



**RELAZIONE SULLA PERFORMANCE – ANNO 2017**

**(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 2017.

Gli obiettivi definiti nel Piano della Performance, sono stati declinati da quelli contenuti nella Relazione previsionale e programmatica per l'anno 2017 approvata dal Comitato centrale di indirizzo e di controllo il 21 ottobre 2016 (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 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.

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 di tutte le attività poste in essere dal Sodalizio.

Coerentemente con la propria storia il CAI incentra le proprie politiche e i propri progetti su alcuni temi prioritari anche per la Società in cui opera trasversalmente da oltre 150 anni.

Le tematiche di particolare importanza, sia in termini di impegno che di sforzi prodotti, sono state per il 2017 nel segno della continuità: la cultura e l'ambiente, nella loro accezione più ampia, e i giovani.

Nel corso del 2017 vi è stato un avvicendamento nel Comitato Direttivo Centrale, che ha visto per la prima volta l'elezione di una donna alla carica di Vice Presidente generale.

Si riportano alcuni stralci della Relazione morale del Presidente generale Vincenzo Torti relativi alle tematiche sopra indicate.

*“Nell'immediatezza del succedersi di terremoti nell'Italia Centrale, il Sodalizio si è attivato in una raccolta di fondi, implementati ulteriormente dalla Sede Centrale e destinati alla realizzazione, su unanime progettualità, di una Casa della Montagna ad Amatrice.*

*Un progetto che ha trovato la generosa condivisione di ANPAS (Associazione Nazionale Pubbliche Assistenze), un'organizzazione di volontariato diffusa su tutto il territorio nazionale, coeva del CAI, protagonista soprattutto nel campo del primo soccorso e del trasporto socio sanitario programmato e di emergenza.*

*In tal modo anche quanto raccolto da ANPAS è stato destinato alla realizzazione della Casa della Montagna e per questo intendo ringraziare tutti i volontari di questa straordinaria Associazione.*

*Una volta individuata l'area è stato necessario percorrere il sempre complesso iter burocratico della variante di piano regolatore che, poi, approvata consente la realizzazione della Casa della Montagna.*

*Si tratterà di una struttura modulare, antisismica, autosufficiente dal punto di vista energetico, ed ampliabile nel tempo, che mima i profili delle montagne circostanti e che costituirà la Sede della Sezione di Amatrice, rappresentando, al contempo, un centro con funzioni educative ed informative, polifunzionale e posto tappa, con palestra di arrampicata, biblioteca e sala conferenze.*

*Comincia ora la fase della concreta attuazione di un progetto destinato a rappresentare un punto di riferimento e di rinascita in una Amatrice eletta, in tal modo, a simbolo della ricostruzione, a partire proprio dalla vicinanza di tutti coloro che amano la montagna.*

*Sempre nella prospettiva di riportare le attività nei territori colpiti, ricordo il progetto "Ripartire dai sentieri", per il quale è stato creato un apposito sito a favore di tutte le Sezioni che volessero progettare nel corso dell'anno delle attività escursionistiche in Centro Italia.*

*A tal fine sono stati individuati molteplici itinerari fruibili e confido che molte siano le Sezioni, di ogni parte d'Italia, che porteranno in Abruzzo, Lazio, Marche ed Umbria, nel corso del 2018, il segno tangibile di una effettiva vicinanza, alla riscoperta di borghi e sentieri cui ridare, anche così, nuova vitalità.*

*Inoltre, il lavoro per il recupero dei fondi di cui al D.L. n. 83 del 2012, stanziati per la sicurezza in montagna e temporaneamente allocati presso ENIT, si è concentrato nella progettazione del ripristino e della messa in sicurezza di sentieri ed opere alpine all'interno delle predette quattro regioni, che interessano anche i Parchi Nazionali dei Sibillini e del Gran Sasso – Monti della Laga".*

*"Una storia di 155 anni, come la nostra, ha attraversato epoche connotate da profonde trasformazioni, nel pensiero, nel costume e nei comportamenti, conoscendo la drammaticità di due conflitti mondiali e la ancor più forte volontà di ricostruzione.*

*Epoche, quindi, radicalmente diverse tra loro.*

*Eppure, volgendo lo sguardo al passato e mettendole a confronto con la nostra passione di oggi per la montagna ed il modo di viverla, abbiamo una chiara percezione di continuità, come se fossimo eredi di qualcosa che, rimasto inalterato nella sua essenza, trova, grazie anche a noi, una vitalità costantemente rinnovata.*

*Questo "qualcosa" è la cultura della montagna, che identifica il Sodalizio sin dalla sua fondazione e della quale siamo gli attuali depositari: un ruolo delicato, ma coinvolgente, che, nel quotidiano delle "necessità non necessarie" - per dirla con Mark Twain – del "tutto e subito" e del "no limits", ci rende protagonisti di una controcultura dell'essenziale, della ricerca del bello, della solidarietà e del rispetto di ogni biodiversità.*

*Ed è una cultura, anche se "contro", perché, da insieme di conoscenze ed esperienze, si è trasformata in una coscienza diffusa e fortemente radicata e, proprio per questo, identitaria del nostro Club.*

*Non a caso, nella relazione morale del 1980, l'allora Presidente generale Giovanni Spagnoli esordiva così. "Nel fluire delle umane vicende, nell'imprescindibile disegno – umanamente parlando – che ne regge le sorti e le finalità, il loro evolversi e progredire, ciascuno di noi rappresenta un momento più o meno creativo, recando in varia misura un apporto secondo le proprie doti e inclinazioni e il proprio grado di preparazione".*

*Tutti partecipi, quindi, di un cammino che vuole e deve essere creativo.*

*Come questa creatività si manifesti lo si coglie dalle molteplici, e tra loro differenti, espressioni culturali connesse alle nostre attività.*

*Penso alla marcata ripresa delle nostre pubblicazioni; basta sfogliare il nuovissimo Catalogo CAI per rendersi conto della gamma delle tematiche trattate e sotto molteplici prospettive. Così, accanto ai classici Manuali tecnici, cui si è aggiunto quello recentissimo di Scialpinismo, troviamo la nuova Collana Personaggi, che muove dal racconto autobiografico di Bianca di*

*Beaco, antesignana del VI grado al femminile, ma che soleva ripetere "non sono un'alpinista"; e alla ristampa anastatica del celeberrimo classico "Alpinismo" di Jules Brocherel, con la precisa volontà di ridare voce ad Autori che hanno inciso profondamente nella formazione della cultura di montagna, si affianca ora la splendida realizzazione del "libretto" - con definizione mutuata dal lessico della grande musica - "La montagna e la sua gente - 99 canti del repertorio dei cori CAI".*

*E ancora le nuove Guide di arrampicata ed il volume "La causa montana" sulla figura di Michele Gortani, IL costituente cui si deve la dignità costituzionale delle montagne, con il secondo comma dell'art. 44, oltre alla confermata collaborazione con altri Editori e alla grande divulgazione delle pubblicazioni con RCS Corriere della Sera.*

*Ed è cultura l'educazione ambientale promossa dalla CCTAM attraverso una frequentazione rispettosa e vigile ad un tempo, in occasione di eventi come quelli del progetto "Respect the mountains" tenutisi, in Italia (Champorcher, Oropa e Fiastra e Visso nei Sibillini), con lo scopo di diffondere l'attenzione alla sostenibilità nei confronti di tutti i portatori d'interesse nel turismo in ambiente montano.*

*Con la nuova edizione di "In cammino nei parchi", alla scoperta di paesaggi e meraviglie di montagna all'interno dei Parchi d'Italia, percorrendone i sentieri, si tratteranno temi come la manutenzione della segnaletica ed il ripristino della sentieristica: il tutto assolutamente in linea con la volontà di realizzare il progetto del Sentiero Italia CAI.*

*Sulla stessa linea si pone la costituzione del Gruppo Grandi Carnivori che si prefigge l'obiettivo di contribuire a rendere possibile la difficile convivenza degli insediamenti e delle attività umane con la presenza crescente di lupi, orsi e linci delle terre alte.*

*Sono stati avviati incontri pubblici e sperimentazioni di collaborazione per individuare forme di tutela che, positive da un lato, come nel caso dei cani da guardiania, non risultino problematiche dall'altro, in caso di incontro con i frequentatori della montagna. Ed è non meno importante l'aver ridato impulso e vitalità all'Osservatorio della Libertà per riaffrontare il problema della conservazione della libertà in Montagna monitorando lo stato degli accessi e segnalando criticità o divieti, così da costituire un punto di raccordo e di informazione in funzione propositiva per ogni più opportuna iniziativa.*

*Sotto l'egida del Comitato scientifico è stato inaugurato a Canossa il primo Cammino storico targato CAI, quella Via Matildica del Volto Santo che, unendo Pisa a Mantova, transita dalla storica rocca recuperata dal lavoro del CAI Reggiano, sotto la guida illuminata dell'allora presidente Gaetano Clerici.*

*Ma l'interesse del CAI per i Cammini storici si manifesta anche con la riconferma dello specifico Gruppo di Lavoro, con un ruolo di studio e approfondimento, in vista di una più incisiva presenza del Sodalizio in un contesto di crescente valorizzazione di itinerari che, seppure non propriamente montani, consentono di riscoprire, a velocità d'uomo, borghi e territori sulle tracce degli antichi pellegrini.*

*Il nostro Centro Nazionale di Coralità, inoltre, ha dato vita a quattro emozionanti concerti di solidarietà con le popolazioni colpite dal terremoto, a Perugia, Rieti, Teramo ed Ascoli Piceno: i Silenzi del dopo terremoto sono stanti vinti da questa coralità generosa.*

*Prende, poi, sempre maggior consistenza la rete dei Filmfestival di montagna la cui associazione ha scelto come sede il nostro Museo della Montagna.*

*Capofila ne è il Trento FilmFestival che, giunto con crescente prestigio alla 66° edizione, ci vede tra i soci fondatori e ancora protagonisti nell'attualità. All'amico De Martin che per sei anni lo ha magistralmente presieduto, è succeduto Mauro Levegghi, affiancato, quale Vicepresidente, dalla nostra Nicoletta Favaron che ha firmato la regia di "Oltre l'orizzonte", filmato emozionale su testi di Monica Brenga, fortemente voluto da Renata Viviani che ne è stata l'anima."*

*“Se parlare ai giovani è certamente difficile, è pur sempre una scommessa che i nostri accompagnatori di alpinismo giovanile sono impegnati a vincere, quotidianamente, in un impegno in cui la montagna è il riferimento costante, ma la crescita e la formazione dei nostri ragazzi, in una parola l'educazione, è il vero scopo.*

*Ed è avendo questo ben presente, che hanno preso le mosse le riflessioni su alcune criticità emerse in questo ambito e l'importante atto di indirizzo espresso dal CC.*

*In un'Associazione come la nostra, infatti, è necessario il rispetto dei ruoli istituzionali al pari della coerenza con i valori di riferimento e, parlando di giovani, è imprescindibile, ancor più che in ogni altra attività, attribuire al tecnicismo un valore secondario e meramente strumentale, per privilegiare quello di operare nella formazione a favore della conoscenza e della crescita morale.*

*L'inventore del parafulmine, Benjamin Franklin, sintetizzava in una frase i tre modi di insegnare: “Dimmi e io dimentico; mostrami e io ricordo; coinvolgimi e io imparo”.*

*Ecco, i nostri accompagnatori di Alpinismo giovanile devono essere uomini e donne che aiutano in un percorso che è anche di vita, trasformandosi in esempi positivi da imitare nei comportamenti, capaci di coinvolgere.*

*Proprio per questo, quasi prodromica a quel che è destinato, poi, a trasformarsi in Alpinismo giovanile, è sorta la nuova frontiera del Family CAI, che cammina “A piccoli passi”: quelli dei giovanissimi di questa geniale intuizione, che ha saputo intercettare le attività sorte spontaneamente, negli ultimi anni, in alcune Sezioni, per soddisfare le esigenze delle giovani famiglie, desiderose di far sperimentare ai propri figli, anche di più che tenera età, il contatto con la natura in modo coinvolgente e con modalità costruite su misura per i più piccoli. È un progetto ambizioso e, a mio avviso, destinato ad affermarsi in modo crescente, proprio perché non si rivolge a singoli Soci, ma ad interi nuclei familiari, rendendo contemporaneamente protagonisti i genitori ed i figli che, a differenza di quanto accade nell'alpinismo giovanile che costituisce il naturale evolversi del Family CAI, con una graduale affermazione di autonomia, rimangono, invece, affidati a mamma e papà.*

*Il ruolo assunto dalle Sezioni è quello di creare le condizioni perché, attraverso attività appositamente studiate ed organizzate, si offrano possibilità di nuove esperienze di avventura condivisa tra neo mamme e neo papà ed i loro piccoli.*

*Meritevoli di essere ricordate sono le iniziative di diverse Sezioni, capaci di coinvolgere, ciascuna tra le 15 e le 20 famiglie, con itinerari calibrati secondo le età ed esperienza ed avendo cura di scegliere destinazioni che possano far conoscere i vari aspetti, anche stagionali, della montagna.*

*A conferma del rilievo che il Family CAI è destinato ad assumere all'interno del Sodalizio, basti ricordare che nel prossimo settembre, nelle Prealpi Lombarde, si terrà un primo Raduno come occasione di incontro tra tutte le famiglie coinvolte da questa che, a giudicare anche dalle pubblicazioni specifiche che stanno nascendo, può a pieno titolo, considerarsi, appunto, la nuova frontiera del CAI.”.*

Sommario

<b>1. PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE E INDICE</b> .....	2
<b>1.1 PRESENTAZIONE</b> .....	2
<b>SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI PORTATORI DI INTERESSE ESTERNI</b> .....	7
<b>1.1 IL CONTESTO ESTERNO DI RIFERIMENTO</b> .....	7
<b>2.3 I RISULTATI RAGGIUNTI</b> .....	3
<b>2.4 LE CRITICITÀ E LE OPPORTUNITÀ</b> .....	4
<b>3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI</b> .....	6
<b>3.1 ALBERO DELLA PERFORMANCE</b> .....	6
<b>3.2 OBIETTIVI STRATEGICI</b> .....	7
<b>3.3 OBIETTIVI E PIANI OPERATIVI</b> .....	8
<b>3.4 OBIETTIVI INDIVIDUALI</b> .....	16
<b>4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ</b> .....	19
<b>5. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE</b> .....	23
<b>6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE</b> .....	24
<b>6.1 FASI, SOGGETTI, TEMPI E RESPONSABILITÀ</b> .....	24
<b>6.2 PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE</b> .....	24

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.	
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	
Allegato n. xD	Allegato previsto dalla Delibera CIVIT n.5/2012	
Allegato n. xR	Allegato alla Relazione sulla Performance	

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

## 1.1 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 risiedono attualmente la sede sociale del Club Alpino Italiano, la Biblioteca Nazionale e il Museo Nazionale della Montagna, gli archivi storici, mentre a Milano sono site la Sede legale e l'organizzazione centrale.

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

Il numero dei Soci, al dicembre 2017, ammonta a 316.931 unità – con un incremento di n. 5.791 unità - distribuiti in 510 Sezioni e 310 Sottosezioni.

Nella tabella sottostante viene esposto l'andamento del numero dei soci nel periodo 2008-2017 e la loro suddivisione per genere.

ANNO	TOTALE SOCI*	MASCHI	%	FEMMINE	%
2008	306.562	218.722	71,51	87.840	28,49
2009	313.245	216.716	69,33	96.529	30,67
2010	317.678	215.164	67,88	102.514	32,12
2011	319.467	216.176	67,67	103.291	32,33
2012	315.914	213.396	67,55	102.511	32,45
2013	311.632	210.061	67,41	101.571	32,59
2014	306.903	200.986	65,28	105.911	34,72
2015	307.064	199.625	65,01	107.439	34,99
2016	311.134	201.007	64,60	110.127	35,40
2017	316.925	203.448	64,19	113.477	35,81

\*al netto dei Soci benemeriti

Tabella 1

I dati della Tabella 1 confermano la costante crescita della componente femminile nel Sodalizio e che rispetto all'aumento della base associativa, tale componente (+ 3,04%) cresce in misura superiore a quella maschile (+1,86%).

Il Club Alpino Italiano 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

(Sezioni, 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 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 2017 collaborano allo svolgimento delle attività promosse dal CAI: **1.282** Istruttori di Alpinismo; **1.193** Istruttori di Sci Alpinismo; **477** Istruttori di Arrampicata libera; **38** Istruttori di Snowboard Alpinismo; **197** Istruttori di Speleologia; **37** Istruttori di Torrentismo; **185** Istruttori di Sci Fondo-Escursionismo; **714** Accompagnatori di Alpinismo Giovanile; **1.082** Accompagnatori di Escursionismo; **258** Operatori Naturalistici del Comitato Scientifico; **288** 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.

Il CAI, attraverso la sua Sezione nazionale, 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, 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 sul territorio con un'articolazione di 250 stazioni alpine e 32 stazioni speleologiche.

Nel 2017 sono state effettuate n. 9.059 missioni di soccorso, superando ampiamente la media dell'ultimo decennio (circa 8mila all'anno), e vi hanno preso parte n. 35.156 tecnici per un totale di n. 171.109 ore/uomo e di n. 26.070 giornate/uomo.

Si conferma, una volta di più, la bassa percentuale dei Soci CAI soccorsi: solo il 7% del totale. La maggior parte degli interventi di soccorso in montagna e in grotta è, quindi, effettuata a favore della collettività.

## 2.2 L'AMMINISTRAZIONE

La composizione dell'organico del Club alpino Italiano al 31 dicembre 2017, è definita come segue:

- n. 1 dirigente con contratto a tempo determinato, con riferimento al CCNL relativo all'Area dirigenziale Agenzie Fiscali-Enti pubblici non economici (già Area VI);
- n. 19 dipendenti con contratto a tempo indeterminato relativo al personale non dirigente del Comparto Funzioni centrali (già Enti pubblici non economici).

In tale misura la dotazione di personale<sup>1</sup>, che al 31 dicembre 2017 presenta il 15% di posti vacanti, non riesce a garantire 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 il Collegio Nazionale dei Revisori dei Conti.

Dal punto di vista economico, il Club Alpino Italiano è inquadrabile come Ente pubblico a base associativa dotato di elevato tasso d'autonomia finanziaria derivante dalla contribuzione di oltre 316 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 – Sezione nazionale 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 la connotazione volontaristica dell'attività svolta a qualsiasi livello, 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 delle persone e allo sviluppo turistico della montagna italiana, necessita di notevoli risorse dato anche che, per la sola copertura assicurativa dei volontari del Corpo Nazionale Soccorso Alpino e Speleologico, il CAI corrisponde alle Compagnie assicuratrici un premio annuo di oltre 1 milione di euro.

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

Il Club alpino italiano provvederà ad armonizzare i propri sistemi contabili alle disposizioni di cui al Decreto Legislativo 31 maggio 2011, n.91, a partire dall'esercizio 2019, poiché, l'amministrazione vigilante ha fornito solo nel corso del 2018, ai sensi dell'art. 3, comma 2, del DPCM 12.12.2012, e così come anche indicato nella circolare MEF n. 13/2015, all'amministrazione vigilata le opportune indicazioni per la redazione dei documenti contabili.

---

<sup>1</sup> 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.

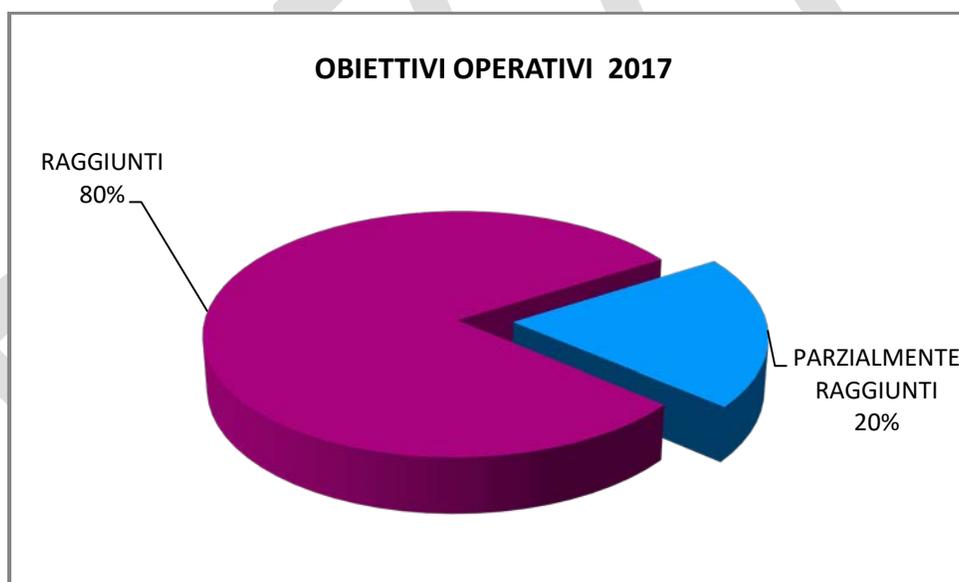
Ciò nonostante, permangono perplessità nella definizione dei principali elementi del piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio di cui all'art. 4 del D.P.C.M. 18.09.2012, circa l'assimilazione dei propri Soci a:

- 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.

Si precisa, infine, che prosegue, tenuto conto di quanto indicato ai paragrafi 2.1 e 2.2 di questa Relazione, 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.

### 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 2017 evidenzia un risultato positivo come sinteticamente illustrato nel grafico sottostante.



Per il secondo anno, si è utilizzato quale parametro di misurazione del grado di performance il raggiungimento dei target, invece, dell'esecuzione delle azioni o dello svolgimento delle attività ad essi connesse, come è avvenuto sino al 2015, ritenendo tale modalità più rappresentativa delle reali capacità dell'Ente. Rispetto al 2016, gli obiettivi pienamente raggiunti sono passati dal 78% al 80%, vi sono due obiettivi raggiunti parzialmente, pari al 10%, e non vi è alcun obiettivo non raggiunto.

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, in alcuni casi, anche le motivazioni del mancato raggiungimento dello stesso.

## 2.4 LE CRITICITÀ E LE OPPORTUNITÀ

Dall'applicazione del Ciclo di gestione della performance da parte del CAI sono emerse, in questi anni, due principali aree di criticità che possono essere così sintetizzate:

### 1. Struttura organizzativa del CAI

La particolare natura giuridica del CAI, Ente pubblico solo a livello centrale e realtà territoriali a base associativa, di matrice volontaristica (vedi par. 2.1), 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 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 si riverberano direttamente sui singoli Soci e, pertanto, sono percepite come di minore importanza in un Sodalizio che pone "il Socio e le Sezioni al centro del proprio operato".

Negli ultimi due anni, tale criticità è andata attenuandosi, soprattutto a livello centrale a seguito dell'avvicendamento alla Presidenza, ma non si può non considerare come questo aspetto abbia una sua natura strutturale in particolare nelle realtà territoriali.

### 2. Disponibilità di risorse umane

La dotazione organica dell'Ente è sottodimensionata rispetto alle reali necessità per lo svolgimento delle attività istituzionali che richiederebbero un organico di almeno 24 unità (così come proposto nella Relazione sulla definizione di un nuovo modello organizzativo per il CAI - Direttore 10.04.2016). Attualmente, invece, sono in servizio 16 dipendenti a tempo indeterminato e un dirigente, a tempo determinato, che ricopre il ruolo di Direttore. Le risorse umane in virtù della natura pubblica dell'Ente sono vincolate alle disposizioni di legge afferenti il più generale capitolo del contenimento della spesa pubblica. L'osservanza di tali disposizioni ha comportato, inoltre, riduzioni delle disponibilità di risorse umane con limitazioni ad un pieno sviluppo degli obiettivi istituzionali. Al momento si è in attesa di un auspicio positivo riscontro alla già intervenuta richiesta di autorizzazione alle assunzioni da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Una terza area, emersa nel più esteso ambito della *performance istituzionale*, è rappresentata dalla Comunicazione.

L'Ente ha messo in atto un programma generale per il miglioramento sia dei contenuti di comunicazione, sia delle proprie modalità comunicative da cui è emersa la necessità di ottimizzare e delineare i processi operativi dei flussi di comunicazione fra:

- Realtà territoriali: Gruppi regionali/provinciali e Sezioni
- Strutture Operative/Organi tecnici centrali e territoriali
- Sede centrale

L'Ente ritiene che l'intera comunicazione, quindi, i flussi interni e con le istituzioni rappresentative i contesti e i territori ed i flussi esterni, debbano essere "normalizzati" per consentire una corretta gestione delle attività del Sodalizio, volta al raggiungimento delle finalità istituzionali, ed una efficace raccolta dei feedback dai vari soggetti coinvolti. Le attività connesse dovranno ispirarsi più a logiche di sensibilizzazione e condivisione, che a logiche dispositive di regole e procedure nell'ottica di giungere ad assetti organizzativi di processo, che garantiscano all'Ente una efficace gestione e ciò, non solo, nell'ambito della comunicazione.

Riguardo alle opportunità in atto, la principale è da considerarsi il "filo diretto con l'Associazione" che si è di fatto creato durante, e a seguito, dell'attività di realizzazione dell'indagine conoscitiva e del monitoraggio sul tema "giovani, montagna e CAI" (vedi

OO1.2A) nonché dell'attività avviata per la rilevazione dei processi e dei flussi comunicativi (vedi paragrafo precedente).

In entrambe le occasioni i volontari coinvolti si sono dimostrati molto solleciti e partecipativi, soprattutto nelle attività realizzate presso le realtà territoriali (es. focus group), ed hanno tratto nuovi spunti per l'attività sezionale e nuove occasioni di interazione.

I volontari coinvolti hanno mantenuto aperto il "canale" così creatosi, continuando ad interagire con la struttura centrale e fornendo suggerimenti sulle attività di indagine e monitoraggio tuttora in corso.

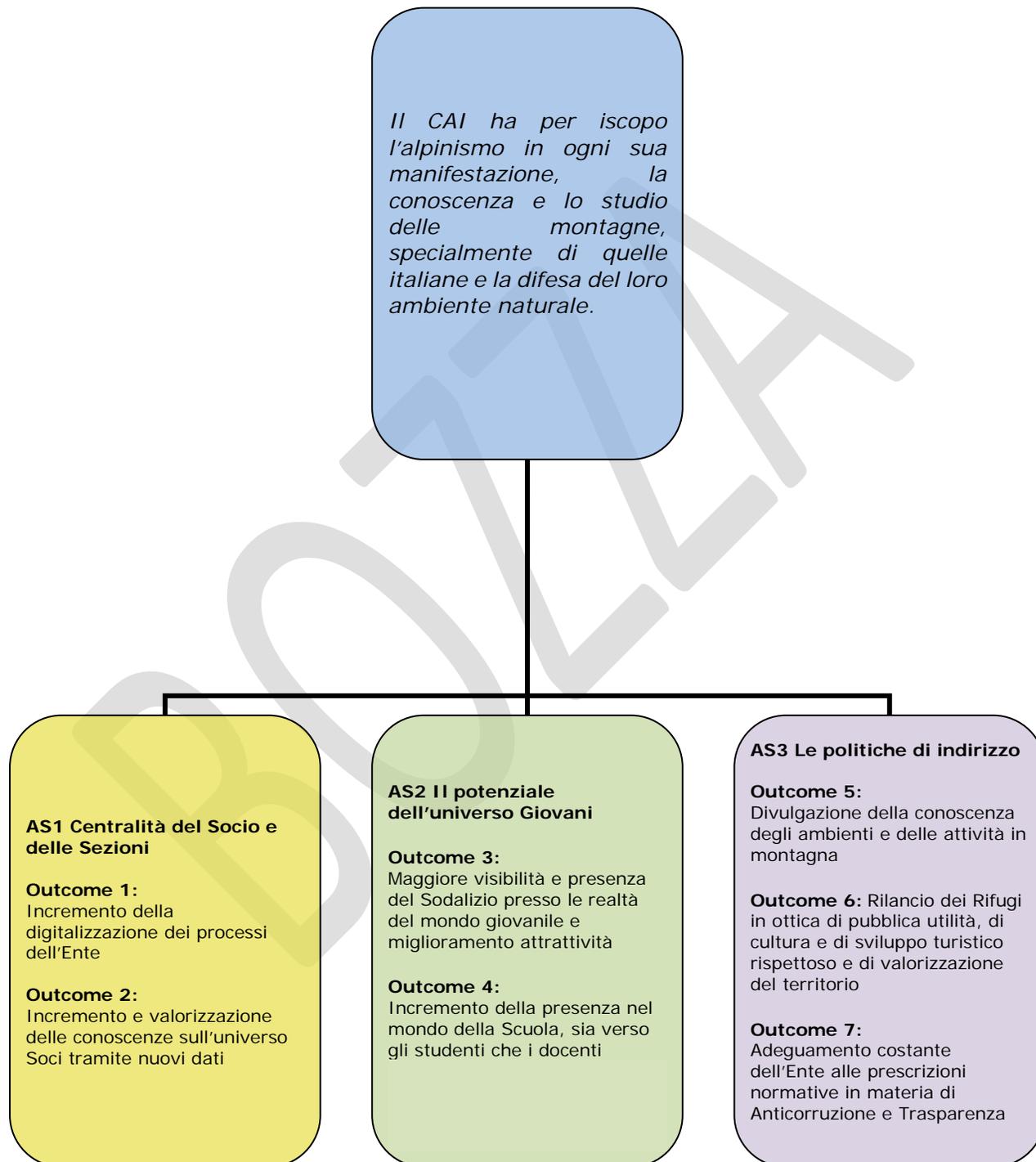
Si considera, infine, sempre valida, quale opportunità, la positiva figura dell'OIV che con l'Ente e il Direttore ha instaurato, sin dall'inizio del suo mandato, un sistema virtuoso di relazioni, nel rispetto dei ruoli, delle professionalità e delle rispettive responsabilità. Per l'Ente, quindi, l'OIV rappresenta contemporaneamente un facilitatore del cambiamento, uno stimolo e un supporto all'effettiva interiorizzazione dei principi fondamentali del Ciclo della Performance senza, tuttavia, che lo stesso venga meno al proprio ruolo di controllore del rispetto delle scadenze e degli adempimenti previsti.

BOLZA

### 3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

#### 3.1 ALBERO DELLA PERFORMANCE

In questa sezione viene riproposto l'albero della performance sviluppato nel Piano 2017-2019.



### 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 Centralità del Socio e delle Sezioni	
<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 ai Soci e alle Sezioni</p>
<p><i>Outcome 2</i></p> <p><i>Incremento e valorizzazione delle conoscenze sull'universo Soci tramite nuovi dati</i></p>	<p>Obiettivo Strategico 1.2</p> <p>Individuazione di ragioni di appartenenza e interessi dei Soci</p>
AREA STRATEGICA 2 Il potenziale dell'universo Giovani	
<p><i>Outcome 3</i></p> <p><i>Maggiore visibilità e presenza dell'Ente presso le realtà del mondo giovanile e miglioramento attrattività</i></p>	<p>Obiettivo Strategico 2.1</p> <p>Universo Giovani</p>
<p><i>Outcome 4</i></p> <p><i>Incremento della presenza dei giovani nel mondo della Scuola, sia verso gli studenti che i docenti</i></p>	<p>Obiettivo Strategico 2.2</p> <p>Presenza nel mondo della scuola</p>
AREA STRATEGICA 3 Le politiche di indirizzo	
<p><i>Outcome 5</i></p> <p><i>Divulgazione della conoscenza degli ambienti e delle attività in montagna</i></p>	<p>Obiettivo Strategico 3.1</p> <p>Valorizzazione del patrimonio storico, turistico e culturale</p>
<p><i>Outcome 6</i></p> <p><i>Rilancio dei Rifugi in ottica di pubblica utilità, di cultura e di sviluppo turistico rispettoso e di valorizzazione del territorio</i></p>	<p>Obiettivo Strategico 3.2</p> <p>Realizzazione di un sistema informativo di montagna</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

Tabella 2

Obiettivo Strategico di riferimento	OBIETTIVO OPERATIVO 2017 (Target)	Attività/Azioni 2017	Unità misura	Indicatore	Grado raggiungimento obiettivo %	Scostamento %	
OS 1.1 Miglioramento e diversificazione dei servizi offerti dalla Sede Centrale ai soci e alle Sezioni	001.1 100% realizzazione delle funzionalità previste per il 2017 nell'analisi realizzata come Target 2016	A-1.1A 100% modulo Profilo on-line del Socio	Tempo (data)	% di rispetto di tempi ed obiettivi di progetto	100	0	
		A-1.1B 100% servizio gratuito Georesq					
		A-1.1C 100% analisi x sviluppo modulo Rinnovo on-line del Socio					
		A-1.1D 100% analisi x sviluppo modulo Fast Access AD/ARD					
OS1.2 Individuazione delle ragioni di appartenenza e degli interessi dei Soci	001.2 100% indagine conoscitiva e monitoraggio sul tema "giovani, montagna e CAI"  100% progettazione iniziative di fidelizzazione	A-1.2AA Analisi e valutazione dei dati emersi dal rilevamento "Cime a Milano"	Tempo (data)	% di rispetto di tempi ed obiettivi di progetto	80	20	
		A-1.2AB Realizzazione di focus group con Soci					
		A-1.2BA Redazione di un piano di iniziative di fidelizzazione (tempi/budget)					
OS2.1 Universo Giovani	002.1 100% realizzazione di un serious game (applicazione x smartphone)	A-2.1 Identificazione e valutazione dei contenuti e degli elementi grafici per la progettazione	Tempo (data)	% di rispetto tempi di adozione di nuove modalità formative nel rispetto delle regole, della convivenza e della solidarietà	100	0	
OS2.2 Presenza nel mondo della scuola	002.2A + 5% di iscritti rispetto al totale nei corsi effettuati l'anno precedente	A-2.2A Incremento del n° di corsi gestiti	% Incremento di docenti iscritti	% docenti iscritti a corsi di formazione	100	0	
		A-2.2BA Costituzione GDL	% redazioni e Protocollo o quadro ASL	100% costituzione Gruppo di Lavoro dedicato e redazione del Protocollo quadro ASL	100	0	
A-2.2BB Redazione bozza Protocollo quadro							
OS 3.1 Valorizzazione del patrimonio storico, culturale e turistico	003.1 50% realizzazione del Catasto Nazionale dei Sentieri	A-3.1A Raccolta dati	Tempo (data)	% rispetto tempi realizzazione Catasto Nazionale Sentieri	100	0	
		A-3.1B Popolamento dati nel sistema					
OS 3.2 Realizzazione di un sistema informativo della montagna	003.2 50% realizzazione del Catasto Nazionale dei Sentieri	A-3.2A Raccolta dei dati	Data	% rispetto tempi realizzazione Sistema Infomont	100	0	
		A-3.2B Popolamento dati nel sistema					
OS 3.3 Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi a Performance, Trasparenza, Integrità e Anticorruzione	003.3A 100 % di raggiungimento obiettivi del Piano Trasparenza previsti per il 2017	A-3.3A Aderenza al FOIA	Tempo (data)	% di attuazione del Piano Triennale Anticorruzione e del Piano Triennale della Trasparenza	100	0	
		003.3B 100 % di raggiungimento obiettivi del Piano Anticorruzione previsti per il 2017					

Nella tabella 2, si è inteso fornire una sintetica visione d'insieme sul grado di raggiungimento dei propri obiettivi operativi per l'anno in oggetto.

Per ciascun Obiettivo Strategico, è stato riportato l'Obiettivo Operativo 2017 unitamente al relativo grado di raggiungimento e allo scostamento dal risultato atteso. Il livello finale di conseguimento è sinteticamente espresso tramite un semaforo:

- giallo, per i target parzialmente raggiunti;
- verde, per i target pienamente raggiunti.

Di seguito si forniscono le informazioni dettagliate per una migliore comprensione del contenuto di tale Tabella.

### **Target parzialmente raggiunti**

#### OO1.2 (rif. OS1.2/ Individuazione delle ragioni di appartenenza e degli interessi dei Soci)

L'obiettivo per il 2017 prevedeva due diverse declinazioni: la realizzazione di un'indagine conoscitiva ed il monitoraggio sul tema "giovani, montagna e CAI"; la progettazione di iniziative di fidelizzazione.

L'attività afferente la prima (OO1.2A) si è articolata in rilevamenti nel corso dell'evento "Cime a Milano", svoltosi dal 3 al 5 novembre 2016, in indagini conoscitive rivolte a Soci e non Soci sulla percezione dell'ambiente montano e del CAI, e in focus group dedicati. I primi risultati di tale attività sono stati illustrati all'Assemblea dei Delegati di Napoli il 27 maggio 2017 mentre alla Conferenza dei Presidenti regionali e provinciali svoltasi a Perugia il 30 settembre 2017 sono stati forniti ulteriori elementi. Come dato generale, si sottolinea l'accento sulla dimensione valoriale rilevata dal monitoraggio, da cui emerge una montagna identificata come luogo di libertà, in cui poter misurarsi con sé stessi. Rispetto all'andamento dei Soci, la ricerca ha evidenziato dei picchi di abbandono intorno ai 16 e ai 24 anni, su cui è importante riflettere e agire; è, inoltre, emerso che i giovani sono un punto di attrazione e un tramite per l'ingresso di altri giovani nell'Associazione. In particolare, dall'ampia ricerca condotta con IPSOS è emerso che circa un terzo del campione di giovani intervistati non sa cosa sia il CAI, oppure lo conosce in modo superficiale. Chi lo conosce ne ha, tuttavia, una percezione molto positiva, in particolare per il ruolo che il CAI riveste nella difesa e nella valorizzazione dell'ambiente montano. I giovani non Soci dichiarano di volere frequentare la montagna per sfuggire dal caos cittadino ed immergersi nella natura; per i Soci CAI, giovani e non giovani, la montagna è anche scuola di vita, luogo di pratica sportiva (in particolare escursionismo, sci alpinismo e arrampicata) e di sperimentazione dei propri limiti, opportunità lavorativa. Emerge inoltre, tra i Soci, la richiesta di una valorizzazione dello sport amatoriale. In sintesi, il fatto che da tutto il campione intervistato emerga un giudizio positivo del CAI costituisce un capitale importante, che trova il suo fondamento nella serietà, nella competenza e nella capacità di mantenere vive le tradizioni che il Sodalizio dimostra. Il maggior limite è, invece, identificato nella scarsa capacità di comunicare, da intendersi come eccessiva burocrazia e formalità. Le piattaforme social, ad esempio, sono da interpretare non come strumenti di comunicazione unidirezionale ma come ambienti in cui si creano relazioni, che implicano comunicazione e consapevolezza.

Per quanto attiene la seconda (OO1.B), seppure non vi sia un documento definibile quale "Piano di iniziative di fidelizzazione", i contenuti di tale Piano sono già desumibili nella "Relazione previsionale programmatica 2017" che prevede quanto segue:

Tipologia iniziativa	Tempi	Realizzato	
		Budget € *	
Palestre di arrampicata e bouldering in dotazione ai GR	2017 -2018	200.000,00	Atto CDC n. 131-155-182-183-184/2017 – n. 80/2018
Sostegno alla formazione di giovani dirigenti e titolati	2017 - 2018	100.000,00	Atto CDC n. 19/2017 – n. 53/2018
Agevolazioni in favore dei Soci ordinari cosiddetti "Juniore"	2017 - 2018	35.000,00	Atto CDC n. 122/2017 – n. 78/2016

\* vedi Budget previsionale economico 2017-2018

Tabella 3

Ad integrazione di quanto sopra indicato, occorre poi ricordare l'iniziativa di fornire a tutti i Soci, gratuitamente, il servizio GeoResQ, di geolocalizzazione su scala nazionale basato sull'utilizzo di smartphone. Il sistema, rivolto ai frequentatori dell'ambiente montano, permette di memorizzare e rivedere le tracce dei percorsi e delle escursioni degli utenti, far seguire in tempo reale gli spostamenti anche da altre persone (ad es. familiari da casa) e in caso di necessità consente all'utente di inviare rapidamente un allarme geolocalizzato. Una centrale operativa dedicata garantisce il tempestivo inoltro dell'allarme al Sistema di Emergenza Urgenza Medica 118 e agli altri servizi di emergenza preposti.

Analogamente a quanto segnalato, per altri aspetti, al paragrafo 6.2, la componente volontaristica del CAI è spinta dal desiderio di agire, lasciando in secondo piano quanto ritenuto adempimento formale. In tale ambito, sono state assunte decisioni che hanno consentito di compiere azioni concrete in favore del territorio (vedi Tabella 3), finalizzate alla fidelizzazione della base associativa. Si ritiene, pertanto, che l'obiettivo sia stato parzialmente raggiunto.

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

Per quanto concerne l'attività di "Mappatura completa dei processi dell'Ente e revisione di quelli già esistenti" si segnala che nel 2017 sono stati rilevati i processi non presenti nel novero di quelli precedentemente lavorati nell'anno 2014-2015 in quanto o di nuova introduzione o risultanti come processi indipendenti, ancorché derivanti da processi già rilevati. Non sono stati, invece, revisionati e aggiornati i processi presenti nella mappatura precedente. Nel 2018, con l'obiettivo dell'introduzione della metodologia per la quantificazione del rischio corruzione, le due distinte mappature saranno armonizzate, così come richiesto dal Piano Nazionale Anticorruzione approvato il 24 gennaio 2018 e dalla determinazione n°12 del 28 ottobre 2015.

Si ritiene che l'obiettivo sia stato parzialmente raggiunto.

**Target pienamente raggiunti**

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

L'obiettivo prevedeva la realizzazione delle funzionalità sulla Piattaforma di Tesseramento previste per il 2017 nell'analisi realizzata come Target 2016.

Si segnala che il CC intende, così come indicato al punto "Decentramento e semplificazione" della Relazione previsionale e programmatica 2017", predisporre modelli di uniformità di contabilità semplice, quale azione propedeutica alla realizzazione della funzionalità "Contabilità Sezione", pervenendo all'utilizzo di standard omogenei nella gestione dei bilanci di Sezioni e Gruppi regionali e provinciali. La realizzazione di tale funzionalità è, quindi, temporaneamente rinviata, ancorché sia in fase avanzata lo studio di adeguati modelli applicativi.

Ciò detto, si ritiene raggiunto il target 2017, avendo realizzato le nuove funzionalità così come indicate nella Tabella 4.

Funzionalità	Documento	Stato	
		Avviato	Realizzato
Profilo online del Socio	CC – verbale 06.06.2016 *	X	06.03.2017
	CDC - atto n. 63 – 13.06.2016		
E-commerce	CC – verbale 06.06.2016	X	17.06.2016
	CDC n. 28 – 18.03.2016		
	CDC n. 40 – 05.05.2016		
Sistema di gestione AD/ARD	CC – verbale 06.06.2016	X	31.12.2017
	PG – n. 46 – 19.12.2017		
Rinnovo online del Socio	CDC n. 95 – 09.09.2016	X	28.10.2017
Infomont (Catasto sentieri/rifugi)	CDC n. 99 – 09.09.2016	X	13.09.2016
	CDC n. 100 – 09.09.2016	X	31.05.2017
	CDC n. 122 – 21.10.2016		
	CDC n. 126 – 21.10.2016		
GeoResQ	CDC n. 155 – 16.12.2016	X	01.01.2017

\* allegato n. 5 alla Relazione sulla Performance 2016

Tabella 4

### OO 2.1 (rif. OS 2.2/Universo giovani)

L'obiettivo "realizzazione di un serious game" prevedeva quale attività l'identificazione e valutazione dei contenuti e degli elementi grafici per la progettazione della relativa APP.

Prendendo spunto da un'APP che tramite un gioco insegna a bambini ammalati un'alimentazione adeguata, è nata l'idea di creare un videogioco da proporre ai ragazzi al fine di educarli alla conoscenza della montagna, alla sicurezza e al rispetto dell'ambiente. "CAI Adventure" il videogioco 3D ufficiale del Club Alpino Italiano ha rappresentato una novità assoluta per il Sodalizio che crede possa configurarsi come uno strumento utile per comunicare con i ragazzi facendo loro scoprire, utilizzando un adeguato linguaggio, le tante attività che si praticano in montagna e le attrezzature necessarie per una frequentazione corretta e in sicurezza. La versione di prova dell'APP è stata presentata all'Assemblea dei Delegati di Napoli il 28 maggio 2017 e messa gratuitamente a disposizione di Soci e non soci (per questi ultimi con alcune limitazioni) per i dispositivi Android e IOS, funzionante su qualsiasi dispositivo (computer, tablet, smartphone), a novembre 2017.

Si ritiene che l'obiettivo sia stato interamente raggiunto.

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

Il conseguimento dell'obiettivo strategico era legato al raggiungimento del target + 5% di docenti iscritti rispetto al totale dei corsi effettuati l'anno precedente. Azione ipotizzata per il raggiungimento di tale target era l'incremento dei corsi gestiti. Tuttavia, per motivi logistici non è stato possibile *sdoppiare* il Corso "Storia e futuro in Appennino – Risorse e sostenibilità" che aveva registrato 120 iscritti.

Si ritiene, comunque, ampiamente raggiunto l'obiettivo poiché nei corsi programmati è stata registrata l'iscrizione di n. 247 insegnanti di scuole elementari, medie e superiori, mentre vi hanno effettivamente partecipato n. 153 (nel 2016: n. 212 iscritti e n. 158 partecipanti). L'incremento di iscrizioni è pari al 16,5 %.

I corsi effettuati sono stati i seguenti:

- "Storia e futuro in Appennino – Risorse e sostenibilità"  
sede: Bellosguardo (SA)  
data: 21 - 25 aprile 2017  
partecipanti: 54  
iscritti: 120
- "Cividale e le Valli del Natisone - Teatro delle operazioni relative alla Battaglia di Caporetto"  
sede: Cividale del Friuli (UD)

data: 5 - 8 ottobre 2017  
partecipanti: 50  
iscritti: 61

- "Pini Loricati e comunità *arbëreshe* tra i Monti di Apollo - Un viaggio tra Natura, storia e tradizioni"  
Sede: Castrovillari (CS)  
Data: 28 ottobre – 1° novembre 2017  
partecipanti: 49  
iscritti: 66

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

La notevole attività di *tessitura* di un nuovo e aggiornato Protocollo d'Intesa con il Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca ha consentito di portare un testo condiviso CAI-MIUR all'approvazione del CC il 17 giugno 2017 (atto CC n. 46 in pari data). Durante i vari incontri propedeutici, il MIUR ha dato la propria disponibilità a promuovere il CAI quale soggetto formatore di eccellenza presso gli istituti scolastici, in primo luogo, per l'offerta formativa che si rivolge agli studenti di tutte le tipologie di scuole ed in secondo poichè, data la presenza capillare su tutto il territorio nazionale, l'Ente può rivolgersi anche a quegli Istituti che si trovano in aree con minore tessuto economico e presenza di imprese, in primis in montagna.

La sottoscrizione del Protocollo d'Intesa da parte del MIUR è avvenuta solo il 18 ottobre 2017, cui è potuta seguire la nomina dei rappresentanti CAI - Lorella Franceschini, Vice Presidente generale, Luisa Ruberl, Socia della Sezione di Milano, Francesco Carrer, Presidente GR Veneto e storico componente il Gruppo di Lavoro CAI Scuola - nel previsto Comitato Paritetico tra le due parti (atto CDC n. 167 del 27.10.2017); Comitato avente il fine di promuovere l'attivazione delle iniziative previste dal Protocollo d'Intesa, monitorare la realizzazione degli interventi e proporre gli opportuni adeguamenti per il miglioramento dei risultati.

Purtroppo, l'insediamento del Comitato paritetico è avvenuto in data 22 gennaio 2018, escludendo di fatto la possibilità di poter redigere, entro l'anno 2017, una bozza di Protocollo quadro per l'Alternanza Scuola-Lavoro. Tuttavia, nel corso dell'incontro di insediamento molte sono state le riflessioni attinenti l'attività di Alternanza Scuola-Lavoro, così come descritte nella nota redatta dal Gruppo di lavoro CAI (vedi Allegato n. 2R). Molti elementi sono, comunque, già rinvenibili nello stesso testo del Protocollo d'Intesa, ad esempio nell'art. 1 in cui MIUR e CAI si impegnano, tra le altre, a individuare iniziative e opportunità formative volte a: *"proporre l'attivazione di esperienze di alternanza scuola-lavoro rivolte alla gestione di eventi culturali, alla valorizzazione del patrimonio librario, all'organizzazione di eventi sociali, allo sviluppo di progetti di inclusione e formazione, all'attività di rilevamento, segnaletica e mappatura dei percorsi storici e delle aree di pregio ambientale"*.

Si ritiene che l'obiettivo sia stato interamente raggiunto, poichè la mancata redazione di una bozza di Protocollo quadro sull'Alternanza Scuola-Lavoro non è dipesa dalla volontà dell'Ente.

OO 3.1 (rif. OS 3.1/Valorizzazione del patrimonio storico, culturale e turistico)

e

OO 3.2 (rif. OS 3.2/Realizzazione di un sistema informativo della montagna)

Gli obiettivi prevedevano la realizzazione i sistemi Catasto Nazionale Sentieri e INFOMONT nella misura del 50 % ciascuno.

Inizialmente pensati come sistemi distinti, nel corso del loro sviluppo si è ritenuto di far confluire il Catasto Nazionale dei Sentieri in INFOMONT, con l'evidente vantaggio di ottenere un unico portale cartografico del CAI, in grado di contenere oltre alla cartografia, le informazioni su sentieri e rifugi.

INFOMONT è stato rilasciato sul server di prova a gennaio 2017 e successivamente, mediante upgrade, reso disponibile sulla rete a fine maggio 2017. Questo strumento è stato realizzato in modo che l'utente possa consultare la cartografia del territorio in maniera interattiva, sia in una modalità statica con percorsi già precostituiti e di tipo "consigliato" oppure dinamicamente attraverso l'individuazione "Fai da te" di un itinerario personalizzato ma sulla base dei dati disponibili. È inoltre possibile la libera consultazione dei punti di interesse presenti nel sistema.

In particolare, si segnala che i sentieri rilevati nell'ultimo censimento effettuato dal CAI ammontano a circa 110.000 Km, per 54.000 km dei quali lo stesso è coinvolto a vario titolo. La struttura di codifica della rete escursionistica (ogni provincia è suddivisa in settori, per ogni settore possono essere presenti fino al massimo a 100 sentieri) e le modalità di rilevazione del sentiero attraverso precise modalità di tracciamento, hanno consentito di acquisire i dati sulla rete sentieristica nel sistema INFOMONT (sino ad ora sono stati raccolti 385 milioni di "punti"). Alcune criticità riguardano quelle regioni nelle quali una legge regionale sulla sentieristica e relativa realizzazione di una rete escursionistica è stata approvata solo di recente (Lazio, Abruzzo, Campania) o la materia non è ancora disciplinata (Calabria, Sicilia) ma, contestualmente, le strutture territoriali del CAI vi provvedono autonomamente (ad esempio, la Calabria non ha una propria legge, ma tutta la regione è stata mappata in collaborazione con gli enti parco presenti). Risulta non coperta quanto a monitoraggio la Puglia, peraltro, scarsamente caratterizzata da rilievi montuosi. Si segnala, inoltre, come in alcune regioni, ad esempio la Valle d'Aosta, non è possibile adottare un codice univoco perché la Regione stessa non riconosce il "sistema CAI" di segnaletica e questo comporta notevoli problemi e ritardi nell'accatastamento.

Nell'estate 2017 è stato sviluppato il database UnicoCai Rifugi tramite cui si sono potute censire tutte le strutture immobiliari (rifugi, bivacchi, capanne sociali, punti di emergenza e ricoveri), in gestione o di proprietà delle Sezioni del Club Alpino Italiano. Tale database, popolato dalle stesse Sezioni con i dati richiesti, costituirà la base di riferimento per numerose applicazioni che consentiranno un miglioramento delle procedure relative sia alla gestione dei bandi per i finanziamenti relativi sia alla manutenzione ordinaria che straordinaria.

Parte dei dati immessi nel database UnicoCai Rifugi confluiranno in INFOMONT, mediante una scheda specifica per ogni struttura al fine di promuovere la fruizione delle strutture Cai lungo i percorsi/sentieri tracciati.

Si ritiene che gli obiettivi siano stati interamente raggiunti.

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", modificato dal D. Lgs. 25 maggio 2016, n. 97 "Revisione e semplificazione

delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza" è stato rideterminato il livello essenziale delle prestazioni erogate dalle amministrazioni pubbliche ai 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 Trasparenza hanno reso evidente la centralità di tale aspetto della gestione e la necessità di monitorarne lo sviluppo unitamente a quello della prevenzione della corruzione ai fini della valutazione globale della Performance delle pubbliche amministrazioni. L'Ente risponde agli indirizzi normativi inserendo nei propri Piani della Performance un obiettivo strategico specifico (rif. OS3.3) denominato "Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi a Performance, Trasparenza, Integrità e Anticorruzione".

Le modifiche introdotte alla disciplina per la trasparenza nelle pubbliche amministrazioni, declinate nel D. Lgs. 25 maggio 2016, n. 97, hanno reso necessario implementare la sezione "Amministrazione Trasparente" con i nuovi dati ed informazioni richiesti, rielaborare parte dei contenuti già pubblicati, utilizzare le indicate anche dati nazionali esterne e introdurre una forma estesa di accesso civico. Al riguardo, si conferma il notevole impatto che i complessi cambiamenti normativi introdotti nella disciplina della trasparenza negli anni 2009, 2013 e 2016, in vigore per tutte le P.A. ad invarianza di costi, producono in un Ente di limitate dimensioni quale è il Club Alpino Italiano, rendendo di fatto problematica l'armonizzazione tra gli adempimenti richiesti e il pieno svolgimento della stessa attività istituzionale dell'Ente, rivolta agli oltre 316mila associati e, più in generale, agli appassionati della frequentazione e della conoscenza della montagna italiana. Per l'anno 2017 le risorse umane e di tempo sono state maggiormente spese nell'attività concernente l'aderenza al FOIA (rif. 003.3A), come previsto dalla normativa. Sulla base delle attività effettivamente svolte nell'anno 2017 si ritiene pienamente raggiunto l'obiettivo.

Per quanto concerne, invece, la prevenzione della Corruzione l'obiettivo (rif. 003.3B) ovvero la mappatura completa processi dell'Ente e revisione di quelli esistenti è stato parzialmente raggiunto.

Nel 2017 sono stati mappati i processi non presenti nel novero dei processi precedentemente mappati nell'anno 2014-2015 in quanto o di nuova introduzione o risultanti come processi indipendenti, ma derivanti da processi già mappati. Non sono stati invece revisionati e aggiornati i processi presenti nella mappatura precedente. Nel 2018, con l'obiettivo dell'introduzione della metodologia per la quantificazione del rischio corruzione, le due distinte mappature saranno armonizzate, così come richiesto dal Piano Nazionale Anticorruzione approvato il 24 gennaio 2018 e dalla determinazione n°12 del 28 ottobre 2015.

A completamento degli obiettivi espressamente indicati nel Piano della Performance, si segnala la realizzazione di altre iniziative indicate nel Programma per la Trasparenza e l'Integrità dell'Ente; tra queste, l'attività di formazione annuale dei dipendenti, appuntamento ormai costante per il CAI, occasione di confronto tra i dipendenti dell'Ente sugli obiettivi, le azioni e le prospettive in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione. La parte più propriamente formativa, caratterizzata da un taglio operativo specificamente individuato per tale tipologia di incontro, è affidata al RT e al RPC, che concordano preventivamente le linee di contenuti e proposte con la Direzione. A tale parte didattica segue un confronto più liberamente condotto, che nel corso dell'attività formativa 2017 ha avuto come principale argomento una propositiva analisi della Giornata della Trasparenza dell'Ente 2017. Divenuta una consuetudine per l'Ente, al fine di promuovere una cultura della partecipazione verso l'azione amministrativa e di accesso dei cittadini alle informazioni e ai dati del Club Alpino Italiano, la Giornata della Trasparenza è stata oggetto nel tempo di una costante evoluzione, finalizzata ad un sempre maggiore coinvolgimento di Soci ed appassionati di montagna. Si è così passati dalla partecipazione dei Presidenti dei Gruppi regionali e provinciali del CAI, rappresentanti territoriali dei Soci, ad iniziative rivolte a tutti gli interessati, sia Soci sia cittadini, pubblicizzate tramite inviti pubblicati sul sito istituzionale, organizzate in diverse sedi e in diversi periodi dell'anno. Nel 2017 si è sperimentata l'organizzazione del 1° Open Day del CAI, evoluzione delle Giornate della Trasparenza già svoltesi presso la Sede centrale dell'Ente. L'evento si è svolto l'11 novembre u.s., aprendo nella città di Milano una porta di accesso alla

montagna, al suo ambiente e ai tanti modi per frequentarla in maniera consapevole e rispettosa. L'iniziativa ha offerto l'occasione di incontrare i volontari e i dipendenti del CAI e di conoscerne obiettivi, iniziative e servizi tramite l'illustrazione del Progetto Europeo " Erasmus+ Climbing for everybody" e del progetto "Ripartire dai sentieri". E' poi seguito uno spazio più propriamente dedicato alla Trasparenza dell'Ente, durante il quale sono stati illustrati contenuti e dati più generali sulle attività svolte dal Club Alpino Italiano.

Questa nuova formula ha consentito di ottenere un discreto successo in termini di partecipazione, promuovendo la consapevolezza nel cittadino-utente del ruolo attivo che può ricoprire nella verifica dell'adozione di buone prassi e dello svolgimento di una corretta amministrazione. L'evento è, inoltre, stato utile per promuovere la compilazione da parte dei partecipanti di un questionario tematico, volto a monitorare la conoscenza, l'efficacia e il gradimento della Sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale e dell'Open Day e a raccogliere suggerimenti migliorativi.

Va in ogni caso ribadito che l'Ente trova i principali feedback sulla efficacia e sulla bontà delle azioni di trasparenza realizzate in un costante e diretto confronto con la base associativa CAI. La costante e trasparente comunicazione sull'attività svolta è intesa, infatti, anche come strumento per accrescere il numero di iscritti, aspetto di particolare rilevanza considerato l'alto tasso di autofinanziamento. Va inoltre sottolineata la particolare forma di coinvolgimento e partecipazione con cui i Soci volontari concorrono quotidianamente al perseguimento delle finalità istituzionali, che di per sé costituisce un riscontro sulla bontà dei processi in corso, dei risultati raggiunti e della buona conduzione dell'amministrazione. Tale riscontro ha una particolare efficacia perché è operato da Soci che, gratuitamente, mettono a disposizione del CAI le proprie capacità e il proprio tempo libero ai fini del perseguimento degli 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. 1D).

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 nella primavera 2017, sono poi stati effettuati monitoraggi periodici nel corso dell'anno sia da parte dei Responsabili di Area, nei confronti dei loro diretti collaboratori, che da parte della Direzione. Infine, i colloqui finali di condivisione della valutazione a livello individuale si sono conclusi nella prima decade del mese di aprile 2018. Nella Tabella 5, si riporta il risultato della valutazione del personale non dirigente, effettuata dal Direttore dell'Ente:

PERSONALE NON DIRIGENTE				
AREA DI INQUADRAMENTO		RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO %		VALUTAZIONE TOTALE %
TIPO	N°	DI RISULTATO	COMPORTEMENTI ORGANIZZATIVI	
C	1*	-	-	-
	1	300	195	100
	1	300	192	100
	2	300	190	100
	1	300	184	100
	1	300	174	95
	1	300	142	90
	1	300	120	85
B	5	300	192	100
	1	300	200	100
	1	300	178	100
	1	300	135	90

\* in aspettativa senza assegno

Tabella 5

Si segnala che nell'anno 2017 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.

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

Destinatario	Obiettivo	Indicatore	Unità misura	Valore storico	Valore benchmark	Target 2017
DIRETTORE	Adozione di un Bilancio "sociale" (attività sul territorio e volontariato)	% costruzione schema di Bilancio sociale	data	ND	ND	100% definizione di un modello di Bilancio "sociale"

Per la definizione di un modello di bilancio sociale è stata innanzitutto esaminata la disciplina in materia, tenuto conto che la realtà associativa territoriale del Club Alpino Italiano è articolata attraverso "enti del Terzo Settore", pur non essendolo al centro in quanto Ente pubblico.

Per tale motivo si è ritenuto di prendere a riferimento le Linee Guida proposte dall'Agenzia per il Terzo Settore, redatte sulla base delle indicazioni fornite dalla Global Reporting Initiative.

Il modello di Bilancio Sociale preso a riferimento, è costituito da schede che considerano una pluralità di casistiche nel cui ambito è possibile scegliere le più rispondenti alle proprie esigenze. Infatti, esso è costituito da schede suddivise in "comuni" (riguardanti aspetti riferibili a tutte le Organizzazioni e pertanto applicabili - in via generale - da tutti gli enti) e "specifiche" (selezionabili in base alle singole caratteristiche peculiari).

Si è proceduto, successivamente, alla definizione di un'ipotesi di indice del Bilancio Sociale che per la maggior parte delle schede cosiddette "comuni" richiede solo alcuni adattamenti. Infatti, gli indicatori e le informazioni in esse contenuti possono essere mantenuti, poiché tali da fornire indicazioni esaurienti sulle attività svolte ed i risultati ottenuti, mentre possono essere, ove nel caso, completate e/o adattate con ulteriori indicazioni.

Sono poi state scelte le schede in base alle specifiche del Sodalizio, selezionando e compilandone alcune. Le schede in tal modo rielaborate potranno essere utilizzate quale modello da replicare e, unitamente alle citate schede comuni, costituiranno il Bilancio sociale. La Relazione sull'obiettivo di risultato assegnato al Direttore per l'anno 2017 è stata presentata al Presidente generale il 31 maggio 2018 (vedi Allegato 3R).

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

Destinatario	Obiettivo	Indicatore	Unità misura	Valore storico	Valore benchmark	Target 2017
Responsabile della prevenzione della corruzione	Implementazione strumenti di contrasto alla corruzione	% realizzazione mappatura dei processi dell'Ente, valutazione e trattamento del rischio	data	ND	ND	100% verifica efficacia delle azioni messe in atto nel 2016 da parte del RPC d'intesa con i soggetti interessati

lo stesso, d'intesa con i soggetti interessati, ha messo in atto le seguenti azioni in particolar modo riferite a:

- Emanazione del Regolamento per la tutela del dipendente che segnala illeciti: richiamo alla possibilità di avvalersi di tale strumento sia con una comunicazione via e-mail che nel corso della Giornata della Trasparenza;
- Revisione del Codice di comportamento dei dipendenti pubblici con la ridefinizione delle responsabilità disciplinari in caso di violazione del Codice: è stata operata la revisione del Regolamento e dei moduli riferiti ai collaboratori; è stata eseguita la formazione ai dipendenti.

BOLLA

## 4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

Il CDC ha approvato con atto n. 137 del 25 novembre 2016 il Budget previsionale economico per l'anno 2017 tenuto conto degli obiettivi di cui alla Relazione previsionale e programmatica approvata dal Comitato Centrale di Indirizzo e Controllo con proprio atto n. 40 in data 21 ottobre 2016.

Si fornisce di seguito una sintetica relazione al Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2017 – apparsa sul numero di giugno 2018 di "Montagne360", periodico mensile edito dal Club Alpino Italiano - rimandando alla Nota integrativa al Bilancio 2018 (vedi sito web: [www.cai.it](http://www.cai.it)) per ogni più ampio approfondimento.

*"Nello Stato Patrimoniale – paragonabile ad una istantanea della situazione patrimoniale del Sodalizio che espone le attività e le passività che lo compongono - la voce dell'Attivo relativa alle Immobilizzazioni immateriali presenta, al netto degli ammortamenti accumulati, un ulteriore decremento, passando dai circa 318 mila euro del 2016 agli attuali 284 mila. Essa è principalmente costituita dal costo della piattaforma sociale che, anche nell'esercizio 2017 è stata implementata di alcune funzionalità; nella medesima voce sono inclusi i costi sostenuti per la realizzazione del serious game "CAI Adventure" – presentato in anteprima all'Assemblea dei Delegati 2017 a Napoli - disponibile per smartphone, tablet e pc, nonché per il progetto Infomont, la cui entrata in funzione è prevista nel corrente anno.*

*L'Attivo circolante, rimane pressoché invariato rispetto all'esercizio precedente, registrando tuttavia al suo interno un incremento dei depositi presso la Banca d'Italia – pari a 374mila euro – e una diminuzione dei Crediti, ammontanti a circa 1,5 milioni euro (circa 1,8 milioni euro nel 2016) pari al 17,4 %. Questi ultimi sono costituiti per il 72,2 % dalla voce Crediti verso Sezioni che nel 2017 si sono attestati a circa 1 milione di euro contro 1,2 milioni di euro del 2016. Sottolineo, che i Crediti verso Sezioni sono diminuiti complessivamente dal 2015 al 2017 di oltre il 57%. Segnalo, inoltre, la costituzione, da parte del Comitato Direttivo Centrale, di un Fondo di mutualità, pari a 1 milione di euro, volto ad erogare interventi di carattere finanziario destinati esclusivamente al superamento di un particolare stato di comprovata difficoltà della Sezione, derivante da situazioni straordinarie o emergenziali, che consente, aderendovi, di regolarizzare, in tempi brevi, la propria situazione debitoria.*

*Il Passivo dello Stato Patrimoniale evidenzia l'incremento, così come previsto per la tipologia di ente, del Patrimonio netto - costituito esclusivamente dagli avanzi degli esercizi precedenti - di circa 9mila euro relativo all'avanzo di esercizio 2017.*

*Il Fondo per rischi ed oneri, costituito prudenzialmente nel 2008 e via via incrementato, ammonta al termine dell'esercizio 2017 ad oltre 1,9 milioni di euro.*

*I Debiti registrano un incremento complessivo di circa il 17,2 %, principalmente determinato dal debito maturato nei confronti delle Sezioni già affidatarie dei Rifugi ex MDE – a fronte dell'indennizzo una tantum concesso, a fine esercizio 2017, dalla Provincia autonoma di Bolzano a chiusura dell'annosa partita – quale riconoscimento per l'attività di mantenimento e valorizzazione degli stessi Rifugi. Segnalo che il debito "Emergenza per il Sisma Italia Centrale" per circa 166mila euro, analogamente a quanto avvenuto a livello parlamentare per i Fondi per la ricostruzione è stato denominato "Fase ricostruzione Centro Italia", tali somme sono destinate agli interventi messi a punto dalle Sezioni aventi sedi e/o rifugi o attività nelle zone del cratere sismico, mentre, il debito relativo al progetto "Casa della Montagna" di Amatrice viene incrementato di circa 26mila euro, a seguito di pari risorse provenienti dalla raccolta fondi dedicata. Infine, il "Fondo stabile pro rifugi", che si attesta a 1,38 milioni di euro, è stato utilizzato nell'esercizio per 855mila euro e la quota di accantonamento è stata pari a 794mila euro.*

Passando al Conto Economico – che rappresenta l'insieme delle operazioni aziendali, cioè i fatti economici, che ne hanno determinato il risultato - segnalo che prosegue la crescita della base associativa che raggiunge i 316.931 Soci, con un aumento di 5.791 Soci rispetto al 2016.

Nel Valore della Produzione, conseguentemente, i Ricavi inerenti le quote associative registrano un incremento di circa 130mila euro rispetto al precedente esercizio. La quota associativa agevolata per i giovani nella fascia di età 18-25 anni, ha fatto registrare n. 17.663 (n. 16.917 nel 2016) adesioni, di cui n. 4.276 (n. 3.875 nel 2017) iscritti per la prima volta al Sodalizio. Nel grafico seguente sono evidenziate le componenti delle quote associative corrisposte complessivamente dai Soci.



Per quanto concerne i Ricavi per introiti pubblicitari il segnale positivo registrato nel 2016 non ha trovato conferma e tale voce si attesta a circa 140mila euro rispetto ai 175mila del 2016. I ricavi derivanti dalla distribuzione in edicola di Montagne360 passano da circa 18mila euro del 2016 agli attuali 16mila euro al netto dei costi di resa delle copie invendute.

I Ricavi dalla vendita di pubblicazioni presentano un incremento di circa il 7,4 % dovuto alla ripresa di una vivace produzione editoriale che vede la collaborazione con alcune case editrici e la rinata produzione in proprio.

In diminuzione, invece, complessivamente i Ricavi da attività di promozione, che registrano un incremento dei proventi della vendita di gadgets, distintivi, tessere e degli articoli di CAIStore di circa il 3,4 %, mentre le royalties, derivanti dalla collaborazione editoriale con RCS-Mediagroup SpA, limitata alla sola seconda edizione del volume "I Sentieri della Grande Guerra", registrano un decremento del 42 %.

La voce Altri ricavi, registra un sensibile incremento principalmente dovuto alle quote di iscrizione ai corsi per docenti pari a 40mila euro, gestite direttamente dalla Sede centrale a seguito della possibilità dell'utilizzo del cosiddetto "Buono Scuola".

Alla voce Contributi in conto esercizio si registra la conferma della concessione del contributo finalizzato alle attività istituzionali – cessato nel 2014 e ripristinato nel 2016 - da parte del Ministero dei Beni e delle Attività culturali e del Turismo – Ministero vigilante del CAI – per circa 1 milione di euro. Confermati, inoltre, i contributi finalizzati alle attività del CNSAS pari a circa 2,44 milioni di euro. E' pervenuto, inoltre, l'indennizzo una tantum da parte della Provincia autonoma di Bolzano, a chiusura del contenzioso derivato dal trasferimento della proprietà dei Rifugi ex MDE alla stessa Provincia autonoma, per circa 765mila euro – somma destinata alle

*Sezioni già assegnatarie di tali Rifugi come indicato alla voce Debiti. Nonostante l'incremento di entrate pubbliche, il tasso di autonomia finanziaria del CAI segna una leggera crescita grazie al contestuale lieve aumento delle entrate proprie, attestandosi al 93,15 % e confermando la costante capacità di autofinanziamento del Sodalizio.*

*I Proventi da assicurati registrano un incremento di circa il 10 % dovuto in particolare al costante aumento dei Soci che richiedono l'integrazione del massimale infortuni (n. 26.640 nel 2017 – n. 25.416 nel 2016) e dei Soci che richiedono l'attivazione della polizza infortuni (n. 1.684 nel 2017 – n. 1.360 nel 2016) e responsabilità civile (n. 649 nel 2017 - n. 485 nel 2016) in attività personale.*

*Nell'ambito dei Costi della Produzione, segnalo come il 90,2 % (nel 2016 il 90,5 %) è rappresentato dai Costi per Servizi e destinato alla realizzazione dell'attività istituzionale del Sodalizio. In tale voce sono ricomprese le Spese generali rispetto alle quali evidenzio: l'ulteriore contenimento dei costi delle spese di viaggio per le attività degli Organi istituzionali pari all'11,4 % nonché dei costi di organizzazione e partecipazione ad assemblee e congressi pari al 23,8 %; l'incremento dei costi di gestione dell'immobile di Via Petrella a Milano pari al 10,7 % dovuto all'esternalizzazione del servizio di centralino/reception e della Biblioteca Nazionale a Torino pari al 3,3 %.*

*La voce Eventi istituzionali, per circa 39mila euro, registra una diminuzione del 48,1 %, ed è costituita dai costi inerenti l'organizzazione della seconda edizione di "Cime a Milano", che si è tenuta l' 11 e 12 dicembre 2017 presso la sede dell' Università degli Studi di Milano - nata dalla collaborazione tra Club alpino italiano e la stessa UNIMI, tramite il proprio centro Universitario d'Eccellenza Università della Montagna di Edolo - oltre ai costi sostenuti per il progetto "Erasmus+ - Climbing for everybody" e il progetto "SHERPA" in collaborazione con l'Università Alma Mater Studiorum di Bologna e la Sezione Nazionale CNSAS.*

*La voce Stampa sociale – Montagne360 e Lo Scarpone on-line – e la voce Assicurazioni, i cui costi ammontano rispettivamente a circa 1,33 milioni di euro e 4,5 milioni di euro, costituiscono complessivamente il 43,8 % dell'intero Costo della Produzione. Segnalo che tutte le polizze inerenti le coperture assicurative in favore di Sezioni, Soci, Titolati e Volontari del CNSAS, poiché in scadenza al 31.12.2017, sono state oggetto di una procedura di gara europea, avviata dopo l'estate, da cui sono conseguiti miglioramenti normativi nei contratti e un ottimo risultato economico che porterà ad un risparmio di costi per l'intero triennio 2018-2020, poiché è esclusa la facoltà di recesso anticipato da parte della Compagnia Assicuratrice. Sulle positive ricadute di tale risultato, siete già stati ampiamente informati tramite l'editoriale del Presidente generale Torti dello scorso mese di maggio e, per coloro presenti, durante i lavori dell'Assemblea dei Delegati di Trieste.*

*I Costi per pubblicazioni per circa 110mila euro comprendono i costi di realizzazione e stampa del Manuale di "Arrampicata su ghiaccio verticale" e dell'Agenda 2018 nonché i costi di gestione del magazzino. Sono stati, inoltre, sostenuti i costi relativi alle collaborazioni con l'Editore Ponte alle Grazie per i volumi "Il sogno del Drago" e "La via incantata" nonché con Alpine Studio per il volume "Prealpi Lombarde".*

*I Costi per le attività degli OTCO e delle Strutture Operative, ammontano a circa 724mila euro e registrano un lieve decremento del 2,7 % rispetto al 2016; rimando, vista la molteplicità e particolarità di ciascuna delle attività svolte, alle specifiche relazioni inserite nel "Rapporto sull'attività dell'anno 2017" pubblicato sul sito [www.cai.it](http://www.cai.it).*

*Nella voce Costi per l'attività di comunicazione pari a 170mila euro, sono principalmente inclusi i costi di organizzazione dell'Ufficio Stampa – che ha avviato, tra gli altri, specifici piani di comunicazione sia per il progetto "Erasmus+" che per il serious game "CAI Adventure" – oltre i costi inerenti il monitoraggio sul tema "Il CAI, giovani e la montagna" al suo secondo anno, e l'attività di analisi e rilevamento dei flussi informativi tra OTCO, GR, Sezioni e Sede centrale.*

Al Corpo Nazionale Soccorso Alpino e Speleologico è stato interamente assegnato il contributo erogato dal MIBACT che, a partire dal 2014, ammonta a circa 2,44 milioni di euro, oltre a 150mila euro per il servizio "GeoResQ", attivato gratuitamente per i Soci del Club Alpino Italiano.

Per quanto concerne la voce Contributi attività istituzionali sottolineo il permanere del concreto segnale della prioritaria attenzione al territorio tramite la rinnovata concessione del contributo, in misura doppia rispetto al 2015, in favore dei Gruppi regionali e provinciali e che ammonta a circa 402mila euro, nonché delle risorse messe a disposizione e pari a 200mila euro per l'acquisto di palestre mobili di arrampicata e bouldering ai Gruppi regionali e provinciali, per l'acquisto di materiali per la manutenzione dei sentieri pari a 50mila euro e per la formazione di giovani dirigenti sezionali e titolati pari a 100mila euro. In tale voce sono, inoltre, incluse le somme riconosciute alle Sezioni già affidatarie dei Rifugi ex MDE.

Per una diversa valutazione delle risorse utilizzate complessivamente per i Costi per servizi, propongo, anche quest'anno, alla vostra attenzione una disaggregazione in termini di soggetti beneficiari di tali servizi, segnalando che, rispetto all'esercizio 2016, le Sezioni ne beneficiano in misura superiore, passando dal 12% al 16% per effetto della partita "Rifugi ex MDE" che amplia le risorse assegnate ad alcune di esse.



In tale prospettazione, i Soci rimangono i maggiori destinatari – con il 66 % - dei servizi forniti dal Sodalizio, tra i quali la stampa sociale e le pubblicazioni, le assicurazioni, gli eventi e la comunicazione e l'attività degli OTCO; le Sezioni sono destinatarie del 16 % degli stessi, tra cui assicurazioni, manutenzione rifugi e sentieri oltre al fondo solidarietà pro-rifugi e al supporto alla formazione di giovani dirigenti sezionali e Titolati; mentre i Gruppi regionali e provinciali ne ricevono il 7 % nella forma di sostegno alla propria attività istituzionale e a quella degli Organi Tecnici Territoriali.

I Costi per il personale, comprendenti retribuzioni ed oneri sociali del personale dipendente della Sede centrale, registrano un incremento di circa il 4,7 % dovuto principalmente agli oneri derivanti dal rinnovo del CCNL di categoria e dall'incremento della quota TFR maturata nell'anno. L'incidenza dei costi del personale sul costo della produzione registra, anche nell'esercizio 2017, una ulteriore lieve diminuzione passando dal 5,2 % del 2016 all'attuale 5,1 %. Permane la situazione di sottodimensionamento numerico del personale; al momento siamo in attesa di, auspichiamo, positivo riscontro alle richieste di autorizzazione alle assunzioni da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Termino, evidenziando la confermata solidità economico-finanziaria del Sodalizio e la capacità di realizzare stabilmente le proprie finalità istituzionali."

## 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 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 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 della Performance 2017-2019, la sottostante Tabella 6, aggiornata con i dati relativi al 2017.

<b>ANALISI CARATTERI QUALITATIVI/QUANTITATIVI</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
% Costi di formazione/spese del personale	3,63	0,22	0,53	0,50
Età media del personale (anni)	48	48	48	49
Età media dei dirigenti (anni)	55	56	57	58
% di dipendenti in possesso di laurea	52,63	50	52,94	52,94
% di dirigenti in possesso di laurea	100	100	100	100
Ore di formazione (media per dipendente)	13	12	12	10
Turnover del personale	--	--	--	
Tasso di crescita unità di personale negli anni	5,55%	0	0	0
<b>ANALISI BENESSERE ORGANIZZATIVO</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Tasso di assenze	17%	18,29%	18,95%	17,56%
Tasso di dimissioni premature	0%	0%	0,05%	0%
Tasso di richieste di trasferimento	5,26%	0%	0%	5,88%
Tasso di infortuni	0%	0%	0%	5,88%
Stipendio medio lordo percepito dai dipendenti (distinto per personale dirigente e non)	87.427 - 27.905	90.323 - 27.811	90.301 - 28.498	98.990 - 29.003
% di personale assunto a tempo indeterminato	100	100	100	100
<b>ANALISI DI GENERE</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
% di dirigenti donne	100	100	100	100
% di donne rispetto al totale del personale	52,63	50	52,94	52,94
Stipendio medio lordo percepito dal personale donna (distinto per personale dirigente e non)	87.427 - 28.881	90.323 - 27.931	90.301 - 29.656	98.990 - 29.958
% di personale donna assunto a tempo indeterminato	100	100	100	100
Età media del personale femminile (distinto per personale dirigente e non)	55-48	56 - 49	57 - 49	58 - 50
Ore di femminile formazione (media per dipendente di sesso femminile)	13	7	10	10
% di personale donna laureato rispetto al totale personale femminile	50	55,55	55,55	55,55

Tabella 6

## 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	30
2	Verifica andamento performance rispetto obiettivi	Direttore	150
4	Verifica adozione Piano triennale trasparenza/Anticorruzione	Direttore/Responsabile Trasparenza/Responsabile Anticorruzione	50
5	Adozione	CDC	10

Tabella 7

La presente Relazione è stata sottoposta all'approvazione del CDC nella seduta del 22 giugno 2018 che l'ha contestualmente approvata con atto n. 139.

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

Non essendo intervenuti macro-cambiamenti nei contesti interni ed esterni nei quali l'Ente opera, possono essere considerate valide e attuali le considerazioni e le osservazioni già svolte a partire dalla Relazione sulla Performance 2015. In particolare quelle relative alla duplice natura di Ente pubblico non economico e di associazione di volontariato, che 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 già evidenziato, 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.

Sulla base dei risultati ottenuti, già descritti nei paragrafi precedenti, e, anche, sulla base di quanto emerso nei diversi momenti di confronto sia interno che con l'OIV, si ritiene che il Club Alpino Italiano continui, comunque, a dimostrare 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 (vedi Allegato n. 2D).

La completa attuazione del ciclo di programmazione e consuntivazione della performance organizzativa, deve essere conseguita attraverso uno sviluppo progressivo che porti a migliorare l'intero ciclo di gestione della performance, nello spirito e in osservanza ai principi del D. Lgs. n. 150/2009, per estenderne la comprensione e diffusione, sia all'interno sia all'esterno dell'Ente.

Il CAI, dopo aver identificato, come primo ambito di miglioramento del Ciclo della Performance, quello relativo al miglioramento del coinvolgimento dei portatori di interessi, perseguito nel 2017 tramite la realizzazione di indagini, effettuate tra Soci e non Soci, ha ritenuto di dover perseguire l'adozione di un "bilancio sociale" che valorizzi l'attività e il volontariato svolti sul territorio da tutte le realtà del Sodalizio.

L'adozione del "bilancio sociale" consentirà di rendere conto del grado di perseguimento delle finalità associative e, in una prospettiva più generale, delle responsabilità, degli impegni assunti, dei comportamenti e, soprattutto, dei risultati prodotti nel tempo. Tale strumento, infatti, favorisce lo sviluppo, all'interno di un'organizzazione, di processi di rendicontazione e di valutazione e controllo dei risultati, che possono contribuire ad una gestione più efficace. Attraverso il "bilancio sociale" si consente una adeguata valutazione del grado di attenzione e considerazione che un'organizzazione riserva, nella propria gestione, alle esigenze dei potenziali destinatari.

Rimane presente un ulteriore ambito di miglioramento, individuato nel "Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi alla performance, alla trasparenza, all'integrità e alla prevenzione della corruzione".

La disciplina sulla trasparenza nelle pubbliche amministrazioni è stata modificata, nel 2016, dal D. Lgs. 25 maggio 2016, n. 97, intitolato "Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche". Tale Decreto introduce considerevoli novità nelle prassi e negli obblighi di trasparenza, e completa la legge 6 novembre 2012, n. 190, "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione", che già aveva fatto del principio della trasparenza uno degli assi portanti delle politiche di prevenzione della corruzione, prevedendo che le amministrazioni elaborassero i Piani triennali di prevenzione della corruzione, di cui i Programmi triennali per la Trasparenza e l'Integrità costituiscono parte integrante, entro il 31 gennaio di ogni anno, in concomitanza con i Piani della Performance. Il provvedimento intervenuto nel 2016 rinforza la sinergia tra performance, trasparenza e prevenzione della corruzione attraverso misure quali la pubblicazione in banche dati nazionali dei dati sull'attività dell'amministrazione e l'introduzione di una nuova forma di accesso civico che, in linea con i principi anglosassoni, estende la possibilità per i cittadini di richiedere l'accesso a tutti i dati e i documenti delle P.A. Al riguardo si segnalano le difficoltà che i frequenti cambiamenti normativi – introdotti per la sola trasparenza negli anni 2009, 2013 e 2016 e in vigore per tutte le P.A. ad invarianza di costi - producono in un Ente di limitate dimensioni quale il CAI, rendendo di fatto problematica l'armonizzazione tra gli adempimenti previsti dalle normative vigenti e da A.N.A.C. e il pieno svolgimento dell'attività istituzionale dell'Ente, rivolta agli oltre 316mila associati e, più in generale, agli appassionati della frequentazione e della conoscenza della montagna italiana.

Nuovamente si conferma l'auspicio che, in futuro, tali processi possano essere maggiormente calibrati in base ai diversi livelli di complessità organizzativa di cui si compone la Pubblica Amministrazione, pur salvaguardando la possibilità di confronto ed analisi dei risultati tra le diverse realtà.

Milano, 22 giugno 2018

IL DIRETTORE

(f.to dott.ssa Andreina Maggiore)

IL PRESIDENTE GENERALE

(f.to avv. Vincenzo Torti)

## **ALLEGATI**

- n. 1D Tabelle da 4.1 a 4.5 valutazione individuale 2017
- n. 2D Tabella documenti del ciclo di gestione della performance 2017
- n. 1R Relazione previsionale e programmatica per l'anno 2017
- n. 2R Nota Insediamento Comitato Paritetico CAI-MIUR 22.01.2018
- n. 2R Relazione sull'obiettivo 2017 del Dirigente

BOLZA