



**RELAZIONE SULLA PERFORMANCE – ANNO 2021**  
**(ART. 10, COMMA 1, LETTERA B, DEL D. LGS. 27 OTTOBRE 2009, N. 150)**

## Sommario

<b>1</b>	<b>PREMESSA</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>I PRINCIPALI RISULTATI RAGGIUNTI</b>	<b>4</b>
2.1	SINTESI DEI PRINCIPALI RISULTATI RAGGIUNTI	4
<b>3</b>	<b>ANALISI DEL CONTESTO E DELLE RISORSE</b>	<b>5</b>
	IL CONTESTO DI RIFERIMENTO	5
	L'ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO	6
	L'ANALISI DEL CONTESTO INTERNO	6
	LE CRITICITÀ E LE OPPORTUNITÀ	8
<b>4</b>	<b>MISURAZIONE E VALUTAZIONE:</b>	<b>9</b>
	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	9
	OBIETTIVI E PIANI OPERATIVI	10
	PERFORMANCE INDIVIDUALE	11
<b>5</b>	<b>PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE</b>	<b>14</b>
<b>6</b>	<b>IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE</b>	<b>15</b>
	FASI, SOGGETTI, TEMPI E RESPONSABILITÀ	15
	PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	15
	Allegati	16
	Legenda	16

## 1 PREMESSA

Le amministrazioni pubbliche sono tenute a sviluppare, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della performance.

A tal fine, il CAI adotta annualmente:

✓ il Piano della Performance, all'inizio del ciclo, documento programmatico triennale che individua gli obiettivi dell'Ente, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'Amministrazione nonché gli obiettivi assegnati al Direttore e Vice Direttore;

✓ la Relazione sulla performance, alla conclusione del ciclo, che evidenzia a consuntivo e con riferimento all'anno precedente i risultati conseguiti.

La Relazione sulla performance è uno strumento:

✓ di miglioramento gestionale, grazie al quale l'amministrazione può riprogrammare obiettivi e risorse tenendo conto dei risultati ottenuti nell'anno precedente e migliorando progressivamente il funzionamento del ciclo della performance, favorendo così una maggiore efficacia dell'attività di programmazione dell'Ente;

✓ di accountability, attraverso il quale l'amministrazione può rendicontare a tutti gli stakeholder, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel periodo considerato e gli eventuali scostamenti – e le relative cause – rispetto agli obiettivi programmati;

ed è adottata ai sensi dell'art. 10, comma 1, lettera b), del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e Linee Guida per la Relazione annuale sulla performance, n. 3, novembre 2018, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica, Ufficio per la valutazione della performance.

La definizione degli obiettivi del Piano della Performance è avvenuta coerentemente con quanto contenuto nella Relazione previsionale e programmatica per l'anno 2021, approvata dal Comitato centrale di indirizzo e di controllo il 10 ottobre 2020.

Si sottolinea che la natura del Club Alpino Italiano di Ente pubblico a base associativa, le modeste dimensioni della struttura organizzativa rispetto al più ampio ambito di 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 esporne la rappresentazione nelle modalità suggerite dalla normativa in materia.

La sua particolare struttura, la sua storia che si sviluppa in parallelo alla storia d'Italia, rendono il CAI unico nel panorama degli Enti pubblici nazionali.

Ciò ha permesso all'Ente di acquisire nel tempo, all'interno della società civile, una reputazione e un valore che si evidenziano nelle molteplici occasioni di attività poste in essere dal Sodalizio.

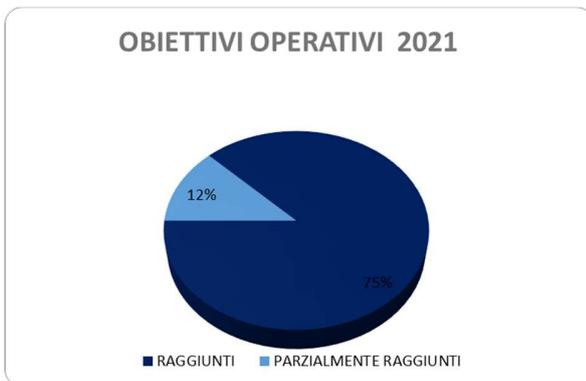
Coerentemente con i propri principi, il CAI incentra le proprie progettualità verso temi prioritari per il Paese che sono, ormai e fortunatamente, non di secondaria importanza, come ad esempio: la tutela dell'ambiente, la frequentazione consapevole degli ambienti montani, la promozione intelligente delle aree montane nell'interesse delle relative popolazioni, le famiglie con bambini piccoli, l'accesso alla montagna di persone con diversa abilità.

Anche nel corso del 2021 l'emergenza pandemica ha avuto effetti sui piani di azione, in particolare delle Sezioni, Scuole e organismi centrali, riducendo i margini di azione e, pertanto, i risultati conseguiti.

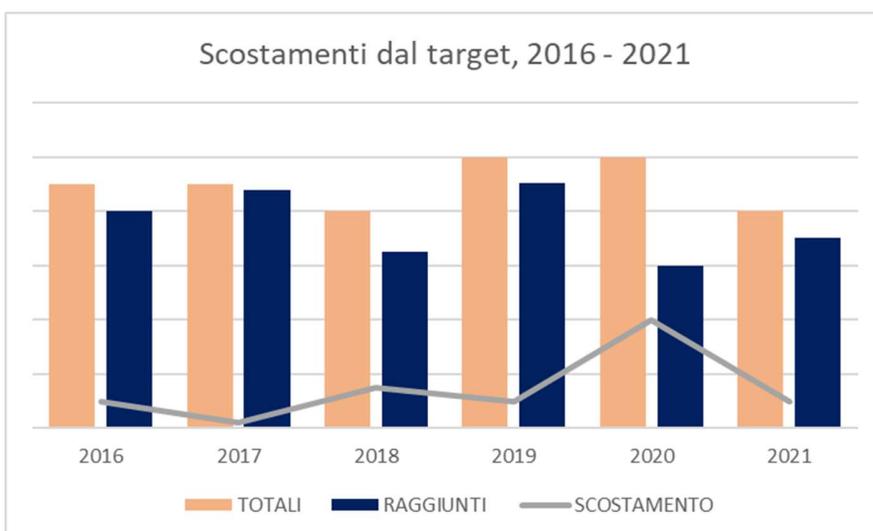
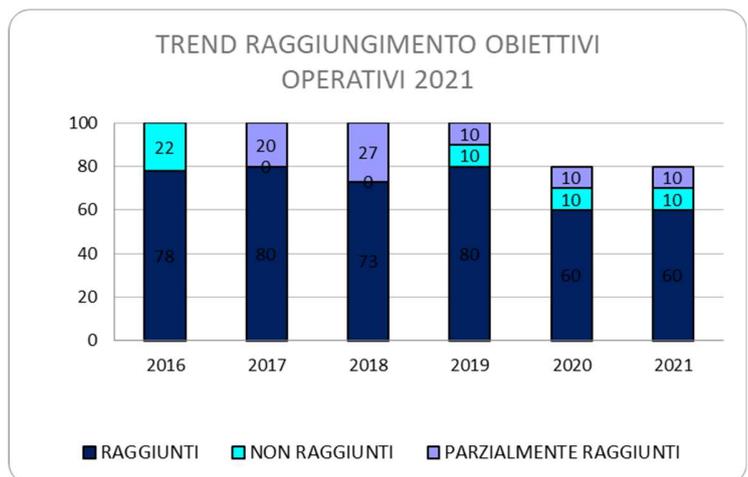
## 2 I PRINCIPALI RISULTATI RAGGIUNTI

### 2.1 SINTESI DEI PRINCIPALI RISULTATI RAGGIUNTI

La performance del Club Alpino Italiano, misurata sulla base del numero di obiettivi operativi raggiunti rispetto a quelli programmati, evidenzia nel 2021 un risultato decisamente positivo, come illustrato nel grafico sottostante, nonostante gli strascichi causati dalle restrizioni pandemiche.



L'andamento dei Target definiti dai Piani a partire dal 2016 evidenzia, nel grafico seguente, un buon grado di raggiungimento degli stessi.



L'ultimo grafico evidenzia, invece, il grado di scostamento rispetto ai Target definiti nei medesimi Piani. La colonna "raggiunti" include sia i target parzialmente che totalmente raggiunti. Lo scostamento è stato pari a: 11,1 % nel 2016; 2,2% nel 2017; 18,7% nel 2018; 9,8% nel 2019, 40% nel 2020 e nullo nel 2021.

### 3 ANALISI DEL CONTESTO E DELLE RISORSE

#### IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Il CAI è un'associazione impegnata a promuovere la conoscenza e la frequentazione della montagna nei suoi diversi aspetti e modalità di fruizione, con una particolare attenzione alla percezione che all'esterno si ha della sua peculiarità e del suo ruolo sociale.

Come anticipato, l'emergenza pandemica ha impattato ancora sulle attività del Sodalizio, influenzandone le modalità organizzative.

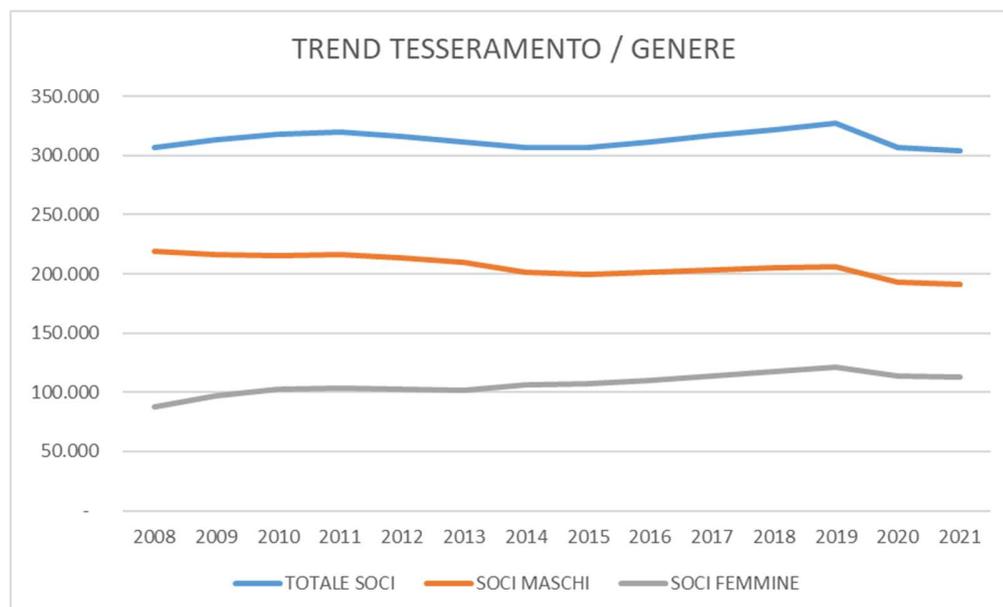
L'assemblea nazionale dei Delegati, momento cardine di discussione e deliberazione da parte dei Delegati, si è tenuta in modalità virtuale, per mezzo di collegamento da remoto di tutti i partecipanti in videoconferenza sulla piattaforma della Sede Centrale; il notevole sforzo organizzativo, anche economico, ha consentito di dare continuità al confronto associativo, già durante colpito nel 2020 dalla sospensione della Assemblea annuale.

La rapidità e quantità di interventi normativi in tema di contrasto alla pandemia ha influenzato le attività del Sodalizio, costringendo ad un veloce susseguirsi di adozione e traduzione delle norme in regole interne, atte alla gestione delle attività presso le Sezioni, all'aperto, presso le Scuole e quant'altro pianificato ed organizzato dal corpo sociale.

Il lavoro quotidiano negli uffici della Sede centrale è stato a sua volta fortemente orientato dal susseguirsi di interventi normativi in materia di salute e lavoro pubblico, costringendo all'adozione di protocolli di sicurezza interni e modelli organizzativi volti a minimizzare i rischi di infezione nella salvaguardia della produttività ed efficienza.

Il Club Alpino Italiano, come già sottolineato in premessa, è un Ente associativo a struttura complessa, costituito da una Sede centrale avente natura di Ente pubblico non economico – istituito con Legge 26 gennaio 1963, n. 91 e successive modificazioni e integrazioni - mentre tutte le sue strutture territoriali (517 Sezioni, 21 Raggruppamenti regionali e provinciali) sono soggetti di diritto privato che partecipano alla gestione democratica dell'Ente mediante propri delegati e concorrono, quindi, all'elezione degli Organi centrali.

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



Nel grafico seguente viene esposto l'andamento del numero dei Soci nel periodo 2008-2021 e la loro suddivisione per genere.

Tali dati confermano, nonostante la diminuzione generale degli associati ancora strettamente

collegata alle restrizioni per il contenimento della pandemia, la tenuta della componente

femminile nel Sodalizio, che ha presentato un tasso di riduzione inferiore rispetto al medesimo tasso della quota maschile.

Per quanto riguarda le finalità istituzionali del Club Alpino Italiano, le stesse sono perseguite attraverso l'attività degli Organi centrali e territoriali, oltre a 8 Organi tecnici centrali, 8 Strutture operative e 3 Sezioni nazionali (Associazione Guide Alpine Italiane, Club Alpino Accademico Italiano e Corpo Nazionale Soccorso alpino e Speleologico).

Al 31 dicembre 2021 collaborano allo svolgimento delle attività promosse dal CAI: **1.414** Istruttori di Alpinismo; **1.297** Istruttori di Sci Alpinismo; **563** Istruttori di Arrampicata libera; **37** Istruttori di Snowboard Alpinismo; **185** Istruttori di Speleologia; **50** Istruttori di Torrentismo; **186** Istruttori di Sci Fondo-Escursionismo; **603** Accompagnatori di Alpinismo Giovanile; **1.423** Accompagnatori di Escursionismo; **82** Accompagnatori di Ciclo-escursionismo; **323** Operatori Naturalistici del Comitato Scientifico; **407** Operatori per la Tutela Ambiente Montano; **15** Esperti Nazionali Valanghe; **2** Tecnici della neve; **47** Osservatori Neve e Valanghe.

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

Il CAI, attraverso la sua Sezione nazionale, Corpo Nazionale Soccorso Alpino e Speleologico (CNSAS) effettua un servizio di pubblica utilità, come riconosciuto dalla Legge 21 marzo 2001 n. 74, quale 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, provvede 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, tramite **7.037** volontari, con un'articolazione di 240 stazioni alpine e 31 stazioni speleologiche.

Nel corso del 2021 si sono svolte circa 10 mila missioni, con più di 8.500 persone soccorse, più di 4.600 feriti recuperati e 4.000 persone illese riportate a valle. Le attività di soccorso si sono svolte in tutte le Regioni italiane.

## **L'ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO**

Nel corso del 2021 il CAI ha operato, ancora, in un contesto radicalmente diverso dal passato.

In primis il CAI si è dovuto confrontare con una riduzione del numero degli iscritti, strettamente correlata con la riduzione se non il blocco delle attività all'aperto dell'anno precedente. Anche l'alternanza di momenti di chiusura a parziali riaperture, addirittura su base locale o regionale ha ridotto ulteriormente la forza attrattiva del tesseramento ad un'associazione che fa della vita all'aria aperta il proprio valore fondante.

## **L'ANALISI DEL CONTESTO INTERNO**

In relazione agli obiettivi dell'Ente ed al loro raggiungimento, l'analisi del contesto interno conferma l'evidenza delle caratteristiche positive dell'organizzazione, che possono essere ulteriormente migliorate e valorizzate, con il dichiarato intento di ridurre al minimo le criticità interne.

Si riportano di seguito le principali evidenze riscontrate nella struttura centrale e raggruppate in base a tre dimensioni rilevanti dal punto di vista organizzativo.

### Risorse umane:

- La dotazione organica del personale dipendente dell'Ente è composta da n. 19 posizioni relative a personale non dirigente e da n. 2 posizioni dirigenziali, tutte inquadrate nel Comparto Funzioni

centrali, già Enti pubblici non economici.

Attualmente sono in servizio 16 dipendenti a tempo indeterminato e due dirigenti, di seconda fascia a tempo determinato, che ricoprono rispettivamente il ruolo di Direttore e Vice direttore.

A seguito della rideterminazione della dotazione organica<sup>1</sup>, o meglio nell'assetto organizzativo (rideterminata con atto CDC n. 176 del 20.11.2020), era stato previsto l'inserimento della funzione di Vice Direzione coperta tramite il conferimento di incarico dirigenziale, ai sensi dell'art.19 del D. Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, con decorrenza 1° settembre 2021.

- L'Ente è caratterizzato dalla coesistenza nella propria organizzazione di personale alle dipendenze dell'Ente e di Soci che agiscono a titolo volontaristico e gratuito. I Soci volontari e il personale dipendente concorrono - tutti insieme - allo svolgimento delle attività istituzionali dell'ente.

#### Risorse strumentali e tecnologiche:

Anche nel corso del 2021 i sistemi informativi sono stati oggetto di nuove implementazioni edel completamento di altre già avviate precedentemente.

- E' stata avviata la fase di sperimentazione della piattaforma di apprendimento a distanza (e-learning), integrata con il Sistema Centrale CAI;

- Sono stati predisposti gli strumenti idonei per lo svolgimento da remoto delle Assemblee dei Delegati e dei conseguenti adempimenti elettorali, sia a livello nazionale che regionale, per poter consentire le operazioni di voto da parte dei Delegati;

- È stata integrata la piattaforma di voto elettronico Eligo nel sistema centrale CAI, rendendola disponibile ai Gruppi regionali e provinciali e alle Sezioni, senza costi a carico delle Sezioni;

- Infine, è stata rilasciata la tessera dematerializzata, messa a disposizione del socio nel proprio profilo on-line;

- In seguito all'entrata in vigore della obbligatorietà della copertura assicurativa RCT sulle piste da sci, è stata implementata la visibilità del prodotto assicurativo "RC su pista" sul certificato di iscrizione e sulla tessera dematerializzata.

#### Salute finanziaria, economica e patrimoniale:

- Il CAI adotta un sistema di contabilità ispirato a principi civilistici, con un bilancio, quindi, redatto in conformità alle norme contenute negli articoli 2423 e seguenti del Codice Civile, interpretate ed integrate dai principi contabili emanati dall'Organismo Italiano di Contabilità (i principi contabili 'OIC'), che si compone dei seguenti documenti: Stato Patrimoniale, Conto Economico, Rendiconto Finanziario e Nota Integrativa. Vengono, inoltre, redatti il Conto economico riclassificato, in attuazione di quanto previsto dall'art.16 del D. Lgs. n. 91/2011, nonché l'indice di tempestività dei pagamenti di cui all'art. 9 del DPCM del 22.09.2014 ed il prospetto di cui all'art. 41 del D.L. n. 66. Il Patrimonio netto dell'Ente, dall'esercizio 2010, è sempre stato incrementato in misura pari agli utili realizzati; si precisa che le somme risultanti nel Patrimonio netto sono costituite esclusivamente dagli avanzi degli esercizi precedenti. Il Bilancio chiuso al 31.12.2021 si ha generato un avanzo di 23.733 €, confermando così le proprie solidità economico- finanziaria e capacità di dare concreta e stabile realizzazione ai propri obiettivi istituzionali.

Si precisa che prosegue, tenuto conto di quanto sopra indicato, l'utilizzazione in modo informale degli strumenti indicati al paragrafo 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.

## LE CRITICITÀ E LE OPPORTUNITÀ

Permangono le due principali aree di criticità riscontrate nell'applicazione del Ciclo di gestione della performance in questi anni.

La prima concerne la struttura organizzativa. La particolare natura giuridica del CAI - Ente pubblico solo a livello centrale, mentre le realtà territoriali a base associativa sono di matrice volontaristica (vedi par. 3.1) - determina un duplice binario di capacità di incorporamento ed assimilazione del processo di costruzione della performance e, quindi, di capacità di gestire lo stesso con una modalità costante e sistematica. La natura volontaristica delle attività svolte dalle realtà territoriali comporta, infatti, una priorità rivolta a quelle tipicamente *istituzionali* mentre si riscontrano maggiori difficoltà in termini di disponibilità per attività che, come il Ciclo della Performance, non hanno ricadute dirette sui Soci e sulle Sezioni e sono, pertanto, percepite come di minore rilevanza in un Sodalizio che pone "il Socio e le Sezioni al centro del proprio operato".

Tale criticità anche se leggermente attenuatasi, soprattutto a livello centrale, è da considerarsi strutturale, in particolare nelle realtà territoriali. È proseguita, comunque, un'attività di sensibilizzazione al fine di giungere allo sviluppo di una cultura organizzativa comune e condivisa improntata al risultato finale.

La seconda riguarda l'ambito delle risorse umane e, in proposito, si segnala che la dotazione organica dell'Ente permane sottodimensionata rispetto alle reali necessità connesse allo svolgimento delle attività istituzionali che richiederebbero un organico di almeno 24 unità (così come già proposto dal Direttore nella "Relazione sulla definizione di un nuovo modello organizzativo per il CAI" del 10.04.2016).

Nel corso del 2021, come anticipato, si è compiuta la procedura selettiva per l'assegnazione dell'incarico dirigenziale di Vice Direttore dell'Ente; si sono avute le dimissioni di un profilo C3 a far data dal 30 giugno 2021 e l'accoglimento di una richiesta di un'aspettativa non retribuita di 12 mesi, con decorrenza 1° ottobre 2021, sempre da parte di un profilo C3.

Alla data di stesura della presente Relazione sono in servizio 16 dipendenti a tempo indeterminato e due dirigenti, a tempo determinato, che ricoprono il ruolo di Direttore e Vice Direttore dell'Ente.

Si è proceduto, infine, alla selezione dell'OIV monocratico dell'Ente, in scadenza nell'ottobre 2021; a seguito della procedura di selezione comparativa, l'incarico è stato affidato al soggetto che già aveva ricoperto l'incarico nel triennio precedente.

## 4 MISURAZIONE E VALUTAZIONE:

### PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

In questa sezione vengono riproposte in forma schematica le Aree strategiche individuate nel Piano 2021-2024, in continuità con quanto espresso tramite l'Albero della Performance definito nel periodo precedente, con i relativi obiettivi ed outcome.

AREA STRATEGICA 1 Centralità del Socio e delle Sezioni	
<p>Obiettivo Strategico 1.1</p> <p>Miglioramento e diversificazione dei servizi offerti dalla Sede Centrale ai Soci e alle Sezioni</p>	<p>Outcome 1</p> <p><i>Incremento della digitalizzazione dei processi dell'Ente</i></p>
<p>Obiettivo Strategico 1.2</p> <p>Individuazione di ragioni di appartenenza e degli interessi dei Soci</p>	<p>Outcome 2</p> <p><i>Incremento e valorizzazione delle conoscenze sull'universo Soci tramite nuovi dati</i></p>
AREA STRATEGICA 2 Il potenziale dell'universo Giovani	
<p>Obiettivo Strategico 2.1</p> <p>Universo Giovani</p>	<p>Outcome 3</p> <p><i>Maggiore visibilità e presenza dell'Ente presso le realtà del mondo giovanile e miglioramento attrattività</i></p>
<p>Obiettivo Strategico 2.2</p> <p>Presenza nel mondo della scuola</p>	<p>Outcome 4</p> <p><i>Incremento della presenza nel mondo della Scuola, sia verso gli studenti che i docenti</i></p>
AREA STRATEGICA 3 Le politiche di indirizzo	
<p>Obiettivo Strategico 3.1</p> <p>Valorizzazione del patrimonio storico, culturale e turistico</p>	<p>Outcome 5</p> <p><i>Divulgazione della conoscenza degli ambienti e delle attività in montagna</i></p>
<p>Obiettivo Strategico 3.2</p> <p>Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi a Performance, Trasparenza, Integrità e Anticorruzione</p>	<p>Outcome 6</p> <p><i>Adeguamento costante dell'Ente alle prescrizioni normative in materia di Anticorruzione e Trasparenza.</i></p>

## OBIETTIVI E PIANI OPERATIVI

OBIETTIVO SPECIFICO (OS) 2021	Obiettivo operativo 2021	Attività/azioni 2021	Indicatore attività/azioni 2021	target attività/azioni 2021	Risultato	Grado raggiungimento obiettivo (%)	Scostamento (%)
OS1.1 Miglioramento e diversificazione dei servizi offerti dalla Sede Centrale ai Soci e alle Sezioni	Piano Servizi per il triennio 2020-2022	Affidamento realizzazione nuove funzionalità	N° atti adottati/N° affidamenti necessari (%)	90% affidamenti funzionalità previste	Rilascio tessera virtuale (online, dematerializzata), comprensiva della dicitura "copertura RC su piste da sci); Rilascio nulla osta;	100%	
		realizzazione nuove funzionalità	N° funzionalità realizzate / N° funzionalità previste	90% funzionalità previste	Gestione Assemblee locali e nazionale in modalità remota; Interscambio dati tra SAT e Sistema Informativo Centrale; Nuovo Sistema del Tesseramento online		
OS1.2 Individuazione di ragioni di appartenenza e degli interessi dei Soci	Verifica iniziative di fidelizzazione	Applicazione nuovo Tariffario Rifugi	N° Sezioni adempienti/ N° tot Sezioni (%)	100% Sezioni adempienti	Applicazione in 297 rifugi (su 303 rifugi)	98%	
OS2.1 Universo Giovani	Nuovi piani formativi in materia di arrampicata sportiva in età evolutiva	Mantenimento corsi formativi in materia di arrampicata sportiva in età evolutiva nei programmi di attività CCAG/CNSASA	N° corsi effettuati nel 2021 / N° corsi effettuati nel 2019 (%)	mantenimento N° corsi 2019	In collaborazione con la Commissione Centrale Alpinismo Giovanile (CCAG) si è concluso il corso AGAR, che ha portato a certificare diversi accompagnatori di Alpinismo Giovanile (AG) per l'attività di arrampicata in falesia con i ragazzi	100%	
OS 2.2 Presenza nel mondo della scuola	Mantenimento offerta formativa	Mantenimento n° medio iscritti ai corsi	N° docenti iscritti 2021/ totale docenti iscritti 2019 (%)	"= media % di docenti iscritti"	media docenti iscritti 2019: 86,5; media docenti iscritti 2021: 83,5	97%	
	Progettazione di nuove attività per la scuola secondaria di 1° e 2° grado	Programmazione nuove attività a.s. 2021/2022	N° attività programmate / n° attività presentate (N°)	"= n° attività 2019"	2021: 3 attività presentate al Ministero, 1 attività realizzata (Sbulliamoci: smontiamo i bulli e le bulle)	33%	
OS3.1 valorizzazione e tutela del patrimonio ambientale, storico, culturale e turistico	Realizzazione sistema Infomont	Completamento popolazione dati nel sistema	N° km inseriti / N° tot KM OSM (%)	100%	N° km inseriti: 92.576. N° km OSM: 91.569	100%	
	Sostenibilità ambientale Sede Centrale	Introduzione distributori automatici con prodotti ecologici e/o sostenibili e/o salutari	N° distributori in sostituzione / N° distributori tot (N°6)	100% distributori in sostituzione	Sostituiti 4 su 6. Non sono stati sostituiti i due distributori di snack e bevande per questioni legate all'applicazione di penali, in quanto il contratto con il vecchio fornitore scade il 02/09/2022. Si è ritenuto più conveniente per l'Ente arrivare a fine contratto. Tuttavia nel 2021, è stato individuato il nuovo fornitore che a partire da settembre 2022 fornirà il servizio.	66%	

Nella tabella si fornisce una visione sintetica del grado di raggiungimento dei propri obiettivi operativi per l'anno in oggetto.

Per ciascun Obiettivo Strategico, è stato riportato l'Obiettivo Operativo 2021 unitamente al relativo grado di raggiungimento e allo scostamento dal risultato atteso. Il livello finale di conseguimento è sinteticamente espresso tramite un emoticon:

- rosso, per i target non raggiunti;
- giallo, per i target parzialmente raggiunti;
- verde, per i target pienamente raggiunti;

## PERFORMANCE INDIVIDUALE

Le valutazioni sono collegate al raggiungimento di obiettivi individuali legati al perseguimento di risultati certi e misurabili, di taglio operativo.

La misurazione e valutazione della performance individuale è avvenuta secondo quanto definito nel SMVP – Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, utilizzando schede di valutazione appositamente costruite su obiettivi di risultato (60%) e su comportamenti organizzativi (40%).

Sugli obiettivi individuali assegnati al personale dipendente nella primavera 2021, sono stati effettuati monitoraggi periodici nel corso dell'anno sia da parte dei Responsabili di Area che da parte della Direzione.

I colloqui di valutazione individuale si sono tenuti nei mesi di maggio e giugno 2022, con contestuale assegnazione degli obiettivi individuali per l'anno corrente. Tutti i dipendenti hanno avuto la possibilità di confronto durante il colloquio con il valutatore.

Alcuni dati statistici sulla valutazione della performance individuale nel 2021:

13	fascia massima	76%
7	valutazione massima	41%
1	fascia 65%	6%
2	fascia 85%	12%
1	fascia 95%	6%

Il 76% del personale ha avuto accesso alla fascia massima di premialità; di questi, il 91% (pari al 41% del totale personale dipendente), ha ottenuto il massimo di punteggio sia nell'ambito obiettivi che nell'ambito comportamenti.

Con riferimento alle performance garantite nel 2021, il 6% del personale si è collocato nella fascia minima di premialità, il 18% complessivamente nella 2° e 3° fascia.

Complessivamente, si sono registrate 8 diverse graduazioni di valutazione, pari al 47% di variabilità della capacità valutativa da parte della Direzione.

Nell'anno 2021 sono state assegnate 5 posizioni organizzative.

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

Nel seguente schema viene riportato l'obiettivo di risultato assegnato al Direttore dell'Ente:

Obiettivo annuale del Direttore per il 2021:

Destinatario	Obiettivo	Indicatore	Unità misura	Baseline	Target 2021	Target 2022	Target 2023	Fonte dati
DIRETTORE	Piano di sostenibilità ambientale per la Sede centrale	Studio di fattibilità	N°	n.d.	Studio di fattibilità Piano di sostenibilità ambientale per la Sede centrale	Adozione Piano di sostenibilità ambientale per la Sede centrale	Da definire in seguito ad approvazione del PdP 2023-2024	Amministrazione

La Relazione sul raggiungimento dell'obiettivo assegnato al Direttore (vedi allegato n. 1) fornisce una sintesi delle attività compiute per il raggiungimento del Target 2021.

L'azione del Direttore, che ha mantenuto ad interim il ruolo di Responsabile dell'Ufficio Personale, sino all'assunzione del Vice Direttore avvenuta il 1° settembre 2021, è stata caratterizzata principalmente dalle attività connesse alla pandemia da Covid-19.

Tali attività si sono svolte sul duplice ambito organizzativo, cioè quello interno della struttura centrale e dei suoi dipendenti e collaboratori, e quello esterno delle strutture territoriali del Sodalizio.

Per quanto riguarda l'ambito interno, è proseguito, seppure via via in misura minore, lo svolgimento della prestazione in modalità agile in relazione all'andamento della pandemia, nel rispetto di tutte le direttive impartite dal Governo, dal Ministero della Salute, nonché dalla Regione Lombardia. Sono stati complessivamente emanati venti Ordini di servizio nel corso del 2021, relativamente alla gestione organizzativa e/o alla calendarizzazione della prestazione lavorativa. E' proseguito il confronto con il Comitato Covid-19 che ha fornito supporto alla Direzione nella definizione delle misure da adottare e/o da revocare, così come con il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP), con il Medico Competente e con il Rappresentante dei lavoratori per la sicurezza (RLS) con i quali sono state concordate le necessarie modifiche al Documento di Valutazione dei Rischi (DVR) ai sensi dell'art. 271 del D. Lgs. 9 aprile 2008, n.81, denominato "Relazione sulla valutazione del rischio biologico correlato all'improvvisa emergenza legata alla diffusione del virus SARS-CoV-2 (cosiddetto "coronavirus") causa dell'amalattia Covid-19", nonché, al Protocollo condiviso di regolamentazione delle misure per il contrasto e il contenimento della diffusione del virus Covid-19 negli ambienti di lavoro, in particolare al punto "Modalità di accesso dei fornitori esterni", di specifiche istruzioni destinate ai volontari, fornitori e soggetti esterni all'Ente.

Per quanto riguarda l'ambito delle strutture territoriali è proseguita l'intensa azione di supporto alle stesse in relazione alla resa di pareri circa le attività istituzionali consentite in ambiente e/o all'interno delle sedi territoriali, relativamente sia alla tipologia delle stesse, sia alle zone in cui di volta in volta era consentito svolgerle.

Il Direttore ha continuato a svolgere il ruolo di facilitatore, sia nei confronti della parte volontaristica, sia di quella professionale, nella comprensione dei rispettivi ruoli e responsabilità.

Obiettivo annuale del Vice Direttore per il 2021:

Destinatario	Obiettivo	Indicatore	Unità misura	Baseline	Target 2021	Target 2022	Target 2023	Fonte dati
VICE DIRETTORE	Analisi e revisione del modello organizzativo della Sede Centrale, finalizzato alla valorizzazione, all'efficientamento ed alla razionalizzazione dei servizi interni	Proposta di modello organizzativo evolutivo della Sede Centrale	Quantità (N°)	assetto organizzativo approvato con atto CDC n. 176 del 20.11.2020	On/off	Adozione del nuovo modello organizzativo e studio sugli impatti formativi collegati	Da definire in seguito ad approvazione del PdP 2023-2024	Amministrazione

Come anticipato, da settembre 2021 ha fatto l'ingresso il nuovo Vice Direttore, incaricato a seguito di procedura selettiva conclusasi con atto n. 105 del 18 giugno 2021.

L'obiettivo assegnato al Vice Direttore, a seguito di integrazione del Piano della Performance 2021-2023 (atto CDC n. 145 del 17 settembre 2021), è stato realizzato mediante la redazione

di uno "studio sulla struttura organizzativa del Club Alpino Italiano e proposta di un nuovo modello organizzativo", documento consegnato via mail al CDC in data 16 febbraio 2022, utilizzato per riflessioni ed approfondimenti nel corso delle sedute successive.

Infine, per quanto concerne l'obiettivo assegnato al Responsabile della Prevenzione della corruzione(RPC), di seguito indicato:

Destinatario	Obiettivo	Indicatore	Unità misura	Baseline	Target 2020
Responsabile della prevenzione della corruzione	Implementazione strumenti di contrasto alla corruzione	n° procedimenti valutati/totale procedimenti mappati	N°	n° procedimenti mappati = 32	Studio e valutazione fattibilità di informatizzazione dei procedimenti mappati (50%)

Nel corso del 2021, anche a seguito della sostituzione del Responsabile (in seguito a richiesta di aspettativa non retribuita per 12 mesi per motivi familiari), l'obiettivo in oggetto è stato momentaneamente accantonato, poiché è emersa la necessità di dare adeguata sistematizzazione all'intero processo interno di prevenzione della corruzione. Si è pertanto proceduto ad agire, nell'ultimo trimestre dell'anno, sui seguenti ambiti:

In seguito alla nuova normativa legislativa relativa alla tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti, (c.d. Whistleblowing) che ha introdotto nel D.Lgs 165/2001 l'art. 54-bis ed alle successive Linee Guida ANAC emanate in merito, si è reso urgente adottare un applicativo informatico che fosse in linea con le specifiche tecniche stabilite da ANAC al fine di assicurare la massima tutela al segnalante di illeciti amministrativi, e renderlo disponibile sul sito dell'Ente.

Si è ritenuto non più rinviabile l'adeguamento in tema di trasmissione, nel nuovo formato XML, del flusso di informazioni indicati nella Deliberazione ANAC n. 39 del 02/01/2016, in modo da risultare conformi alla versione indicata. Tale attività ha comportato un travaso di dati nel nuovo software che ha coinvolto il personale dell'Area Economato ed il RPC.

Questi 2 Moduli Software sono stati adottati entro la fine del 2021, ed il personale dell'Ente coinvolto è stato adeguatamente formato da parte della società che ha installato i software, e che sono attualmente in uso.

A far data dal 01.10.2021 l'attuale RPC ha iniziato un percorso formativo per lo svolgimento dell'incarico, attraverso la partecipazione a momenti di incontro organizzati gratuitamente da ANAC, esclusivamente per i Responsabili Anticorruzione, suddivisi in n. 4 cicli di formazione, per n. 16 ore totali, da ottobre a dicembre 2021, con rilascio dei relativi attestati di partecipazione. Inoltre, il RPC ha seguito altri corsi di formazione erogati da società private, per un totale di 9 ore di formazione.

Sono stati avviati colloqui ed incontri coi singoli responsabili di Area (Amministrazione, economato, patrimonio e segreteria) per l'analisi e revisione dell'attuale sistema di valutazione e gestione del rischio corruttivo sulla base del Piano Triennale Anticorruzione 2021-2023, mettendo a punto anche un nuovo sistema di Monitoraggio periodico di I e II livello, rispettivamente in capo ai Responsabili di Area in forma di autovalutazione nell'applicazione delle misure di prevenzione alle rispettive aree di competenza e del RPC in forma di controllo e verifica a campione di quanto dichiarato dai responsabili di Area.

Tutto il personale, infine, è stato coinvolto in specifiche giornate formative su trasparenza ed anticorruzione.

E' stata avviata, a novembre 2021, l'analisi degli attuali processi dell'Ente, al fine di individuare quelli non più in uso ed altri nuovi non ancora mappati. Tale analisi è stata condotta attraverso incontri e meeting con i Responsabili di Area con la presenza oltre che del RPC anche del Vice Direttore.

Da ultimo è stata avviata, a dicembre 2021, la verifica del codice di comportamento e del codice disciplinare, al fine di un prossimo adeguamento degli stessi.

## 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 svoltesi tutto il territorio nazionale nei 157 anni di vita del Sodalizio.

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 presenza femminile anche nelle posizioni apicali.

Per un confronto si riportano i dati relativi al periodo 2013-2021.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
% Costi di formazione/spese del personale	1,55	3,63	0,22	0,53	0,50	1,40	1,05	0,25	0,43
Età media del personale (anni)	47	48	48	48	49	51	51	51	52,4
Età media dei dirigenti	54	55	56	57	58	59	60	61	57
% di dipendenti in possesso di laurea	55	52,63	50	52,94	52,94	50	56,25	55,55	58
% di dirigenti in possesso di laurea	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Ore di formazione (media per dipendente)	14	13	12	12	10	16	13	10	15
<i>Turnover del personale</i>									
Tasso di crescita unità di personale negli anni (%)	0	5,55	0	0	0	0	6,25	11,11	-5

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Tasso di assenze	17%	17%	18,29%	18,95 %	17,56 %	25,01	26,54	13,8	N.D.
Tasso di dimissioni premature	0%	0%	0%	5,88%	0%	6,06%	5,88%	0%	5%
Tasso di richieste di trasferimento	5,60%	5,26%	0%	0%	5,88%	6,06%	0%	0%	0%
Tasso di infortuni	0%	0%	0%	0%	5,88%	0%	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	90.301 - 28.498	98.990 - 29.003	98.301 - 30.995	99.383 - 32.200	99.755 - 32.232	92.433 - 31.372
% di personale assunto a tempo indeterminato	100	100	100	100	100	100	100	100	100

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
% di dirigenti donne	100	100	100	100	100	100	100	100	100
% di donne rispetto al totale del personale	50	52,63	50	52,94	52,94	50	50	52,94	58
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	90.301 - 29.656	98.990 - 29.958	98.301 - 31.498	99.383 - 30.928	99.755 - 33.718	92.433 - 29.681
% di personale donna assunto a tempo indeterminato	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Età media del personale femminile (distinto per	54 - 47	55 - 48	56 - 49	57 - 49	58 - 50	59 - 53	60 - 54	61 - 46	57 - 52,9

personale dirigente e non)									
Ore di formazione femminile (media per dipendente di sesso femminile)	14	13	7	10	10	13	11	6	N.D.
% di personale donna laureato rispetto al totale personale femminile	50	50	55,55	55,55	55,55	50	50	55,55	54,5

## 6 IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

### FASI, SOGGETTI, TEMPI E RESPONSABILITÀ

FASE del PROCESSO	SOGGETTI COINVOLTI	ORE UOMO DEDICATE
Definizione	CDC/CC/Direttore/ Vice Direttore	30
Verifica andamento performancerispetto obiettivi	Direttore / Vicedirettore	150
Verifica adozione Piano triennale trasparenza e Anticorruzione	Direttore/Responsabile Trasparenza/Responsabil e Anticorruzione / Vice Direttore	60
Adozione	CDC	10

La presente Relazione è stata approvata dal Presidente generale con proprio atto in data 29 giugno 2022.

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

Anche nel 2021, permangono valide e attuali le considerazioni e le osservazioni già formulate nelle precedenti Relazioni, in particolare quelle relative alla duplice natura di Ente pubblico non economico e di associazione di volontariato, che costituisce sia un punto di debolezza chedi forza, nel processo che porta un'organizzazione a perseguire obiettivi di performance, cosìcome individuati nel Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

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, mentre il punto di forza centrale si conferma 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.

Si ritiene che l'Ente, sulla base dei risultati ottenuti e già descritti nei paragrafi precedenti, continui abbia dimostrato una capacità di azione coerente con il Ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio - in condivisione tra CDC, CC e Direzione - rispettando fasi, tempi e strumenti indicati nel Piano.

La completa attuazione del ciclo di programmazione e consuntivazione della performance organizzativa deve essere conseguita, in un'ottica di sviluppo progressivo che porti amigliorare l'intero ciclo di gestione della performance, nello spirito originario del D. Lgs. n. 150/2009, al

fine di estenderne la comprensione e diffusione, sia tra i propri organi centrali e territoriali sia presso la collettività.

Il CAI individua quali ambiti di miglioramento del Ciclo della Performance, i seguenti:

- adozione di un "bilancio sociale" che valorizzi l'attività e il volontariato svolti sul territorio da tutte le realtà del Sodalizio;
- applicazione dei nuovi processi organizzativi di Organi tecnici e Strutture operative.

Milano, 29 giugno 2022

IL DIRETTORE

(f.to dott.ssa Andreina Maggiore)

IL PRESIDENTE GENERALE

(f.to arch. Antonio Montani)

## Allegati

n. 1 Relazione del Direttore

## Legenda

ACRONIMO/ DEFINIZIONE	DESCRIZIONE	NOTE ORDINAMENTO CAI
Decreto	D.LGS. 27 ottobre 2009, n. 150	
CIVIT	Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle p.a.	
ANAC	Autorità Nazionale Anticorruzione	
OIV	Organismo indipendente di valutazione della performance	
SMVP	Sistema di misurazione e valutazione della performance	
Piano	Piano della Performance	
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
RT	Responsabile della Trasparenza	
RPC	Responsabile della Prevenzione della Corruzione	