo a livello centrale (vedi par. 2.1) - consegue che la base associativa, di matrice volontaristica, incontra maggiori difficoltà di incorporamento ed assimilazione del processo di costruzione della performance e, quindi, di capacità di portare avanti lo stesso con una modalità maggiormente costante e sistematica. La natura volontaristica delle attività svolte nelle Sezioni comporta infatti una priorità per quelle tipicamente rivolte ai Soci mentre si riscontrano maggiori difficoltà in termini di disponibilità di tempo per attività che, come il Ciclo della Performance, non sono ritenute di immediata fruibilità per i singoli Soci. Nel tempo, tale criticità si è già indirizzata verso una direzione certamente più positiva. Tuttavia non si può non considerare che questo

aspetto abbia una sua natura strutturale e, pertanto, pur potendo migliorare anche di molto nel tempo, non potrà essere risolta completamente.

2. Disponibilità di risorse

La dotazione organica dell'ente è sostanzialmente sottodimensionata rispetto alle sue reali necessità per lo svolgimento delle attività istituzionali che richiederebbero un organico di almeno 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. L'adempimento alle disposizioni di legge ha comportato riduzioni delle disponibilità di tali 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 alla fine del primo trimestre di ogni anno). L'Ente è quindi orientato a consolidare le fasi di misurazione riprogrammando le verifiche semestrali dell'andamento degli obiettivi in modo che arrivino a fornire risultati utili ad una sempre più ponderata revisione degli obiettivi strategici e, quindi, a permettere lo sviluppo di piani operativi in cui integrare gli obiettivi operativi per il personale.

Riguardo alle opportunità, si può asserire che esse consistono prevalentemente nella condivisione dell'Ente del valore del SMVP e nella volontà di miglioramento continuo evidenziata dai progressi ottenuti nell'applicazione del Ciclo di gestione. Una prima opportunità, quindi, riguarda l'esperienza crescente dell'Ente nell'applicazione del SMVP.

Ciò può essere esemplificato considerando quando sopra detto riguardo al confronto tra i risultati degli ultimi tre anni.

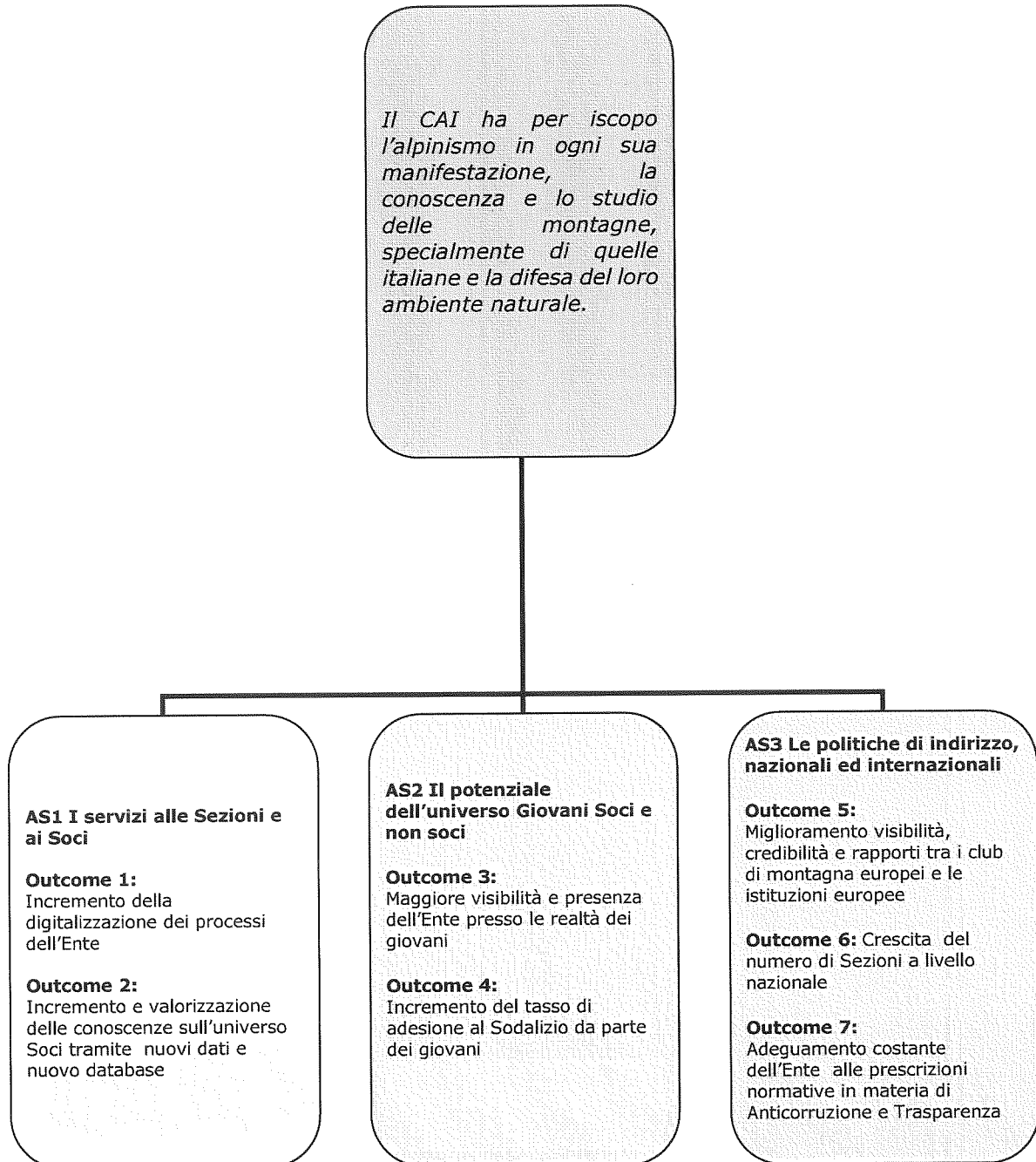
La crescita del 15% nel raggiungimento dei target annuali, infatti, può essere esaminata anche alla luce di una crescente capacità di applicazione del SMVP da parte dell'Ente che ha saputo monitorare e valutare costantemente gli obiettivi del 2015 e tenere conto di questo monitoraggio, in corso d'opera, per apportare gli opportuni correttivi ove possibile. Ciò con il fine di una sempre maggiore capacità di adesione della propria pianificazione alla situazione cogente dell'Ente e di un miglioramento continuo delle competenze interne di programmazione a vantaggio, anche, di una virtuosa attuazione del Ciclo della Performance.

Una seconda opportunità è relativa alla positiva figura dell'OIV che con il Presidente e con il Direttore ha instaurato un sistema virtuoso di relazioni nel rispetto dei ruoli, delle professionalità e delle rispettive responsabilità. Ciò ha permesso all'OIV di rappresentare un facilitatore del cambiamento e di essere, al tempo stesso, sia uno stimolo e un supporto sull'effettiva interiorizzazione dei principi fondamentali della Riforma, sia un attento controllore del rispetto delle scadenze e degli impegni normativi.

3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

3.1 ALBERO DELLA PERFORMANCE

In questa sezione viene riproposto l'albero della performance sviluppato nel relativo Piano della Performance 2015-2017















3.2 OBIETTIVI STRATEGICI

Dalle Aree Strategiche (AS) e dai relativi Outcome individuati nell'albero della Performance sono stati definiti i seguenti Obiettivi Strategici:

AREA STRATEGICA 1 I servizi alle Sezioni e ai Soci	
<p><i>Outcome 1</i></p> <p><i>Incremento della digitalizzazione dei processi dell'Ente</i></p>	<p>Obiettivo Strategico 1.1</p> <p>Miglioramento e diversificazione dei servizi offerti dalla Sede Centrale alle Sezioni</p>
<p><i>Outcome 2</i></p> <p><i>Incremento e valorizzazione delle conoscenze sull'universo Soci tramite nuovi dati e nuovo database</i></p>	<p>Obiettivo Strategico 1.2</p> <p>Ampliamento e strutturazione delle informazione e delle conoscenze sull'universo Soci</p>
AREA STRATEGICA 2 Il potenziale dell'universo Giovani Soci e non soci	
<p><i>Outcome 3</i></p> <p><i>Maggiore visibilità e presenza dell'Ente presso le realtà dei giovani</i></p>	<p>Obiettivo Strategico 2.1</p> <p>Universo Giovani (apertura di più canali di contatto per favorire la formazione dei giovani ed il superamento di forme di disorientamento attraverso l'approccio al mondo della montagna)</p>
<p><i>Outcome 4</i></p> <p><i>Incremento del tasso di adesione al Sodalizio da parte dei giovani</i></p>	<p>Obiettivo Strategico 2.2</p> <p>Presenza CAI nel mondo della scuola</p>
AREA STRATEGICA 3 Le politiche di indirizzo, nazionali ed internazionali	
<p><i>Outcome 5</i></p> <p><i>Miglioramento visibilità, credibilità e rapporti tra club di montagna europei, e istituzioni europee</i></p>	<p>Obiettivo Strategico 3.1</p> <p>Protezione della natura</p>
<p><i>Outcome 6</i></p> <p><i>Crescita del numero di Sezioni a livello nazionale</i></p>	<p>Obiettivo Strategico 3.2</p> <p>Sviluppo del Territorio</p>
<p><i>Outcome 7</i></p> <p><i>Adeguamento costante dell'Ente alle prescrizioni normative in materia di Anticorruzione e Trasparenza.</i></p>	<p>Obiettivo Strategico 3.3</p> <p>Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi a Performance, Trasparenza, Integrità e Anticorruzione</p>

3.3 OBIETTIVI E PIANI OPERATIVI

Obiettivo Strategico di riferimento	Indicatore	Unità misura	OBIETTIVO OPERATIVO 2015 (Target)	Valore consuntivo indicatore	Grado raggiungimento obiettivo %	Scostamento %	
OS 1.1 Miglioramento e diversificazione dei servizi offerti dalla Sede Centrale alle Sezioni	% di rispetto di tempi ed obiettivi di progetto	Tempo (data)	100% Progettazione di Piano Servizi 2016-2018 per le Sezioni (001.1A)	100%	100	0	
			Lancio di N. 3 Servizi (001.1B)	100%	100	0	
OS1.2 Ampliamento e strutturazione delle informazioni e delle conoscenze sull'universo Soci	% di rispetto di tempi ed obiettivi di progetto	Tempo (data)	100% raccolta, inserimento e strutturazione di nuovi dati sui soci (001.2A)	100%	0	100	
			100% impostazione e completamento di un primo studio analitico sull'universo Soci (001.2B)	100%	100	0	
OS2.1 Universo Giovani	% di rispetto dei tempi di realizzazione di canali di contatto e di attività specifiche per i giovani	Tempo (data)	100% realizzazione di 1 nuovo canale basato su Social Networks (002.1A)	100%	100	0	
OS2.2 Presenza nel mondo della scuola	Numero docenti partecipanti a corsi di formazione	Incremento % di docenti partecipanti	+ 10% di docenti partecipanti rispetto al totale nei corsi effettuati l'anno precedente (002.2A)	100%	100	0	
	Numero contatti tra Sezioni e Scuole (per sviluppo Protocollo MIUR-CAI)	Incremento % di docenti partecipanti	+ 10% incremento contatti delle Sezioni con scuole rispetto al totale effettuato nell'anno precedente (002.2B)	100%	50	50	
OS 3.1 Protezione della natura	% rispetto piano Bidecalogo	Tempo (data)	100% realizzazione attività 2015 (003.1)	100%	50	50	
OS 3.2 Sviluppo del Territorio	% realizzazione analisi	Tempo (data)	100 % Realizzazione analisi su segmento Soci Juniores (comparativa anni 2014 e 2015) (003.2)	100%	100	0	
OS 3.3 Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi a Performance, Trasparenza, Integrità e Anticorruzione	% di attuazione dei Piani Triennali Anticorruzione e Trasparenza	Tempo (data)	20% di raggiungimento obiettivi del Piano Trasparenza 2014-2016 (003.3A)	100%	100	0	
			20 % di raggiungimento obiettivi del Piano Anticorruzione 2014-2016 (003.3B)	100%	50	50	

Nella tabella riportata sopra, si è inteso fornire una sintetica visione d'insieme su quanto ottenuto dal CAI in relazione ai propri obiettivi operativi per l'anno in oggetto (si veda anche l'allegato n. 2D).

Per ciascun Obiettivo Strategico, è stato riportato l'Obiettivo Operativo 2015 unitamente al relativo grado di raggiungimento obiettivo e allo scostamento dal risultato atteso. Il livello finale di conseguimento è sinteticamente espresso da un semaforo:

- giallo, in caso di raggiungimento parziale;
- rosso per i target non raggiunti;
- verde, in caso di raggiungimento pieno.

Di seguito si forniscono le informazioni dettagliate per la comprensione di quanto è stato effettuato e ottenuto per ogni singolo obiettivo.

Target parzialmente raggiunti

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

A supporto della realizzazione di questo obiettivo, è stata programmata un'azione operativa consistente nell'ideazione di una brochure destinata al target dei docenti al fine di favorire le Sezioni nell'implementazione di nuovi contatti con le scuole. Vista la positiva esperienza pregressa di alcune Sezioni nei contatti con le scuole per l'attivazione di corsi sulla montagna basati sul protocollo CAI-MIUR, si è ritenuto di non dover disperdere e, anzi, valorizzare il patrimonio esperienziale accumulato. Per tale ragione, il processo di realizzazione della brochure si è sviluppato nelle fasi sotto riportate, di cui la prima riguarda proprio la raccolta e la selezione delle migliori pratiche:

- a) Raccolta materiali corsi MIUR anni precedenti
- b) Elaborazione proposta contenuti
- c) Proposta impaginato

Al termine di questo lavoro sono state realizzate ben tre brochure dedicate a promuovere i corsi basati sul protocollo CAI-MIUR non solo presso gli insegnanti, ma anche presso dirigenti scolastici e studenti. E' stato inoltre ideata una proposta di minisito web dedicato a tali corsi che potrebbe costituire una sezione dedicata all'interno del sito istituzionale CAI esistente. Si può quindi concludere che l'azione a supporto dell'obiettivo è stata più che ampiamente realizzata e con il massimo della performance. Ciò nonostante non si è riusciti nei tempi richiesti dall'obiettivo 2.2B, ad ottenere una esaustiva raccolta dei dati delle Sezioni in merito ai loro nuovi contatti con le scuole. Per tale motivo non è stato possibile quantificare in modo completo se vi sia stata la crescita del 10% nei contatti con le scuole rispetto all'anno precedente.

Considerate quindi l'attuazione e la piena realizzazione di tutte le attività a supporto dell'obiettivo, pur in mancanza del dato finale, si ritiene di poter considerare quest'ultimo parzialmente raggiunto.

OO 3.1 (rif. OS 3.1/Protezione natura)

Il target consisteva nella realizzazione delle attività di comunicazione previste per il 2015, all'interno del Piano di Comunicazione per il triennio 2014-2016 dedicato alla diffusione del Bidecalogo.

Per il 2015 è stata predisposta una pianificazione annuale operativa di azioni idonee a diffondere la conoscenza del Bidecalogo che sono state pienamente realizzate:

- brochure cartacea realizzata dalla Commissione Centrale Tutela Ambiente Montano (CCTAM);
- presentazione Power Point;
- pubblicazione scaricabile sul sito web del CAI.

Si ritiene tuttavia che l'obiettivo sia stato solo parzialmente raggiunto in quanto la pianificazione operativa per il 2015 è stata realizzata ad hoc e non è parte del Piano di Comunicazione sopra citato. Lo stesso, infatti, non è stato mai realizzato nel corso del 2014 come da obiettivo previsto per quell'anno (per maggiori dettagli sul Piano vedi Relazione sulla Performance anno 2014).

OO 3.3B (rif. OS 3.3 Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi a Performance, Trasparenza, Integrità e Anticorruzione)

L'obiettivo prevedeva il completamento di un ulteriore 20% di raggiungimento degli obiettivi previsti nel Piano Anticorruzione 2014-2016. In adempimento a nota dell'ANAC nel luglio 2015, si è resa necessaria una revisione del piano triennale dell'Anticorruzione che ha comportato una ridefinizione degli obiettivi presenti in tale piano.

La revisione è iniziata con una mappatura di tutte le azioni messe in campo e definite nel Piano Triennale 2014-2016 e successivamente riprese ed integrate nel Piano 2015-2017, concernenti la definizione di strumenti adeguati per la minimizzazione del rischio ovvero mediante la definizione molto puntale e precisa degli oggetti e delle motivazioni soprattutto negli atti riguardanti acquisti di beni e servizi. E' stata inoltre messa a regime una procedura per Adempimenti in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione, ai sensi della Legge 190/2012 e del D. Lgs. 33/2013 per l'assegnazione degli incarichi e consulenze professionali. E' stata quindi modificata la pianificazione triennale degli obiettivi già a partire dall'anno 2015 e il nuovo piano 2015-2017 per l'Anticorruzione, approvato dal Comitato Direttivo Centrale con propria Delibera n. 88 del 25 Luglio 2015, ha previsto la ripartizione triennale come indicato nella seguente tabella 1, estratta dal piano citato.

I primi due obiettivi previsti nel piano per l'anno 2015 e relativi all'area di controllo del rischio di corruzione, sono stati pienamente realizzati. Relativamente al terzo obiettivo, inerente l'area di prevenzione del rischio, prevedeva la rielaborazione del Codice di Comportamento con la definizione delle responsabilità disciplinari in caso di violazione del Codice.

L'attività è stata eseguita effettuando un'analisi e una rielaborazione delle responsabilità riferite alle singole aree organizzative che compongono la struttura del CAI ma non è stata svolta una fase di sintesi necessaria a far sì che tali analisi particolareggiate possano costituire e realizzare un documento strutturato e organico.

Per tale motivo si ritiene che l'obiettivo di Performance OO3.3.B, nel suo complesso, sia stato solo parzialmente raggiunto.

2015		
Direttore/ Responsabili Area/RPC	controllo	Esame e verifica efficace delle azioni messe in atto nel 2014 da parte del RPC d'intesa con i soggetti interessati.
Direttore/ Responsabili Area/RPT	controllo	Obbligo di rendere accessibili le informazioni sui provvedimenti e procedimenti amministrativi in itinere (art.1, comma 30, Legge n. 190/2012).
Direttore/ Responsabili Area	Prevenzione	Aggiornamento regolamento di organizzazione. Rielaborazione del Codice di comportamento con la ridefinizione delle responsabilità disciplinari in casi di violazione del Codice.
2016		
Direttore/ Responsabili Area	Prevenzione	Emanazione di un Regolamento a tutela dei dipendente pubblico che segnala illeciti.
Direttore/ Responsabili Area	Prevenzione	Revisione e riscrittura di un Regolamento sulle compatibilita', cumulo degli impieghi e incarichi.
Direttore/ Responsabili Area	Prevenzione	Rielaborazione del Codice di comportamento con la ridefinizione delle responsabilità disciplinari in casi di violazione del Codice.
2017		
Direttore/ Responsabili Area/RPC	controllo	Esame e verifica efficace delle azioni messe in atto nel 2016 da parte del RPC d'intesa con i soggetti interessati.

Tabella 1

Target non raggiunti

OO1.2A (rif. OS1.2/ Ampliamento e strutturazione delle informazioni e delle conoscenze sull'universo Soci)

Il target consisteva nella sollecitazione delle Sezioni alla compilazione dei campi primari, ma non obbligatori, del Database Soci. Il popolamento di tali dati da parte delle Sezioni avrebbe consentito, oltre a completare la raccolta dei recapiti - e-mail e telefonici - dei Soci, di effettuare analisi qualitative sull' "universo Soci".

L'attività non è stata tuttavia svolta poiché si è ritenuto di non gravare le Sezioni - visti i numerosi altri adempimenti in corso nel periodo - di ulteriori attività rivolte, in prima battuta, alla sola Sede centrale.

L'obiettivo pertanto non può essere considerato come raggiunto.

Target pienamente raggiunti

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

L'obiettivo prevedeva la realizzazione di un piano per il triennio 2016-2018 che dettagliasse le ipotesi di sviluppo di nuovi servizi, dedicati alle Sezioni CAI, all'interno del nuovo sistema informativo del CAI (Nuova Piattaforma di Tesseramento o NPT).

Il piano è stato realizzato e presentato dal Direttore dell'Ente nel corso della Conferenza Nazionale dei Presidenti dei Gruppi Regionali, tenutasi il 18 e 19 settembre 2015 a Lanciano (CH).

A valle della suddetta presentazione, che costituisce la proposta del Direttore agli organi centrali dell'Ente per lo sviluppo della piattaforma informatica, il Comitato Centrale di Indirizzo e Controllo ha delegato tre dei suoi consiglieri a costituire un gruppo di lavoro.

Quest'ultimo, unitamente al Direttore, si è più volte riunito in videoconferenza per approfondire diversi aspetti della proposta e, a fine 2015, è giunto a produrre un documento con alcune prime conclusioni da discutere nel corso della seduta del Comitato Centrale del 6 febbraio 2016.

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

La realizzazione di tre nuovi servizi dedicati alle Sezioni sulla nuova Piattaforma di Tesseramento costituiva l'obiettivo 1.1B.

I nuovi servizi attivati nel corso del 2015, riguardano funzionalità relative alla gestione dei Soci Juniores, alla nuova versione del modulo per la gestione dei Titolati e alla gestione dei sinistri.

A partire dal mese di gennaio 2015 la gestione dei sinistri è stata affidata al Broker, che pertanto gestisce direttamente le pratiche aperte – tramite le Sezioni - dai Soci e in caso di criticità interviene direttamente presso i centri liquidazioni sinistri delle Compagnie.

Il modulo di gestione dei Soci Juniores è entrato a regime a fine gennaio 2015 consentendo alle Sezioni di attivare l'agevolazione sulla quota associativa per i soci compresi nella fascia 18-25 anni, senza più l'intervento della Sede centrale.

Infine nella seconda metà di novembre 2015 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.

OO1.2B (rif. OS1.2/ Ampliamento e strutturazione delle informazioni e delle conoscenze sull'universo Soci)

L'obiettivo per il 2015 riferiva all'impostazione e al completamento di un primo studio analitico sull'universo Soci. Questo è stato orientato alla conoscenza della struttura dei Soci in relazione alla composizione dei nuclei familiari iscritti al CAI. Sono stati dettagliati diversi livelli di analisi, tra cui: il numero di soci ordinari all'interno dei nuclei familiari e la presenza di soci giovani in tali nuclei. I dati sono poi stati schematizzati anche a livello di singole regioni e di raggruppamenti regionali.

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

Il conseguimento dell'obiettivo riferiva alla creazione e al lancio di un nuovo canale di comunicazione con il mondo giovanile basato su Social Networks. Il social media utilizzato è TWITTER (indirizzo web: <https://twitter.com/montagne360?lang=it>) che viene costantemente aggiornato e che, attivato già nel 2015, alla fine dell'anno ha raccolto oltre 6000 Tweet, circa 700 Following e oltre 4000 Follower.

Si auspica che il canale di comunicazione attivato possa essere raggiunto da un numero sempre maggiore di utilizzatori e raggiunga una massa di utenti tale da generare una maggiore partecipazione del target giovani alle discussioni interne al social media.

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

Il conseguimento dell'obiettivo strategico era stato legato al raggiungimento del target + 10% di docenti partecipanti rispetto al totale nei corsi effettuati l'anno precedente.

L'obiettivo è stato raggiunto in quanto nel corso dell'anno 2015 sono stati effettuati 4 corsi, rispetto ai 3 attivati nell'anno precedente. Ai corsi ha partecipato un totale di 150 insegnanti di scuole elementari, medie e superiori, mentre nel 2014 erano stati 132. L'incremento percentuale è stato quindi del 13,63%.

Inoltre, al fine di approfondire la conoscenza delle opportunità che il CAI possiede di sviluppare e migliorare sempre più la collaborazione con il mondo della scuola, è stato effettuato uno studio interno volto ad analizzare la struttura di questi corsi, a livello organizzativo, amministrativo e finanziario, cercando delle proposte utili ad incrementare l'offerta formativa e, dunque, la conoscenza e diffusione del CLUB ALPINO ITALIANO a livello nazionale.

OO 3.2 (rif. OS 3.2/Sviluppo del territorio)

L'obiettivo prevedeva la realizzazione di un'analisi quantitativa sul target dei Soci Juniores e la stesura di proposte per favorire lo sviluppo di questo segmento in tutto territorio nazionale.

L'analisi dei dati effettuata, relativa agli anni 2014 e 2015, ha fornito una fotografia di tale tipologia di Soci legata fondamentalmente ai dati disponibili.

In tal senso, quindi, è stato possibile effettuare un'analisi di tipo quantitativo-descrittivo sulle dimensioni geografiche ed anagrafiche. Al momento attuale, infatti, il sistema informativo del CAI (rif. Nuova Piattaforma di Tesseramento o NPT) non include dati di natura più qualitativa da poter utilizzare per effettuare dei profili dei soci giovani su dimensioni di nuova identificazione (ad es. basate sulla partecipazione alle diverse tipologie di attività sezionali).

Per quanto riguarda la formulazione di proposte per lo sviluppo dell'associazionismo giovanile, l'analisi considerando le conoscenze riguardanti le attività pregresse del CAI rivolte ai giovani e le finalità del CAI in riferimento ai propri obiettivi istituzionali, utilizza queste conoscenze implicite e le inserisce in valutazioni riguardo a quelli che paiono essere gli interessi dei giovani nella fascia di età 18-25, così come mutuati principalmente da esperienze, letture e informazioni disponibili al largo pubblico anche in internet.

Le proposte per favorire nei giovani la conoscenza e l'avvicinamento al CAI sono state presentate per raggruppamento in tre cluster:

1. Scuola

2. Tecnologia e virtualità
3. Gruppo dei pari

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

Con il D.Lgs. 14 marzo 2013, n. 33, intitolato "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni", è stato rideterminato il livello essenziale delle prestazioni erogate dalle amministrazioni pubbliche a fini della trasparenza e della prevenzione e del contrasto della corruzione e della cattiva amministrazione. Oltre a ciò, le normative nazionali recenti in materia di Trasparenze hanno reso evidente la centralità di questo aspetto della gestione e la necessità di monitorarne lo sviluppo unitamente a quello dell'anticorruzione ai fini della valutazione globale della Performance delle pubbliche amministrazioni. Il CAI ha prontamente risposto agli indirizzi normativi inserendo nel proprio Piano della Performance 2014-2016 un obiettivo strategico specifico (rif. OS3.3) sia in merito alla Trasparenza sia rispetto all'Anticorruzione.

Per quanto concerne la Trasparenza, sulla base delle attività effettivamente svolte nell'anno 2015, rispetto a quelle programmate, si può considerare pienamente raggiunto il pertinente obiettivo (rif. 003.3A) riguardante il completamento di un ulteriore 20% delle attività descritte nel Programma triennale per la Trasparenza e l'integrità 2014-2016.

Nella tabella seguente (tabella 2) vengono indicate le specifiche iniziative previste nel programma per la Trasparenza per il triennio 2014-2016.

Iniziativa	Destinatari	Responsabile	Tempi di attuazione
Individuazione di forme efficaci e temporalmente scandite di raccordo con gli stakeholder invitati a partecipare alle Giornate	Partecipanti alle Conferenze PR	Direttore Struttura tecnica permanente	Anni: 2015 e 2016
Costituzione di focus group dedicati alla trasparenza	Nuovo gruppo di stakeholder identificato tra gli utenti web anche non Soci	Direttore Responsabile della Trasparenza Responsabile dell'aggiornamento del sito	Anni: 2015 e 2016

Tabella 2

La prima iniziativa, inerente l'ambito della Trasparenza per l'anno 2015, e corrispondente al 20% di pianificazione da realizzare (ovvero all'obiettivo OO3.3A), è stata attuata attraverso un Sondaggio promosso durante la Giornata Trasparenza 2015 per rilevare efficacia informazioni su Performance CAI e i desiderata per futuro. Per ottimizzarne l'efficacia, la Giornata Trasparenza 2015 è stata organizzata a latere dell'Assemblea dei Delegati, incontro a cui partecipano rappresentanti di tutta l'Associazione, anziché nell'ambito delle Conferenze PR, che riuniscono i soli dirigenti regionali del Sodalizio.

L'organizzazione ha previsto la comunicazione dell'evento sul sito web e sulla rivista "lo Scarpone online" con largo anticipo, coerentemente con le vigenti normative che individuano nella Giornata della Trasparenza un momento di informazione aperto a tutti i cittadini, finalizzato a promuovere una cultura della partecipazione verso l'azione amministrativa e di accesso alle informazioni e ai dati degli Enti pubblici. In particolare, la Giornata è stata strutturata e sviluppata intorno alla presentazione, da parte del Direttore e dei Responsabili per la prevenzione della corruzione e della trasparenza, dei contenuti e delle finalità del Piano della Performance dell'Ente e delle più generali politiche ed iniziative varate dall'Ente in tema di coordinamento e integrazione fra gli ambiti della Performance, della Trasparenza, dell'Integrità e dell'Anticorruzione.

Al sondaggio promosso durante la Giornata Trasparenza 2015 è seguita una analisi dei dati raccolti. I dati ottenuti dai partecipanti hanno inoltre consentito di creare una mailing list Trasparenza, realizzando così un altro degli obiettivi inseriti nel Programma per la Trasparenza e l'Integrità dell'Ente triennio 2014-2016.

Si rimanda al documento di analisi sopra citato per maggiori dettagli mentre, di seguito, si riportano le principali conclusioni: l'esperienza svolta pare confermare, come anche deducibile dai dati di accesso ad Amministrazione Trasparente e dalle richieste di Accesso Civico, che il cittadino-utente non ha maturato una piena consapevolezza del ruolo attivo che riveste nelle politiche di trasparenza della P.A., divenendo attore nella verifica dell'adozione di buone prassi e dello svolgimento di una corretta amministrazione. La promozione di questa consapevolezza resta quindi il principale obiettivo da perseguire in futuro, anche per valorizzare l'impegno profuso dall'Ente nella risposta alle norme in essere e agli obiettivi declinati nel Sistema di valutazione e misurazione della Performance recentemente aggiornato.

E' comunque possibile affermare che il grado di attuazione dei principi di trasparenza in ambito CAI si sia mantenuto su livelli apprezzabili, grazie al coinvolgimento e alla partecipazione di tutto il personale dipendente e di buona parte degli stakeholder più direttamente impegnati nella realizzazione dei suoi obiettivi istituzionali. La Sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale che, ai sensi del D. Lgs. 33/2013, ha sostituito dal 2013 la Sezione "Trasparenza, valutazione e merito", garantisce inoltre la piena accessibilità alle informazioni e la trasparenza di azione dell'Ente.

Relativamente alla trasparenza della comunicazione del CAI, dall'analisi dei dati riguardanti gli accessi al sito istituzionale CAI (www.cai.it), costantemente aggiornato, si può evidenziare che il numero globale dei visitatori nel corso del 2015, fino al mese di aprile, è risultato superiore rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente (figura 1) mentre è stato inferiore nella restante parte dell'anno di circa il 4,05%.

I dati delle statistiche di accesso al sito tuttavia, mostrano che, nonostante la lieve flessione, le nuove pagine del sito, attivate nel corso dell'anno, sono state quelle più visitate. L'attenzione posta dal pubblico generale alle novità comunicate dal CAI e l'andamento degli accessi al sito portano a prendere in considerazione l'opportunità di effettuare una riflessione riguardo alla strategia di comunicazione in internet.

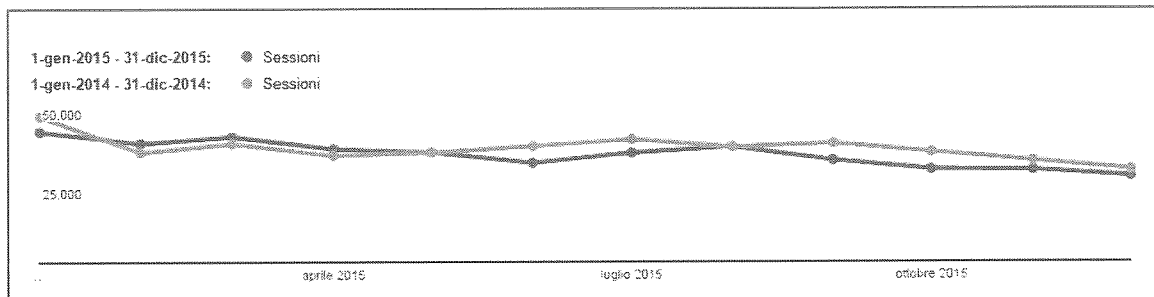


Figura 2

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", che ogni anno nel mese di aprile viene inviato a tutte le sezioni e ai partecipanti all'Assemblea dei Delegati nonché ai soggetti istituzionali.

La "Giornata della trasparenza", nell'anno 2015 si è svolta in occasione dell'Assemblea dei Delegati a Sanremo il 30 maggio. L'organizzazione ha previsto la comunicazione dell'evento sul proprio sito web e su "lo Scarpone online" con largo anticipo. Infatti, ai sensi delle vigenti normative, la Giornata della Trasparenza è un momento di informazione aperto a tutti i cittadini durante il quale, al fine di promuovere una cultura della partecipazione verso l'azione amministrativa e di accesso alle informazioni e ai dati degli Enti pubblici, vengono illustrati i contenuti e le finalità del Piano della Performance dell'Ente.

La giornata è stata praticamente strutturata e sviluppata attraverso la presentazione, da parte del Direttore, delle attività e dei risultati dell'Ente ai partecipanti.

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, soggetti di diritto privato e costituite da volontari che dedicano ad esse il proprio 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.

Il rapporto tra struttura centrale e territorio è pertanto caratterizzato da un dialogo costante orientato al comune raggiungimento delle finalità dell'Ente, pure perseguite con linguaggi e prospettive in parte diversi nella gestione e nello sviluppo degli stessi obiettivi istituzionali.

Non sono pervenuti reclami, procedure di indennizzo o azioni di risarcimento collettivo.

Il Club alpino italiano non eroga direttamente servizi pubblici così come definiti al punto 1 della delibera CIVIT n. 88/2010, pertanto non sono stati definiti i relativi standard di qualità.

3.4 OBIETTIVI INDIVIDUALI

Le valutazioni sono state collegate al raggiungimento di obiettivi individuali legati al perseguimento di risultati certi e misurabili, di taglio operativo (vedi Allegato n. 4D).

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%).

Gli obiettivi individuali sono stati assegnati al personale dipendente nell'aprile 2015, è poi stato effettuato un monitoraggio a settembre 2015. Infine, i colloqui finali di condivisione della valutazione a livello individuale si sono conclusi nella seconda decade del mese di aprile 2016. Nella scheda sotto riportata si riporta il risultato della valutazione, effettuata dal Direttore dell'Ente, del personale non dirigente:

PERSONALE NON DIRIGENTE				
AREA DI INQUADRAMENTO		RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO %		VALUTAZIONE TOTALE %
TIPO	N°	DI RISULTATO	COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	
C	1*	-	-	-
	2	300	192	100
	1	300	182	100
	1	300	178	100
	1	240	195	90
	2	240	192	90
	2	240	190	90
B	3	300	192	100
	1	300	190	100
	1	300	186	100
	1	300	185	100
	1	300	184	100
	1	300	115	85
	1	180	190	75

* in aspettativa senza assegno

Si segnala che nell'anno 2015 sono state assegnate 6 posizioni organizzative.

Si precisa che non è stato necessario il ricorso alle procedure di conciliazione poiché non vi è stata alcuna contestazione agli esiti della valutazione effettuata dal Direttore da parte del personale non dirigente.

Nella tabella seguente viene riportato l'obiettivo di risultato complessivamente assegnato al Direttore dell'Ente:

Destinatario	Obiettivo	Indicatore	Unità misura	Valore storico	Valore bench mark	Target 2015	Fonte dati
DIRETTORE	Nuovo modello organizzativo per le strategie dell'ente	% individuazione ruoli/competenz e necessarie per attività richieste all'organizzazioni	data	ND	ND	100% definizione di un diverso modello organizzativo per il CAI	Amministrazione

La Direzione ha ripercorso innanzitutto i principali passaggi compiuti in materia di organizzazione degli uffici della Sede centrale a partire dalla trasformazione del Club Alpino Italiano in Ente pubblico non economico ad oggi, rilevando che sino al 2003 non esisteva un definito modello organizzativo degli uffici della Sede centrale. La dotazione organica infatti sino ad allora determinava il modello gerarchico piuttosto che quello funzionale.

La Direzione avendo preso atto, dall'analisi comparativa a livello nazionale su ANA, FAI, Italia Nostra, Legambiente, Lega Navale, TCI, e WWF, realtà a vario titolo assimilabili al Club Alpino Italiano, effettuata lo scorso anno, che il modello organizzativo dell'Ente è sostanzialmente analogo a quello delle organizzazioni esaminate e le principali funzioni in cui si articola l'attività del Sodalizio sono affidate a più organi che vengono a ricoprire ruoli distinti, assolutamente complementari, ha esaminato quindi le diverse strutture organizzative degli uffici della Sede centrale sviluppatesi negli anni.

Per quanto attiene alla specifica funzione di governo e ad una sua eventuale diversa configurazione, la Direzione ha ritenuto di rimandare alla discussione in corso nei vari ambiti del Sodalizio a seguito degli esiti del 100° Congresso nazionale "Quale volontariato per il CAI di domani" svoltosi a Firenze nell'autunno 2015.

Sulla base di tali considerazioni e tenuto conto della valutazione delle linee guida dello sviluppo organizzativo della struttura centrale dell'Ente condotta sul personale dipendente in funzione dell'avvio di un'attività di e-commerce, la Direzione ha definito una struttura organizzativa che, lasciando pressoché invariato l'impianto complessivo definito nel 2011, presenta dei rafforzamenti in alcuni settori.

La Direzione ritiene la proposta teoricamente ottimale, tuttavia sottolinea che la sua attuazione risente del complesso di vincoli posti dalla legislazione vigente in materia di lavoro pubblico così come illustrato nella Relazione sulla definizione di un diverso modello organizzativo (vedi allegato n. 5R).

4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

Si segnala che il Club alpino italiano non ha provveduto ad armonizzare i propri sistemi contabili alle disposizioni di cui al Decreto Legislativo 31 maggio 2011, n.91, poiché, nella definizione dei principali elementi del piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio di cui all'art. 4 del D.P.C.M. 18.09.2012, ritiene alquanto difficile assimilare i propri Soci ai soggetti in esso indicati.

Inoltre, non risultano ancora diramate le istruzioni tecniche e i modelli da utilizzare per la predisposizione del piano degli indicatori e dei modelli da utilizzare tramite appositi provvedimenti del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Il CDC ha approvato con delibera n. 123 del 28 novembre 2014 il Budget previsionale economico per l'anno 2015 tenuto conto degli obiettivi di cui alla Relazione previsionale e programmatica approvata dal Comitato Centrale di Indirizzo e Controllo con proprio atto n. 45 in data 25 ottobre 2014.

Si fornisce di seguito una sintetica relazione al Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2015 – che apparirà sul numero di giugno 2016 di "Montagne360", periodico mensile edito dal CAI - rimandando alla Nota integrativa al Bilancio 2015 (vedi sito web: www.cai.it) per ogni più ampio approfondimento sulla situazione patrimoniale-economica-finanziaria del CAI.

Nell'Attivo dello Stato Patrimoniale, la voce relativa alle Immobilizzazioni immateriali presenta al netto degli ammortamenti accumulati un decremento, passando dai circa 397 mila euro del 2014 agli attuali 393 mila; essa è principalmente costituita dal costo della piattaforma sociale che nell'esercizio 2015 è stata implementata della funzionalità inerente l'agevolazione "socio ordinario juniores". Le Immobilizzazioni materiali registrano per il medesimo motivo un decremento passando dai 3 milioni circa del 2014 ai 2,8 milioni dell'esercizio. Le Immobilizzazioni finanziarie segnano invece un incremento per la concessione di prestiti a dipendenti.

L'Attivo circolante, registra un aumento, principalmente riconducibile all'incremento dei depositi presso la Banca d'Italia e ai fondi raccolti con la sottoscrizione "CAI per il Nepal" aperta a sostegno della popolazione nepalese colpita dal sisma del 25 aprile 2015 nonché all'incremento dei Crediti che ammontano a circa 2,4 milioni euro (circa 2,3 milioni euro nel 2014). Questi ultimi sono costituiti per il 92% dalla voce Crediti verso Sezioni; tale voce comprende anche le somme, complessivamente pari a circa 161mila Euro, che l'Ente ha anticipato alle Sezioni aderenti al Bando per l'efficientamento energetico per i rifugi alpini, somme che le Sezioni renderanno all'atto della riscossione dei previsti contributi statali, e le somme dovute da dieci Sezioni che hanno concordato un piano di rientro a medio e lungo termine con la Sede centrale.

Il Passivo dello Stato Patrimoniale evidenzia l'incremento del Patrimonio netto - costituito esclusivamente dagli avanzi degli esercizi precedenti - di circa 23 mila euro relativo all'avanzo di esercizio 2015 così come previsto per la tipologia di ente.

Il Fondo per rischi ed oneri, costituito nel 2008 in via prudenziale, ha registrato un decremento di circa 35mila euro dovuto agli importi dei rimborsi di sinistri di responsabilità civile in franchigia sostenuti dalla Sede centrale, tenendo in tal modo indenni gli assicurati.

I Debiti registrano un incremento complessivo di circa il 4,3 %, principalmente determinato dalle risorse impiegate, e non ancora erogate, dal "Fondo stabile pro rifugi", tramite i diversi

Bandi, per il mantenimento del patrimonio dei rifugi di proprietà delle Sezioni del Club alpino italiano.

Passando al Conto Economico, segnalo innanzitutto che il 2015 registra un lieve incremento del corpo sociale (+ 167 Soci rispetto al 2014) che raggiunge i 307.070 Soci, interrompendo così il trend negativo iniziato nel 2012.

Nel Valore della Produzione, i ricavi inerenti le quote associative evidenziano un incremento di circa 206 mila euro rispetto al precedente esercizio, dovuto sia, in misura minore, all'incremento del corpo sociale che principalmente all'aumento di € 1,50 del contributo pro-rifugi dei soli Soci ordinari deliberato dall'Assemblea dei Delegati 2014. Nell'ambito di tali ricavi segnalo che nel 2015 è stata introdotta per la prima volta una quota agevolata per i Soci nella fascia di età 18-25 anni, i cosiddetti "Soci ordinari Juniores", di cui hanno beneficiato 16.349 Soci; tra questi 3.633 sono Soci iscritti per la prima volta al Sodalizio.

Per quanto concerne i Ricavi per introiti pubblicitari permane la tendenza negativa iniziata nell'esercizio 2012 legata alle criticità dell'editoria tradizionale. I Ricavi derivanti dalla distribuzione in edicola di Montagne360 passano da circa 469mila euro del 2014 agli attuali 23mila euro a seguito di una diversa modalità contrattuale di contabilizzazione; tale importo è già depurato dei costi di resa delle copie invendute.

I ricavi dalla vendita di pubblicazioni presentano un decremento di circa il 44 % attribuibile principalmente alla mancata realizzazione dei volumi previsti nel Piano editoriale nel periodo antecedente la costituzione del Centro Operativo Editoriale.

Sostanzialmente stabili invece i ricavi da attività di promozione comprensivi dei proventi della vendita di gadgets, distintivi e tessere e delle royalties in primo luogo derivanti dalla collaborazione editoriale con RCS-Mediagroup SpA per la realizzazione dei volumi "I sentieri per la libertà" e "Montagne a pedali" venduti in abbinamento a Corriere della Sera e Gazzetta dello Sport.

Da segnalare, negli altri ricavi, 186 mila euro derivanti dalla definizione stragiudiziale di una vertenza avviata per l'escussione di una garanzia fidejussoria a garanzia di adempimenti contrattuali.

Per quanto riguarda i trasferimenti da parte del Ministero dei Beni e delle Attività culturali e del Turismo – Ministero vigilante del CAI - i contributi finalizzati alle sole attività del CNSAS sono pari a circa 2,44 milioni di euro ed invariati rispetto al 2014. Rimane, inoltre, invariato nel 2015 il tasso di autonomia finanziaria del CAI pari al 100 %, poiché i contributi del MiBACT sono stati integralmente trasferiti al CNSAS; si conferma pertanto la costante e, per il secondo anno, integrale capacità di autofinanziamento del Sodalizio.

I Proventi da assicurati registrano un incremento del 41,4 % dovuto sia all'aumento dei singoli premi addebitati alle Sezioni per le cosiddette coperture a domanda (integrazione massimali Socio, infortuni e soccorso alpino non soci, ecc.) che per l'attivazione della polizza infortuni Soci in attività personale.

Per quanto concerne i Costi della Produzione, destinati per l'89,5 % alla realizzazione dell'attività istituzionale del Sodalizio, segnalo nell'ambito delle Spese generali il contenimento dei costi di gestione della piattaforma di tesseramento nella misura del 25,6 % dovuto alla razionalizzazione della gestione dei server virtuali e alla diminuita richiesta di supporto di 1° e 2° livello; mentre la Stampa sociale registra un decremento del 10,6 % dei costi per la carta e la stampa di Montagne360 grazie agli esiti della relativa procedura di gara per il periodo

2015-2016 nonché l'eliminazione dei costi relativi ai resi della distribuzione in edicola a seguito di nuove modalità contrattuali.

I costi relativi alle Assicurazioni che rappresentano il 36,7 % dei Costi della Produzione, hanno subito un incremento di circa l'11%, passando da circa 3,43 milioni di euro nel 2014 agli attuali 4,08 milioni di euro. Tale incremento si è verificato a seguito degli esiti delle gare espletate nel 2014 per il riaffidamento del servizio inerente essenzialmente le polizze infortuni Soci, Titolati e qualificati sezionali, volontari CNSAS e la polizza Soccorso Alpino Soci e non soci per il periodo 2015-2017. Nella polizza Infortuni Soci è incluso inoltre, per il primo anno, il costo della copertura in attività personale dei Soci.

I costi inerenti l'attività editoriale 2015 per circa 102 mila euro comprendono i costi di realizzazione e stampa del volume "150 anni di Club alpino italiano - Dal passato al futuro", dell'Agenda e del calendario CAI 2016 e dell'Annuario del Club Alpino Accademico Italiano. Sono inoltre stati realizzati, in collaborazione con RCS Mediagroup SpA, i volumi "Sentieri per la libertà" e "Montagne a pedali".

Per le attività svolte dagli OTCO, per la cui realizzazione sono state utilizzate risorse per circa 711 mila euro, si rimanda - per carenza di spazio in questa sede - alle specifiche e dettagliate relazioni inserite nel "Rapporto sull'attività dell'anno 2015" pubblicato sul nostro sito www.cai.it. In questo ambito segnalo unicamente l'incremento delle risorse finalizzate a supportare le Sezioni proprietarie di rifugi nelle opere di manutenzione ordinaria degli stessi con un importo pari a 100mila euro che porta a circa 257mila euro le risorse complessive destinate a tale scopo.

L'attività del Corpo Nazionale Soccorso Alpino e Speleologico è stata interamente finanziata tramite i contributi erogati dal MIBACT che per il secondo anno consecutivo ammontano a circa 2,44 milioni di euro. Su questa partita viene eseguita una costante azione di monitoraggio e sensibilizzazione affinché in sede di redazione della Legge di Stabilità venga assicurata la copertura finanziaria prevista dalle specifiche disposizioni legislative inerenti le attività del CNSAS.

L'accantonamento effettuato nell'anno per il "Fondo stabile pro rifugi", alimentato dalla quota parte derivante dalle quote associative - che ha visto come detto l'aumento di 1,5 euro da parte dei soli Soci ordinari -, dal contributo "reciprocità rifugi" e da alcune sponsorizzazioni, per circa 771 mila euro non è stato sufficiente a finanziare le trentasei domande collocate utilmente nella graduatoria del Bando pro-rifugi 2015. Visto l'ammontare complessivo delle domande pervenute pari a circa 1,16 milioni di euro, il Comitato Direttivo Centrale ha deciso di utilizzare le risorse che si renderanno disponibili nell'esercizio 2016 a tale scopo sino a copertura del Bando 2015.

I costi inerenti retribuzioni ed oneri sociali del personale dipendente della Sede centrale, hanno subito un incremento di circa il 3,6 % a seguito dell'assunzione di una risorsa nel settembre 2014 e all'incremento delle somme destinate alla contrattazione integrativa del personale, così come espressamente voluto dal Comitato Direttivo Centrale. L'incidenza dei costi del personale sul costo della produzione registra nonostante ciò una lieve diminuzione passando dal 6,04% del 2014 al 5,9 % dell'esercizio corrente. Permane una situazione di sottodimensionamento numerico del personale rispetto alle esigenze del Sodalizio e ai carichi di lavoro dei singoli dipendenti; tale situazione risulta difficilmente sanabile alla luce delle rinnovate disposizioni in materia di contenimento della spesa pubblica.

5. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE

La missione del Club Alpino Italiano è da sempre orientata e connotata alla promozione delle pari opportunità di cui sono solida testimonianza le numerose attività sociali e culturali svolte su tutto il territorio nazionale negli oltre 150 anni di vita dell'Ente.

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

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 2015.

ANALISI CARATTERI QUALITATIVI/QUANTITATIVI	2013	2014	2015
% Costi di formazione/spese del personale	1,55	3,63	0,22
Età media del personale (anni)	47	48	48
Età media dei dirigenti (anni)	54	55	56
% di dipendenti in possesso di laurea	55	52,63	50
% di dirigenti in possesso di laurea	100	100	100
Ore di formazione (media per dipendente)	14	13	12
Turnover del personale	--	--	--
Tasso di crescita unità di personale negli anni	0	5,55%	0
ANALISI BENESSERE ORGANIZZATIVO	2013	2014	2015
Tasso di assenze	17%	17%	18,29%
Tasso di dimissioni premature	0%	0%	0%
Tasso di richieste di trasferimento	5,60%	5,26%	0%
Tasso di infortuni	0%	0%	0%
Stipendio medio lordo percepito dai dipendenti (distinto per personale dirigente e non)	81.128 – 26.199	87.427 - 27.905	90.323 – 27.811
% di personale assunto a tempo indeterminato	100	100	100
ANALISI DI GENERE	2013	2014	2015
% di dirigenti donne	100	100	100
% di donne rispetto al totale del personale	56	52,63	50
Stipendio medio lordo percepito dal personale donna (distinto per personale dirigente e non)	81.128 – 26.635	87.427 - 28.881	90.323 – 27.931
% di personale donna assunto a tempo indeterminato	100	100	100
Età media del personale femminile (distinto per personale dirigente e non)	54 - 47	55-48	56 - 49
Ore di femminile formazione (media per dipendente di sesso femminile)	14	13	7
% di personale donna laureato rispetto al totale personale femminile	50	50	55,55

6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

6.1 FASI, SOGGETTI, TEMPI E RESPONSABILITÀ

	FASE del PROCESSO	SOGGETTI COINVOLTI	ORE UOMO DEDICATE
1	Definizione	PG / Direttore	15
2	Verifica andamento performance rispetto obiettivi	Direttore/Struttura Tecnica Permanente	120
3	Verifica risparmi di cui art.27, comma 1, del Decreto	Responsabile Area Amministrativa	15
4	Verifica adozione Piano triennale trasparenza/integrità	Direttore/Responsabile Trasparenza	20
5	Adozione	CDC	20

La presente Relazione è stata sottoposta all'esame del CDC ed approvata con atto n. 41 in data 5 maggio 2016.

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

In relazione alla sostanziale mancanza di variazioni rilevanti dei contesti interno ed esterno nei quali l'Ente opera, e che ne hanno costituito l'ambito di azione anche per l'anno 2015, si possono considerare valide e attuali le considerazioni e le osservazioni fatte nella Relazione sulla Performance dell'anno precedente.

Per il Club Alpino Italiano, la duplice natura di Ente pubblico non economico e di associazione di volontariato, costituisce sia un punto di debolezza che di forza nel processo che porta un'organizzazione a perseguire obiettivi di performance, così come individuati nel Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

Come evidenziato, più volte, la difficoltà da parte della componente volontaristica del CAI ad interiorizzare logiche aziendali di "performance" a scapito di azioni concrete sul terreno rappresenta il principale punto di debolezza.

Il punto di forza centrale dell'associazione CAI risiede, invece, nel fatto che i volontari – per natura - sono spinti da un forte desiderio ad agire che si concretizza nelle molteplici attività svolte sul territorio nel perseguimento delle finalità istituzionali.

Sulla base dei risultati ottenuti e già discussi nei paragrafi precedenti e, anche, sulla base di quanto emerso nei diversi momenti di confronto con l'OIV, si ritiene che il Club Alpino Italiano:

- abbia dimostrato la capacità di agire coerentemente con il Ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio - in condivisione tra CC, CDC e Direzione - rispettando fasi, tempi e strumenti indicati nel Piano (vedi Allegato n. 3D);
- sia riuscito a manifestare un'indubbia capacità di auto-analisi e la volontà di miglioramento del proprio ciclo di gestione della performance. Le valutazioni alimentate da tali informazioni sono poi sfociate in assestamenti operativi per il raggiungimento dei target previsti per l'anno.

Da queste premesse consegue che, come aree di miglioramento possibile, possano essere le seguenti:

- una prima area di miglioramento, progettabile all'interno del processo di gestione della performance dell'Ente, è relativa all'affinamento costante della capacità dell'Ente stesso di monitorare in itinere percorso di realizzazione degli obiettivi così da rendere sempre più efficiente il processo di allineamento operativo delle attività con gli obiettivi e massimizzare, quindi, il pieno raggiungimento di questi ultimi.
- una seconda area di miglioramento riguarda la necessità, non solo di proseguire nella definizione e nella implementazione di nuove modalità di condivisione del processo ma, soprattutto, di riuscire a coinvolgere operativamente nella realizzazione degli obiettivi il corpus volontaristico che costituisce la struttura cardine organizzativa dell'Ente. Il sottodimensionamento ormai consolidato del personale facente capo alla struttura pubblica dell'Ente, infatti, non consente sempre di poter progettare un numero di obiettivi operativi coerente con le direttive strategiche. Nel corso del 2015 ad esempio si è aumentato ulteriormente il numero di obiettivi anche con ragionevole successo. Si ritiene tuttavia che si sia raggiunto il massimo della potenzialità. Per tali ragioni è di fondamentale importanza continuare a trasmettere alla base associativa l'impegno profuso dall'Ente-CAI nel raggiungimento degli obiettivi che si è dato ma, anche, per incrementare la consapevolezza dell'importanza e della necessità di una partecipazione allargata.

Ciò detto, esaminando il Ciclo di gestione della performance nella sua globalità dalla prospettiva di un Ente di piccole dimensioni quale il CAI non si può non ribadire che le modalità con cui le Pubbliche Amministrazioni sono chiamate a fornire le informazioni inerenti il ciclo stesso, sebbene comprensibili dal punto di vista metodologico e della necessità di raccolta di dati omogenei, appaiono in alcuni casi poco conformi all'obiettivo principale della riforma contenuta nel Decreto.

Se, infatti, la *performance* è il contributo di risultato e di modalità che, con il proprio agire, un sistema o organizzazione o singolo individuo, apporta al raggiungimento di finalità, obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei propri bisogni istituzionali, la complessità procedurale che essa comporta potrebbe limitarne la comprensione e il perseguimento a livello di mero adempimento.

Si auspica che, dopo la necessaria prima fase di normalizzazione, il processo possa essere maggiormente calibrato in base ai diversi livelli di complessità organizzativa di cui si compone la Pubblica Amministrazione 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.

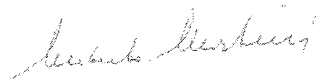
Milano, 5 maggio 2016

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 2015
- n. 2D Tabella obiettivi strategici 2015
- n. 3D Tabella documenti del ciclo di gestione della performance 2015
- n. 4D Tabelle da 4.1 a 4.5 valutazione individuale 2015
- n. 5R Relazione sull'obiettivo 2015 del Dirigente

CLUB ALPINO ITALIANO

RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA PER IL 2015

approvata dal Comitato centrale in data 25.10.2014

OBIETTIVI ANNUALI 2015 e PLURIENNALI

Al fine di conseguire una globale visione del fenomeno, si è provveduto anche quest'anno ad integrare nello stesso documento gli obiettivi annuali e pluriennali e quelli previsti nel Piano della Performance per il triennio 2014 - 2016.

Si precisa che la successiva elencazione compone il quadro complessivo degli obiettivi e delle azioni articolato per aree tematiche, non un ordine di priorità.

Obiettivi	Azioni
<p><i>La struttura del CAI</i></p> <p>obiettivo 1 - pluriennale</p> <p>CENTRALITA' DEL SOCIO E DELLE SEZIONI</p> <p><i>Presente nel Piano della Performance (PdP) 2014-2016</i></p>	<p>Nel ribadire il ruolo centrale delle sezioni per il conseguimento delle finalità istituzionali del CAI, la sede centrale continuerà ad operare per meglio rispondere alle loro esigenze e a quelle del corpo sociale tutto.</p> <p>L'obiettivo è quello di completare il programma di tesseramento con le istruzioni per i presidenti e gli operatori sezionali.</p> <p>Particolare attenzione si dovrà porre al miglioramento del portale Cai, al fine di reperire e rendere disponibili quante più informazioni e migliorarne le possibilità di utilizzo. Continuare a ottimizzare il progetto della formazione dirigenti Cai, in particolare a livello del territorio.</p> <p>Le attività del Sodalizio devono mirare a creare motivazioni e coinvolgere maggiormente i soci, in base alle competenze ed esperienze, per consentire attivamente ad ognuno di contribuire alla crescita del Sodalizio, con l'ausilio delle nuove tecnologie.</p> <p><i>L'obiettivo prevede l'ampliamento e strutturazione delle informazioni e delle conoscenze dell'universo Soci, finalizzate all'avvio di una fase di supporto più ampio e mirato al graduale alleggerimento della sovrastruttura burocratica delle Sezioni e alla facilità nell'esecuzione dei relativi adempimenti.</i></p>
<p><i>La struttura del CAI</i></p> <p>obiettivo 2 - pluriennale</p> <p>VALORIZZAZIONE DELLA STRUTTURA DEL SODALIZIO</p> <p><i>Presente nel Piano della Performance (PdP) 2014-2016</i></p>	<p>A dieci anni dall'entrata in vigore del nuovo ordinamento si ritiene utile avviare una fase di verifica dei risultati e dei possibili correttivi da apportare.</p> <p>In quest'ottica dovrà essere sviluppato un ampio dibattito che coinvolga la base sociale su quanto proposto dal Gruppo di lavoro "Il CAI di domani" e dalle ARD.</p> <p><i>L'obiettivo prevede la realizzazione di un'analisi comparativa a livello nazionale sulle realtà assimilabili al CAI.</i></p>

<p><i>La struttura del CAI</i></p> <p>obiettivo 3 - pluriennale</p> <p>RAZIONALIZZAZIONE ORGANI TECNICI CENTRALI OPERATIVI</p>	<p>Prosegue l'azione per una efficace revisione funzionale delle numerose strutture oggi esistenti nell'ambito del Club Alpino Italiano, tenuto in debito riferimento il progetto di revisione ed attualizzazione della struttura del sodalizio. Nell'ambito della revisione del progetto di riordino OTCO, valutati i risultati della sperimentazione in corso, proseguiranno le azioni per giungere a un efficace coordinamento permanente dei diversi organi tecnici a tutti i livelli.</p>
<p><i>La struttura del CAI</i></p> <p>obiettivo 4 - annuale</p> <p>COMPLETAMENTO ORDINAMENTO CAI</p>	<p>Occorre predisporre la formulazione del Regolamento di organizzazione.</p> <p>La dinamicità delle variazioni strutturali in essere nel Sodalizio consigliano di adottare un Regolamento di organizzazione efficace, ma strutturalmente snello, che permetta di gestire al meglio una realtà in continua evoluzione”</p> <p>Occorre concludere la revisione in atto del Regolamento disciplinare.</p>
<p><i>La struttura del CAI</i></p> <p>obiettivo 5 - pluriennale</p> <p>SENTIERI E CARTOGRAFIA</p>	<p>Si procederà preferibilmente alla costituzione di una struttura operativa “Cartografia e sentieri” a cui affidare, come primo incarico, la definizione dei progetti sviluppati dal tavolo di lavoro.</p>

<p><i>Le priorità del CAI</i></p> <p>obiettivo 6 - pluriennale</p> <p>UNIVERSO GIOVANI</p> <p><i>Presente nel Piano della Performance (PdP) 2014-2016</i></p>	<p>La scarsa adesione al CAI nella fascia di età compresa fra il 18 e 25 anni pone tra le priorità quella di adottare politiche di maggiore attenzione verso il mondo giovanile perseguendo metodologie, iniziative, azioni di coinvolgimento più incisive ed efficaci, così come già emerso nel Congresso di Predazzo e nella Assemblea dei delegati. Si devono perseguire le seguenti finalità coinvolgendo a tal proposito tutti gli organi tecnici aventi funzioni formative:</p> <ul style="list-style-type: none"> - offrire continuità di attività strutturate ai soci giovani che hanno già percorso il progetto educativo sviluppato in ambito Alpinismo giovanile; - incentivare l'uso delle nuove tecnologie ed in particolare dei social network per avere un dialogo più proficuo con la fascia di soci giovani. <p><i>L'obiettivo prevede l'apertura di un canale di contatto basato sui social networks.</i></p>
---	---

<p><i>Le priorità del CAI</i></p> <p>obiettivo 7 - pluriennale</p> <p>PRESENZA NEL MONDO DELLA SCUOLA</p> <p><i>Presente nel Piano della Performance (PdP) 2014-2016</i></p>	<p>La consolidata collaborazione con il Ministero della Pubblica Istruzione, sancita da ben tre protocolli di intesa, aveva già comportato il riconoscimento del CAI quale soggetto in grado di offrire formazione ai docenti e di proporre iniziative di conoscenza imperniata sulle numerose peculiarità della montagna e sulla molteplicità di iniziative da svolgere in ambiente.</p> <p>Ciò conferma la positività del lavoro svolto e l'opportunità di continuare l'azione intrapresa attraverso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mantenimento dei rapporti con il MIUR - Proseguimento dei corsi di formazione per docenti, riconosciuti dal MIUR, attuati in un contesto di pregio ambientale e paesaggistico con la collaborazione degli Organi tecnici operativi e dei Gruppi regionali - Accesso a contributi nazionali o comunitari destinati alla formazione - Attivazione di un attendibile rilevamento degli interventi formativi ed educativi attuati da operatori CAI nel mondo della scuola con monitoraggio e valutazione dei risultati conseguiti, anche allo scopo di stimolare i docenti a lavorare, nell'ambito delle loro competenze, anche negli anni successivi ai corsi formativi - Sollecitare un maggiore impegno da parte dei Gruppi regionali, mediante ulteriori protocolli di intesa con gli uffici scolastici regionali, che consentano di avviare iniziative di collaborazione con il mondo della scuola e sviluppare politiche a favore dei giovani - Promuovere iniziative editoriali a favore dei giovani e sulle tematiche legate alla montagna sia in formato cartaceo, sia attraverso nuove tecnologie <p><i>L'obiettivo per il 2015 prevede di incrementare sia le attività con le scuole che la partecipazione ai corsi di formazione per docenti.</i></p>
--	--

<p><i>Le politiche del CAI</i></p> <p>obiettivo 8 - pluriennale</p> <p>FOEMA</p>	<p>Il Convegno di Trieste del 2009 ha ribadito l'importanza della nostra presenza in ambito internazionale e del collegamento del Sodalizio con le altre associazioni alpinistiche europee.</p> <p>Pertanto vanno intensificate le attività in collaborazione con la UIAA e il CAA portando i nostri contributi e la nostra esperienza ai rispettivi tavoli istituzionali e all'interno delle diverse commissioni tematiche; dovranno essere maggiormente divulgati i documenti prodotti in seno a tali organismi al fine di renderli noti al grande pubblico e al fine di fare conoscere il comune pensiero di tutte le associazioni sui temi fondamentali inerenti alla frequentazione della montagna.</p> <p>Si evidenzia che nel 2013 si è sottoscritto un protocollo di intesa tra Spagna (FEDME), Portogallo (CNM), la Federazione delle associazioni balcaniche (BMU) e la Federazione Macedone (FMSM) che ha poi generato nel 2014 la costituzione della Associazione FOEMA (Federation of European Mountaineering Associations); con detta associazione si dovrà continuare a collaborare per individuare iniziative prioritarie e strategiche.</p>
--	--

<p><i>Le politiche del CAI</i></p> <p>obiettivo 9 - annuale</p> <p>SVILUPPO NEL TERRITORIO</p> <p><i>Presente nel Piano della Performance (PdP) 2014-2016</i></p>	<p>In un momento in cui la situazione socio-economica presenta criticità non solo in termini generali, ma anche di valori, di motivazioni ed impegno, è necessario che ciascun gruppo regionale provveda ad analizzare la situazione locale attuale e ponga in essere tutte le migliori iniziative, anche favorendo l'eventuale fusione di Sezioni, mirando ad una crescita complessiva del sodalizio, sia in termini quantitativi (nuove sezioni e nuovi soci) sia in termini qualitativi (a livello formativo e culturale); la sezione del CAI deve diventare punto di aggregazione e di riferimento per la società civile per la sua storia, per la sue tradizioni e per i valori etico-morali che sono alla base della nostra associazione.</p> <p><i>L'obiettivo prevede l'analisi della crescita del n° di Sezioni a livello nazionale.</i></p>
<p><i>Le politiche del CAI</i></p> <p>obiettivo 10 - annuale</p> <p>CONGRESSO NAZIONALE "QUALE VOLONTARIATO PER IL CAI DEL DOMANI?"</p>	<p>Si ritiene opportuno sviluppare momenti di riflessione a partire dalla deliberazione "<i>Linee di indirizzo dei principi di etica, gratuità e trasparenza del volontariato nel Club Alpino Italiano</i>" (CC del 16 febbraio 2014), che coinvolgano la base sociale, le sezioni, gli organi territoriali e centrali con l'intento di far emergere da un'approfondita riflessione gli orientamenti e i valori condivisi per il futuro del Sodalizio. Il congresso che si dovrà organizzare al termine delle riflessioni fornirà le linee guida per la predisposizione di successivi documenti programmatici su cui l'intera base sociale sarà chiamata a pronunciarsi in occasione della prima Assemblea dei Delegati successiva al congresso.</p>
<p><i>Le politiche del CAI</i></p> <p>obiettivo 11 - pluriennale</p> <p>BIDECALOGO E TEMATICHE AMBIENTALI</p>	<p>Si dovranno porre in atto tutte quelle iniziative volte alla informazione e alla comunicazione dei contenuti del bidecalogo; pertanto si dovrà provvedere alla sua divulgazione e diffusione con mezzi e contenuti atti a rendere espliciti, chiari e semplici tutti i punti inerenti la posizione e l'impegno CAI presso i soci, le istituzioni e i media. Per ogni punto trattato nel bidecalogo dovranno essere sviluppati principi e criteri attuativi per potere mettere nelle condizioni i gruppi regionali e le sezioni di intervenire efficacemente sia nel codice di autodisciplina, sia nei confronti delle istituzioni sulle problematiche ambientali di livello locale.</p> <p>Rispetto alle grandi tematiche ambientali e con il supporto della Segreteria dell'Ambiente il CAI dovrà essere presente, in collaborazione anche con le altre associazioni ambientaliste riconosciute, a tutti i tavoli istituzionali al fine di tutelare e salvaguardare gli interessi della associazione nel perseguimento dei propri fini statutari.</p>

<p><i>Le politiche del CAI</i></p> <p>obiettivo 12 - pluriennale</p> <p>STAMPA SOCIALE</p>	<p>Si ritiene opportuno, trascorso e monitorato il periodo di avvio della nuova stampa sociale, continuare a monitorare il gradimento verso i soci e la vendita del periodico Montagne 360° presso le edicole.</p> <p>Si dovrà valutare una nuova modalità di presentazione dello Scarpone on-line, consentendo in particolare la possibilità di reperire nel tempo e con facilità le notizie pubblicate, oltre che verificare la necessità di una pubblicazione cartacea adatta allo scambio di informazione e di comunicazioni fra i soci.</p> <p>Si dovrà altresì valutare la necessità di una rivisitazione dei contenuti della Rivista Montagne 360°, al fine di renderla maggiormente appetibile e interessante per i soci del sodalizio ovvero elaborare una rivista che possa coinvolgere i soci sia nei dibattiti di tipo culturale, sia quale strumento utile per la conoscenza e la frequentazione delle montagne.</p> <p>Una maggiore attenzione nella stampa sociale dovrà essere rivolta al mondo giovanile al fine di rendere le pubblicazioni maggiormente appetibile e interessanti a questa fascia di soci.</p>
--	---

<p><i>Le iniziative del CAI</i></p> <p>obiettivo 13 - pluriennale</p> <p>RIFUGI</p>	<p>I rifugi alpini rappresentano una delle più efficaci forme di visibilità del Club Alpino Italiano nell'ambiente montano.</p> <p>Occorre riorganizzare l'attuale Commissione centrale rifugi che, così come costituita oggi, non è in grado di fornire il necessario supporto tecnico alle Sezioni.</p> <p>La nuova tipologia dei frequentatori dei rifugi, con il relativo mutamento di esigenze cui dare risposta e la necessità di assicurare, comunque, un minimo di redditività delle strutture, impongono, anche alla luce delle riflessioni presentate in CC:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Una riclassificazione delle strutture che tenga conto che, da iniziale supporto logistico alle attività alpinistiche, molti rifugi si sono trasformati in punti di arrivo per una utenza prevalentemente escursionistica e che le modalità di accesso spesso sono assai più agevoli, mentre a volte permangono difficoltà di approvvigionamento e manutenzione delle strutture. Tale riclassificazione dovrà portare anche ad una modifica dei criteri di assegnazione dei contributi della Commissione centrale; b) L'individuazione di nuove forme di gestione che, attingendo, ove possibile, ad esperienze già consolidate di pool cooperativo, consenta alle Sezioni interessate di accedere a forme strutturate di collaborazione cui affidare l'attività gestionale, promozionale e manutentiva dei loro rifugi. c) Favorire una prospettiva di gestione con criteri di eco compatibilità e sostenibilità energetica ed ambientale.
---	--

<p><i>Le iniziative del CAI</i></p> <p>obiettivo 14 - pluriennale</p> <p>VALORIZZAZIONE MARCHIO CAI</p>	<p>Particolare attenzione sarà rivolta all'uso del marchio e alla concessione di patrocinii alle molteplici attività.</p> <p>Saranno analizzati gli aspetti della "comunicazione" e della "promozione" interne ed esterne del marchio anche al fine di mantenerne alto il valore e di aumentarne l'interesse da parte dei media.</p> <p>Nella posizione di "opinion leader" il CAI ha la grande opportunità di interagire con le maggiori aziende del settore montagna per sviluppare prodotti, principalmente a beneficio dei soci, anche attraverso attività di merchandising e partnership con soggetti diversi.</p> <p>Si tratta di settori da esplorare con attenzione, sia per le potenzialità che esprimono, sia per le loro possibili ricadute.</p> <p>L'obiettivo di valorizzazione dovrà essere perseguito, da un lato con lo spirito e la volontà di fornire prodotti di elevata qualità tecnica "griffati" CAI, e , dall'altro, utilizzando il nostro "marchio" quale simbolo ed attestazione "di qualità" come, ad esempio, nell'ambito dei sentieri.</p>
<p><i>Le iniziative del CAI</i></p> <p>obiettivo 15 - annuale</p> <p>150 ANNI DEL CLUB ALPINO ITALIANO</p>	<p>Nel 2013, anniversario della fondazione del Club Alpino Italiano, il CAI ha voluto adeguatamente celebrare questo avvenimento con una serie di iniziative con risonanza e visibilità nel Sodalizio e nel più vasto contesto della società civile.</p> <p>A conclusione di queste celebrazioni, nel 2015 continuerà la recensione e documentazione di quanto avvenuto nelle varie realtà del nostro Sodalizio con la realizzazione di un dossier sull'argomento e la raccolta delle attività svoltesi in una pubblicazione che sarà realizzata nella più opportuna forma editoriale (cartacea, digitale ecc.), a testimonianza dello storico avvenimento.</p>
<p><i>Le iniziative del CAI</i></p> <p>Obiettivo 16 - pluriennale</p> <p>CORALITA'</p>	<p>In occasione delle celebrazioni della fondazione del Club Alpino Italiano, è stato effettuato il censimento dei Cori attivi nel Sodalizio (64) e si è svolto un Convegno sulla coralità.</p> <p>Alla luce di queste positive esperienze è stato costituito uno specifico Gruppo di Lavoro cui dovrebbe seguire un organismo permanente con lo scopo di catalogare, aggiornare e mettere in rete il patrimonio corale esistente e realizzare presso la Biblioteca Nazionale di Torino un centro di documentazione della coralità del CAI.</p>

COPERTURA FINANZIARIA

Per la realizzazione delle attività derivanti dagli obiettivi 2015 sarà prevista una copertura finanziaria di base da inserire nella proposta di Budget economico 2015.

ALLEGATO 2D - Tabella obiettivi strategici

Descrizione Obiettivo	Ambito Obiettivo	Risorse Finanziarie	Indicatori	Target 2015	Valore % consuntivo indicatori	Grado di Raggiungimento Obiettivo (valore compreso tra 0 e 100%)	Note
OS 1.1 Miglioramento e diversificazione dei servizi offerti dalla Sede Centrale alle Sezioni	#	#	Tempo (data)	100% Progettazione di Piano Servizi 2016-2018 per le Sezioni (001.1A)	100%	100	
				Lancio di N. 3 Servizi (001.1B)	100%	100	
OS1.2 Ampliamento e strutturazione delle informazioni e delle conoscenze sull'universo Soci	#	#	Tempo (data)	100% raccolta, inserimento e strutturazione di nuovi dati sui soci (001.2A)	100%	0	
				100% impostazione e completamento di un primo studio analitico sull'universo Soci (001.2B)	100%	100	
OS2.1 Universo Giovani	#	#	Tempo (data)	100% realizzazione di 1 nuovo canale basato su Social Networks (002.1A)	100%	100	
OS2.2 Presenza nel mondo della scuola	#	#	Incremento % di docenti partecipanti	+ 10% di docenti partecipanti rispetto al totale nei corsi effettuati l'anno precedente (002.2A)	100%	100	
				+ 10% incremento contatti delle Sezioni con scuole rispetto al totale effettuato nell'anno precedente (002.2B)	100%	50	
OS 3.1 Protezione della natura	#	#	Tempo (data)	100% realizzazione attività 2015 (003.1)	100%	50	
OS 3.2 Sviluppo del Territorio	#	#	Tempo (data)	100% Realizzazione analisi su segmento Soci Juniores (comparativa anni 2014 e 2015) (003.2)	100%	100	
OS 3.3 Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi a Performance, Trasparenza, Integrità e Anticorruzione	#	#	Tempo (data)	20% di raggiungimento obiettivi del Piano Trasparenza 2014-2016 (003.3A)	100%	100	
				20% di raggiungimento obiettivi del Piano Anticorruzione 2014-2016 (003.3B)	100%	50	
Note Generali							

Documento	Data di approvazione	Data di pubblicazione	Data ultimo aggiornamento	Link documento
Sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i>	18.12.2010	26.04.2011	#	http://www.cai.it/index.php?id=1596&L=0
Piano della <i>performance</i>	30.01.2015	05.02.2015	30.01.2015	http://www.cai.it/index.php?id=1597&L=0
Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2014-2016	28.01.2014	31.01.2014	28.01.2014	http://www.cai.it/index.php?id=1565&L=0
Standard di qualità dei servizi (*)	#	#	#	#

Tabella 4.1 *Categorie di personale oggetto della valutazione individuale*

	personale valutato (valore assoluto)	periodo conclusione valutazioni		Quota di personale con comunicazione della valutazione tramite colloquio con valutatore (indicare con "X" una delle tre opzioni)		
		mese e anno (mm/aaaa)	valutazione ancora in corso (SI/NO)	50% - 100%	1% -49%	0%
Dirigenti di I fascia e assimilabili	-	-	-	-	-	-
Dirigenti di II fascia e assimilabili	1	07/2015	NO	X	-	-
Non dirigenti	17	04/2015	NO	X		

Tabella 4.2 *Peso (%) dei criteri di valutazione*

	contributo alla performance complessiva dell'amm.ne	obiettivi organizzativi della struttura di diretta responsabilità	capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori	obiettivi individuali	obiettivi di gruppo	contributo alla performance dell'unità organizzazione di appartenenza	competenze/ comportamenti professionali e organizzativi posti in essere
Dirigenti di I fascia e assimilabili	-	-	-	-			-
Dirigenti di II fascia e assimilabili	15	15	10	50			10
Non dirigenti				60	-	-	40

Tabella 4.3 *Distribuzione del personale per classi di punteggio finale*

	personale per classe di punteggio (valore assoluto)		
	100%- 90%	89%- 60%	inferiore al 60%
Dirigenti di I fascia e assimilabili	-	-	-
Dirigenti di II fascia e assimilabili	1	-	-
Non dirigenti	16	2	-

Tabella 4.4 *Collegamento alla performance individuale dei criteri di distribuzione della
retribuzione di risultato/premi inseriti nel contratto integrativo*

	Si (indicare con "X")	No (indicare con "X")	(se si) indicare i criteri	(se no) motivazioni	data di sottoscrizione (gg/mm/aaaa)
Dirigenti e assimilabili	X		VALUTAZIONE	-	30.11.2013
Non dirigenti	X		VALUTAZIONE/LIVELLI ORGANIZZATIVI/ORARIO DI LAVORO	-	29.01.2015

Tabella 4.5 *Obblighi dirigenziali*

I sistemi di misurazione e valutazione sono stati aggiornati, con il richiamo alle previsioni legislative degli obblighi dirigenziali contenute anche nei recenti provvedimenti legislativi e, in primo luogo, nella legge per la prevenzione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione?		
Si (indicare con "X")	No (indicare con "X")	NOTE
X		



DEFINIZIONE DI UN DIVERSO MODELLO ORGANIZZATIVO PER IL CAI

Con riferimento alla definizione di un diverso modello organizzativo per il CAI affidato al Direttore, definito nel Piano della Performance 2015-2017 come di seguito indicato, si espone nella presente relazione l'attività effettuata.

Obiettivo	Indicatore	Target 2015
Nuovo modello organizzativo per le strategie dell'Ente	% individuazione ruoli/competenze necessarie per attività richieste all'organizzazione	100% definizione di un diverso modello organizzativo per il CAI

Si è ritenuto innanzitutto utile ripercorrere i principali passaggi compiuti in materia di organizzazione degli uffici della Sede centrale del Club Alpino Italiano dalla sua trasformazione in Ente pubblico non economico ad oggi.

A seguito dell'ampia opera di revisione, classificazione e riduzione degli enti pubblici avvenuta con l'emanazione della Legge 20 marzo 1975 n. 70, il Club Alpino Italiano è stato chiamato, oltre ad apportare le necessarie modifiche statutarie, ad ordinare la propria organizzazione in conformità alle nuove disposizioni legislative, ad adottare un regolamento organico del personale nonché ad inquadrare il personale nei ruoli e nelle qualifiche del pubblico impiego.

Nel 1979 il CAI ha quindi adottato la sua prima *pianta organica* (vedi tabella seguente) e alla fine dello stesso anno ha bandito, così come richiesto agli enti di cui alla Legge n. 70/1975, il suo primo concorso pubblico per il reclutamento di personale.

Inquadramento	Pianta organica al 31.12.1979	In servizio al 31.12.1979	
		MASCHI	FEMMINE
DIRIGENTE	1	1	-
FUNZIONARIO TECNICO	1	-	-
COLLABORATORE DI AMMINISTRAZIONE	1	-	1
ASSISTENTE DI AMMINISTRAZIONE	5	2	2
OPERATORE DI AMMINISTRAZIONE	8	-	3
ARCHIVISTA	1	-	1
AUSILIARIO DI AMMINISTRAZIONE	1	1	-
	18	4	7

A partire dal 1999 la definizione degli inquadramenti viene modificata così come disposto dalla contrattazione collettiva nazionale; la situazione al 31 dicembre 1999 appare la seguente:

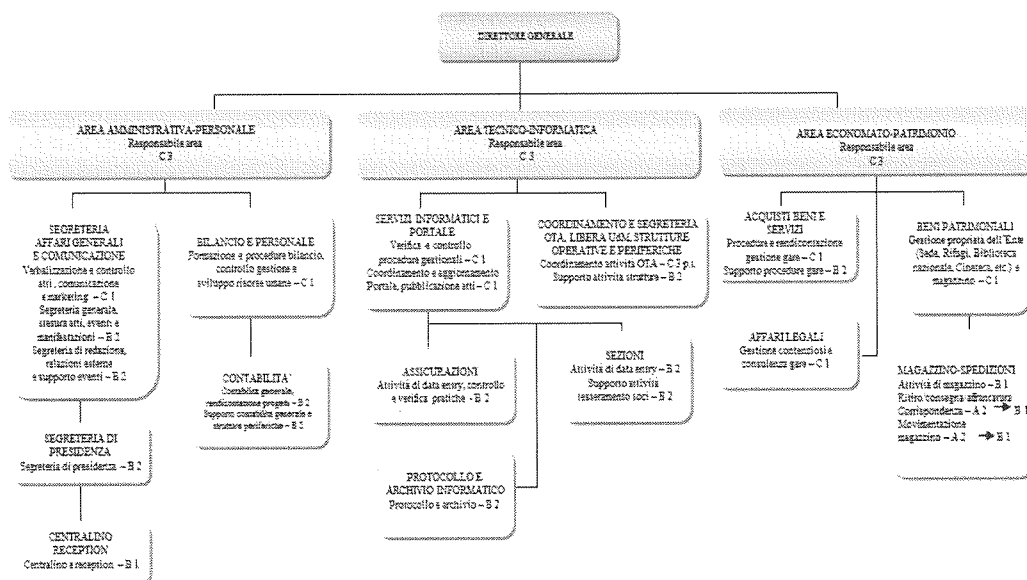


Inquadramento < 1979	Inquadramento attuale	Dotazione organica al 31.12.1999	In servizio al 31.12.1999	
			MASCHI	FEMMINE
DIRIGENTE	DIRIGENTE	1	1	-
FUNZIONARIO TECNICO	C 3	2	1	1
COLLABORATORE DI AMMINISTRAZIONE	C 1	3	-	-
ASSISTENTE DI AMMINISTRAZIONE	B 2	7	-	2
OPERATORE DI AMMINISTRAZIONE	B 1	-	-	8
ARCHIVISTA	A 2	3	1	-
AUSILIARIO DI AMMINISTRAZIONE	A 1	1	-	1
	TOTALE	17	3	12

Tuttavia sino al 2003 non esisteva un definito modello organizzativo degli uffici della Sede centrale; la dotazione organica determinava il modello gerarchico piuttosto che quello funzionale.

Nel corso del 2003 l'allora Comitato di Presidenza rileva l'esigenza di prevenire alla definizione di un modello organizzativo di tale struttura incaricandone un Gruppo di Lavoro, appositamente costituito e formato dall'allora Presidente generale, da un Vice Presidente generale, da due Consiglieri centrali e da un funzionario dipendente. Il CDC approva quindi con delibera n. 141 del 22 dicembre 2003 il progetto, proposto dal GdL, adottando il seguente modello organizzativo per gli uffici della Sede centrale:

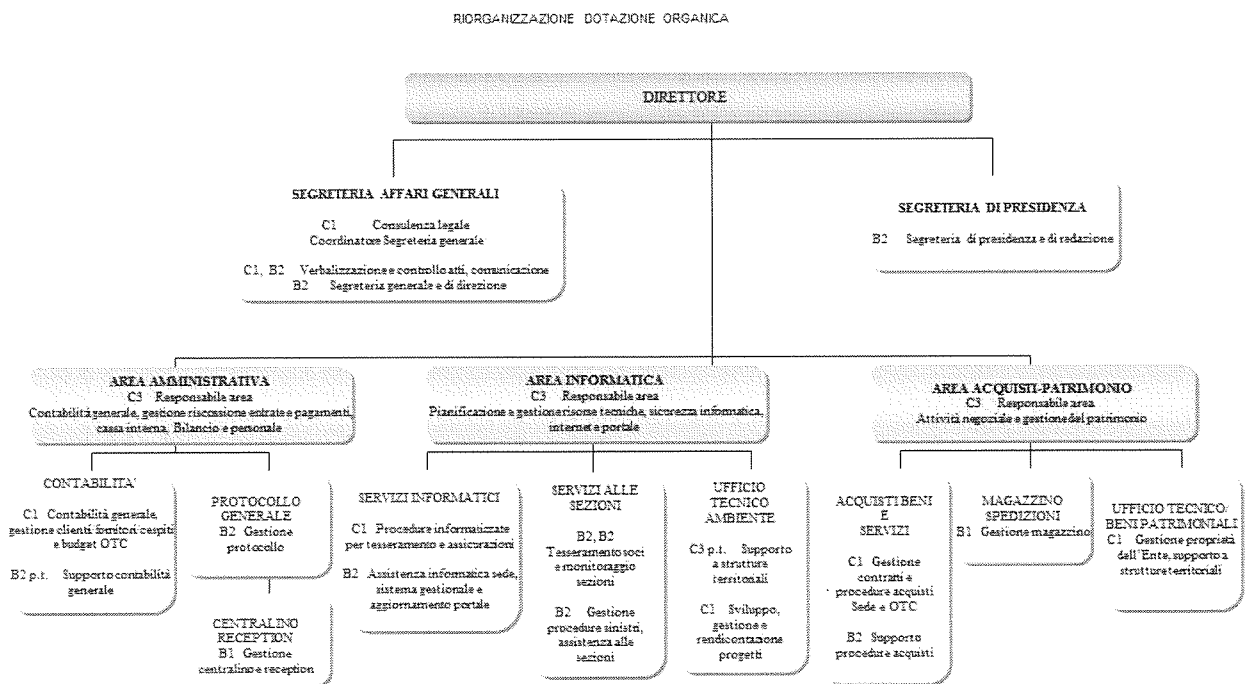
PROGETTO DI RIORGANIZZAZIONE PERSONALE STRUTTURA CENTRALE





Il modello prevedeva la suddivisione in tre aree organizzative, all'interno delle quali sono stati individuati gli uffici e le figure professionali ad essi assegnati sulla base di distinti livelli di responsabilità. La riorganizzazione conseguente ha consentito di effettuare le progressioni economiche e di attribuire, per la prima volta, le posizioni organizzative ai Responsabili di Area.

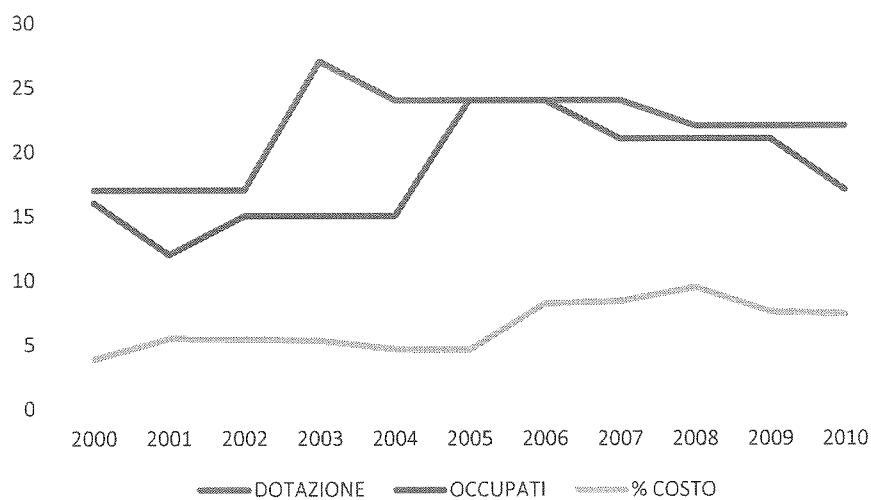
A seguito delle modifiche ordinamentali adottate dal Sodalizio, nel luglio 2006, viene ridisegnata anche la struttura organizzativa degli uffici che, oltre ad abbandonare la denominazione di Direttore generale in favore di Direttore dell'Ente, vede la creazione di due uffici di staff: la Segreteria di Presidenza e la Segreteria Affari generali nel cui ambito viene collocato anche l'Ufficio Legale, al cui titolare viene affidato il coordinamento dell'ufficio.



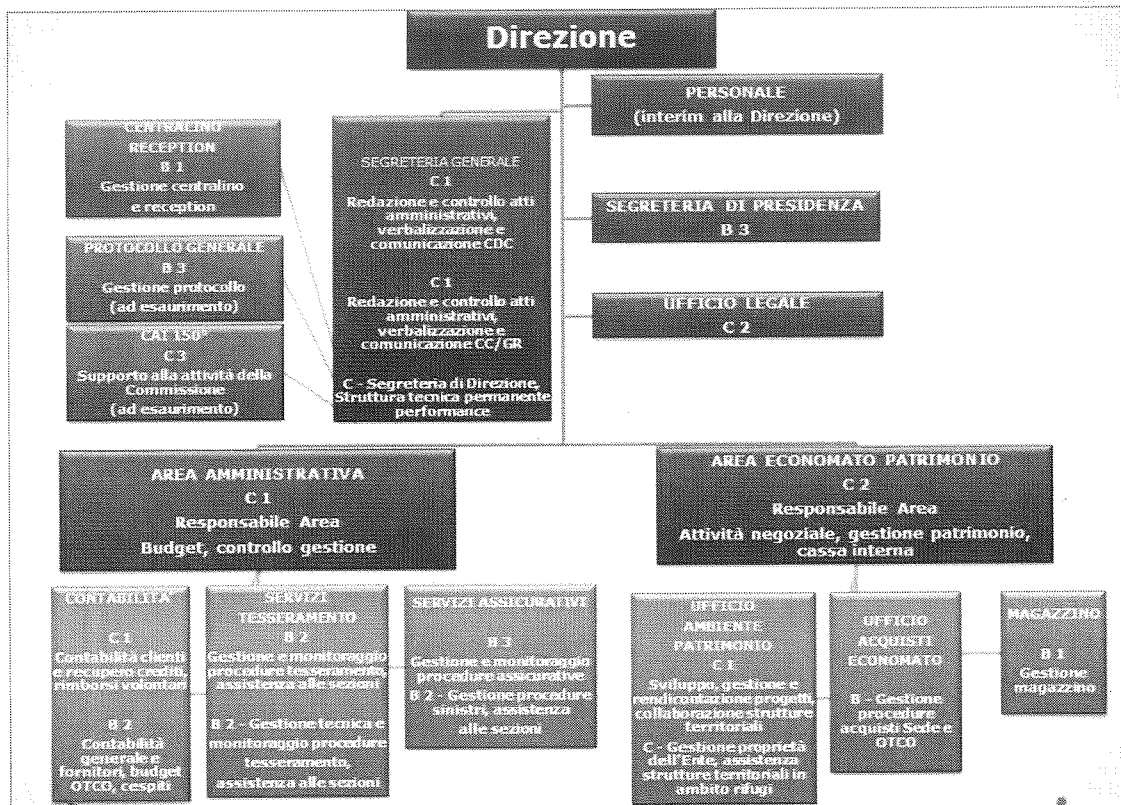
Cd: 14 luglio 2006

Il modello rimane sostanzialmente valido sino al 2010; la consistenza della dotazione organica subisce tuttavia un ridimensionamento a seguito delle politiche di contenimento della spesa pubblica anche in materia di personale varate a partire dalla metà di tale decennio.

Nel grafico seguente viene illustrato l'andamento di dotazione organica e occupazione unitamente all'incidenza dei relativi costi sul bilancio dell'Ente per il periodo 2000-2010.



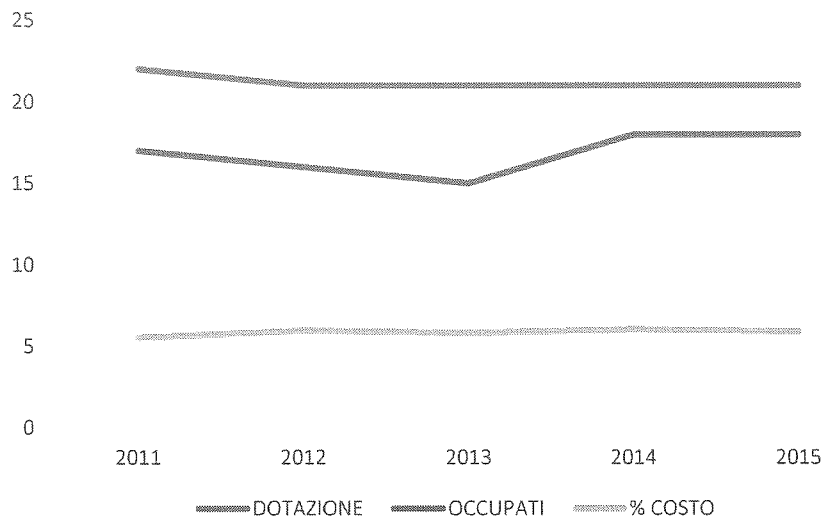
Nel 2011 sulla base delle mutate esigenze organizzative dell'Ente e in relazione agli obiettivi previsti nel Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità e alle attività straordinarie ma, di lunga durata, come quelle riguardanti CAI150 si ritiene necessario pervenire alla determinazione di una nuova dotazione organica. Il CDC, su proposta della Direzione e tenuto conto del rilevamento e della valutazione dei carichi di lavoro assegnati al personale dipendente nonché degli ulteriori adempimenti di legge in materia di personale - nello specifico la riduzione della spesa per il personale disposta dal Decreto Legge 13 agosto 2011, n. 138, convertito con Legge 14 settembre 2011, n. 148, provvede con delibera n. 113 del 16 dicembre 2011 ad adottare una nuova dotazione organica. Il Direttore provvede quindi alla ridefinizione della struttura organizzativa - tenendo conto del taglio di due posizioni in adempimento al citato DL n. 138/2011 - tramite la razionalizzazione delle aree organizzative di linea, portandole da tre a due (Amministrativa ed Economato-Patrimonio), e con una nuova definizione degli uffici di staff, secondo lo schema sotto riportato.



Il processo riorganizzativo ha, inoltre, nuovamente consentito - attraverso la crescita professionale di personale interno - l'attribuzione di posizioni organizzative ai Responsabili delle Aree, al Coordinatore della Segreteria generale nonché al funzionario assegnato all'Ufficio Legale.

L'intero ridisegno organizzativo ha permesso il migliore adeguamento possibile alle contingenti necessità dell'Ente e l'adempimento ai vincoli ad esso imposti dal già citato D.L. n. 138/2011. Tuttavia tale dotazione organica, che costituiva il presidio minimo indispensabile per l'assolvimento delle finalità dell'Ente, non ha potuto talvolta garantire una adeguata funzionalità rispetto ai crescenti bisogni posti dagli obiettivi di medio e lungo periodo e dagli stakeholder, tenuto conto inoltre delle disposizioni succedutesi in materia di riduzione della spesa per il personale.

Nel grafico seguente viene illustrato l'andamento di dotazione organica e occupazione unitamente all'incidenza dei relativi costi sul bilancio dell'Ente per il periodo 2011-2015.



Nel periodo più recente sono emerse inoltre nuove e/o rinnovate richieste di supporto da parte del territorio anche alla luce della realizzazione di nuove funzionalità collegate al gestionale associativo nonché della nascita e dell'incremento di nuove attività istituzionali.

Il target assegnato al Direttore per l'anno 2015 di definizione di un diverso modello organizzativo rappresenta pertanto il naturale compimento di un percorso che nel Piano della Performance 2013-2015 aveva portato anche ad effettuare un'analisi comparativa a livello nazionale sulle realtà (ANA, FAI, Italia Nostra, Legambiente, Lega Navale, TCI, e WWF) assimilabili al Club Alpino Italiano (vedi "RELAZIONE SULL'ANALISI COMPARATIVA A LIVELLO NAZIONALE SULLE REALTA' ASSIMILABILI AL CAI" svolta nel corso del 2014). Da tale analisi è emerso che il modello organizzativo complessivo è sostanzialmente simile in tutte le organizzazioni esaminate e le principali funzioni in cui si articola l'attività aziendale di tali organizzazioni sono affidate a più organi, che vengono così a ricoprire ruoli distinti, ma assolutamente complementari.

Analogamente quindi alle altre realtà esaminate, il Club alpino Italiano è articolato in sei funzioni generali, ciascuna affidata a organi diversi, variamente configurati e denominati. Esse sono:

- Il governo: tale funzione è definita come l'insieme delle attività di decisione e controllo che permettono l'orientamento e la guida dei processi evolutivi del sistema organizzativo all'interno del generale sistema ambientale. Essa è prerogativa dell'organo formale di governo, che nelle organizzazioni non profit - quali il CAI nella veste di Ente pubblico a base associativa - è il consiglio direttivo (Comitato Direttivo Centrale), organo di vertice nominato dai membri dell'organizzazione;
- La gestione caratteristica operativa: identifica l'insieme delle attività che rappresentano il cuore, la produzione centrale dell'onp. Queste, a loro volta, si distinguono in attività di base, volte alla soddisfazione diretta dell'utente/cliente di riferimento, e in attività accessorie, relative a servizi che arricchiscono ulteriormente l'offerta base rivolta a tali utenti/clienti;
- La funzione di direzione: riguarda l'esercizio del potere di indirizzo e coordinamento delle attività operative ed è tipica delle posizioni organizzative che prevedono responsabilità di comando rispetto al lavoro svolto dalle unità operative;



- La funzione di progettazione degli assetti aziendali: riguarda le attività che concorrono a definire le modalità di funzionamento dell'onp. Essa identifica le mansioni delle unità organizzative cosiddette di "staff";
- La funzione di servizio: riguarda quelle onp, di maggiori dimensioni quali il CAI, che scelgono di produrre al loro interno i servizi generali di cui necessita un'organizzazione complessa. Tale funzione identifica le attività proprie delle unità interne che svolgono attività operative ma non appartenenti alla gestione caratteristica aziendale (servizi amministrativi e informativi, di gestione e amministrazione del personale, di amministrazione e manutenzione del patrimonio immobiliare);
- La funzione di controllo delle attività di governo: consiste nell'attività di analisi e valutazione dell'operato dell'organo di governo, al fine di verificare il rispetto delle norme che tutelano gli interessi degli stakeholder interni ed esterni. Per gli aspetti puramente economici tale compito è svolto, in ambito CAI, dal Collegio nazionale dei Revisori.

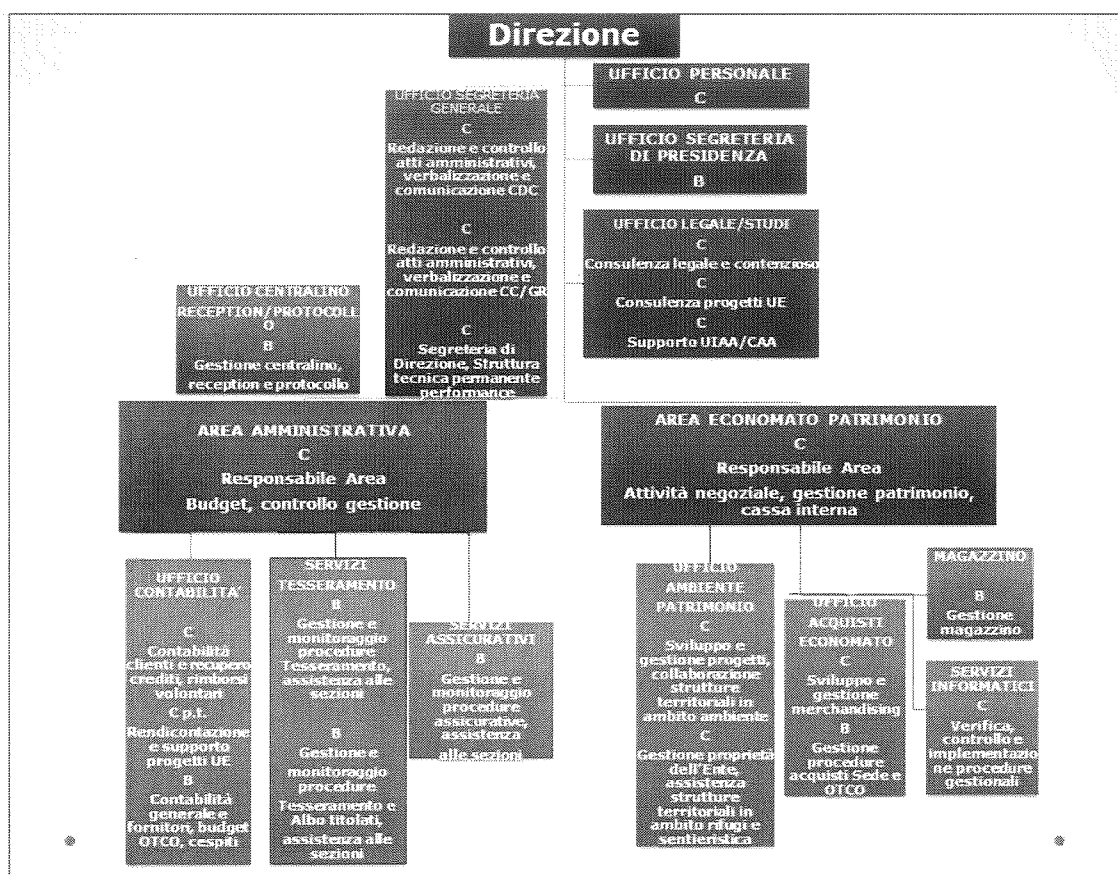
Per quanto attiene alla funzione di governo e ad una sua eventuale diversa configurazione, si rimanda alla discussione in corso nei vari ambiti del Sodalizio a seguito degli esiti del 100° Congresso nazionale "Quale volontariato per il CAI di domani" svoltosi a Firenze nell'autunno 2015.

Sulla base di tali considerazioni, della funzionalità delle varie strutture organizzative sviluppatesi negli anni e tenuto conto della valutazione delle linee guida dello sviluppo organizzativo della struttura centrale dell'Ente condotta sul personale dipendente in funzione dell'avvio di un'attività di e-commerce, si propone una struttura organizzativa (vedi organigramma pagina 8) che lasciando pressoché invariato l'impianto complessivo definito nel 2011 presenta dei rafforzamenti in alcuni settori.

In particolare si ritiene di implementare l'Ufficio Legale con attività di carattere istituzionale che siano di supporto progettuale e organizzativo alle realtà territoriali. Il ridisegnato Ufficio "Legale e Studi" svolgerebbe quindi le seguenti attività:

- Pareri e contenzioso legali; consulenza adeguamenti normativi;
- Attività inerenti progetti finanziati su programmi europei (SHERPA, Erasmus+);
- Attività di supporto in ambito internazionale (UIAA, CAA, etc); definizione di accordi e protocolli con altre organizzazioni/enti;
- Attività di consulenza alle realtà territoriali per progetti finanziabili sui programmi europei.

Anche l'Area Economato-Patrimonio vede un rafforzamento con una posizione dedicata alle attività di merchandising ed una ai Servizi Informatici; mentre per l'Area Amministrativa viene prevista una posizione part-time dedicata alla rendicontazione e supporto amministrativo (anche delle realtà territoriali) dei progetti europei.



La proposta presentata, che si ritiene *teoricamente* ottimale, risente per la sua attuazione del complesso di vincoli posti dalla legislazione vigente in materia di lavoro pubblico. Per quanto concerne un ampliamento della dotazione organica, dopo le limitazioni poste in ultimo dal D.L. 13 agosto 2011, n. 138, la legislazione vigente non prevede espressamente divieti in tal senso. L'emanazione dei Decreti attuativi della Riforma della P.A. dovrebbe inoltre portare "verso un nuovo sistema di fabbisogni e non più delle piante organiche"¹. Per quanto riguarda invece le assunzioni e quindi la copertura dei posti vacanti, la Legge 28 dicembre 2015, n. 208, prevede al comma 227, che le pubbliche amministrazioni possano procedere, per gli anni 2016, 2017 e 2018, ad assunzioni di personale a tempo indeterminato di qualifica non dirigenziale nel limite di un contingente di personale corrispondente, per ciascuno dei predetti anni, ad una spesa pari al 25 % di quella relativa al medesimo personale cessato nell'anno precedente. Sulla base di un'unica cessazione avvenuta nel corso del 2015, si potrà pertanto pervenire ad *una* assunzione *utile*, cioè con un part-time ad almeno il 50%, non prima del 2017.

Il Club Alpino Italiano, alla luce delle risultanze sull'indagine² in corso da parte dello Studio Legale Amministrativisti Associati di Milano, potrebbe tuttavia vedere configurarsi la (favorevole) possibilità di avvalersi della deroga alla Legge 15 marzo 1975, n. 70 e alle altre disposizioni di legge e di regolamento in vigore per gli enti pubblici nazionali prevista

¹ Il Messaggero - 24.10.2015 - Intervista al Ministro per la Semplificazione e la Pubblica Amministrazione Marianna Madia.

² In particolare: ricognizione della normativa rilevante in materia di riduzione delle spese per l'acquisto di beni e servizi intermedi in vigore dall'anno 2012 ad oggi, avendo riguardo al relativo campo di applicazione.



dall'art. 4, comma 5, del proprio Statuto. In tal caso, l'Ente potrebbe quindi avviare le procedure di copertura dei posti vacanti al fine di raggiungere la piena copertura delle posizioni ritenute necessarie al pieno assolvimento dei compiti istituzionali.

Milano, 10 aprile 2016

Il Direttore

Andreina Maggiore

CERTIFICATO DI PUBBLICAZIONE

Si certifica che copia conforme all'originale del presente atto:

1. è posto in pubblicazione all'Albo Pretorio della Sede centrale del Club alpino italiano di Milano per quindici giorni consecutivi **dal 25.05.2016 all'8.06.2016**

Il Coordinatore della Segreteria generale
(Emanuela Pesenti)

E. Pesenti

Milano, 25 maggio 2016