

Relazione annuale 2014 sul funzionamento complessivo del sistema 2013 di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni del CLUB ALPINO ITALIANO - CAI

Milano, 26 aprile 2014

- Redatto da Cristina Reposi, nel rispetto delle linee guida comunicate con:
 - delibera n. 4/2012 di CIVIT,
 - delibera n. 23/2013 di CIVIT, “linee guida relative agli adempimenti di monitoraggio degli OIV e alla Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni”

- inviato al CDC CAI, organo di indirizzo politico – amministrativo e a CIVIT il 29 aprile 2014
- pubblicato sul sito istituzionale CAI www.cai.it nella sezione “Amministrazione Trasparente”

INDICE

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

1 PRESENTAZIONE

Il 2013 è stato un anno di svolta per il Ciclo della Performance del CAI.

Attraverso il monitoraggio puntuale effettuato come OIV, ed in particolare dall'analisi del ..." Piano della Performance 2013-2015, utilizzando la mappa standard di analisi CIVIT, è emerso che gli obiettivi strategici, declinati a valle delle Aree Strategiche inserite nel Piano della Performance, non sono stati a loro volta formalizzati nei rispettivi Obiettivi Operativi all'interno del PDP, mentre sono stati ovviamente tradotti in un Sistema di obiettivi operativi che, parallelamente al PDP, è stato portato avanti dall'Ente. Nonostante ciò, è fondamentale sottolineare che gli obiettivi di performance individuale assegnati per il 2012 sono stati declinati (nella definizione, scelta dell'indicatore e del target da conseguire) nel pieno rispetto degli Obiettivi Strategici del Pdp"

Il CAI, recepita e condivisa l'importanza del miglioramento da adottare, ha prontamente modificato il proprio Ciclo di Gestione della Performance, introducendo nel successivo Piano della Performance un piano operativo che per ciascun obiettivo strategico declina uno o più obiettivi operativi e, per questi ultimi, ne individua e specifica le attività su cui viene basato il loro conseguimento, gli indicatori, le unità di misura e le attribuzioni di responsabilità relative.

Mi piace segnalare un elemento di innovazione e trasparenza (intesa nel senso più ampio del termine) che rappresenta l'avvenuta metabolizzazione dei principi della Riforma: l'adozione, nell'ambito della pianificazione Strategica 2014 – 2016, di un approccio più diretto che ha privilegiato il gruppo e la discussione focalizzata come strumenti effettivamente funzionali alla definizione degli ambiti da perseguire. La scelta di metodo nasce dall'opportunità, offerta nel 2013 dalle celebrazioni del 150° anniversario di fondazione del CAI, di poter riunire vari portatori di interessi dell'Ente (sia interni, sia esterni) in diversi momenti di incontro. Pertanto, anche le riunioni più istituzionali sono state colte come momento per riunire in piccolo gruppo, in momenti secondari all'evento, i rappresentanti degli stakeholder principali e sviluppare, così, un confronto proficuo in termini di spunti e argomenti utili alla costruzione di una mappa delle variabili interne ed esterne che caratterizzano il contesto del CAI.

Infine, a fronte delle novità occorse in tema di Trasparenza e Anticorruzione anche a livello di legislazione nazionale, condivido in pieno che nel corso del 2013 sia emersa la necessità/volontà di perseguire e garantire il coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi alla Performance, alla Trasparenza, all'Integrità e all'Anticorruzione, oggettivata nella definizione di uno specifico obiettivo strategico, che piloterà l'integrazione tra il *Piano Triennale di Prevenzione della corruzione 2014-2016* e il *Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2014-2016* predisposti e adottati dal CAI.

*Cristina Reposi
Milano, 26 aprile 2014*

2 FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

A Performance organizzativa

Il complessivo sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, introdotto dal D. lgs. 10/2009, e successivamente declinato e specificato per mezzo delle numerose delibere interpretative ed operative predisposte da CIVIT, è stato adottato dal CAI, modulato in base alle dimensioni dell'Ente.

I requisiti minimi di definizione del **Sistema** di misurazione e valutazione della Performance, così come definiti al punto 4.1 della delibera n.89/2010 di CIVIT, sono stati:

- abbozzati all'interno del "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del CAI", predisposto ed inviato il 30 settembre 2010;

- adottati, declinati, condivisi ed utilizzati per predisporre l'"Albero della Performance", inserito nel "Piano della Performance CAI 2011-2013", inviato con il N. Prot. 1209 del 29 giugno 2011 a CIVIT.

Nel dettaglio:

- obiettivi, indicatori di outcome e target sono stati pensati, condivisi ed inseriti nel più ampio processo di definizione della programmazione strategica dell'Ente.

Essi sono stati abbozzati dalla Direzione, anche sulla base delle indicazioni pervenute dalla principale categoria di Stakeholder del CAI: i Soci.

Successivamente presentati, discussi e modificati dall'organo politico-amministrativo, sono stati formalizzati con l'invio a CIVIT, la pubblicazione sul sito del CAI e l'inserimento nella Relazione Previsionale e Programmatica per il 2012, 2013 e 2014.

- Schede anagrafiche, test di fattibilità e di qualità degli indicatori, così come definiti al punto 4.2 della delibera n.89/2010 di CIVIT, sono state utilizzate in modo informale, in corso d'opera, al fine di individuare i migliori indicatori. Non sono state formalizzate né messe agli atti come documentazione da archiviare.

- La Rilevazione effettiva della performance ORGANIZZATIVA, anche a seguito dell'esperienza maturata nel corso del primo anno di analisi delle performances, è stata adottata una cadenza semestrale, valutando il livello intermedio di raggiungimento degli obiettivi fissati, e riflettendo sul grado di effettiva attualità degli ambiti prefissati.

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

1) è massimamente garantito con riferimento a:

<i>requisiti ex art. 5, c.2, D. Lgs. 150/2009</i>	<i>motivazione</i>
rilevanza e pertinenza rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione	Obiettivi costruiti avendo come cornice di riferimento le risultanze emerse dall'analisi SWOT effettuata nel 2011, ed inseriti nelle aree strategiche di intervento presentate nelle Relazioni Previsionali e Programmatiche per il 2012 e per il 2013
specificità e misurabilità in termini concreti e chiari	declinati in unità di misura oggettive e quantificabili
idoneità a determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi	Target assegnati numerici, espressi in incrementi percentuali
riferibilità ad un arco di tempo determinato	Target definiti per ciascun anno del triennio 2011 - 2013

2) non è stato garantito con riferimento a:

<i>requisiti ex art. 5, c.2, D. Lgs. 150/2009</i>	<i>motivazione</i>
commisurazione ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;	Non sono state effettuate analisi di benchmark stante la quasi impossibilità di individuare campioni analoghi o comunque rappresentativi, anche a livello internazionale
Confrontabilità con le tendenze della produttività dell'amministrazione, con riferimento, se possibile, al triennio precedente	Non sono mai state effettuate analisi strutturate in base ad obiettivi ed indicatori negli anni precedenti

3) è stato parzialmente garantito con riferimento a:

<i>requisiti ex art. 5, c.2, D. Lgs. 150/2009</i>	<i>motivazione</i>
Correlazione alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili	Il vertice amministrativo, nella definizione dell'Albero della Performance, verificò la compatibilità con le risorse umane (sebbene sotto dotazione organica) disponibili; valutò anche come "sfidanti" gli obiettivi relativamente alle risorse strumentali e hardware disponibili. Rispetto al precedente anno, sono state effettuate analisi di congruità tra obiettivi e risorse

Durante il 2013 la fase della misurazione della performance è stata strutturata confermando i monitoraggi semestrali predefiniti e finalizzati a produrre le informazioni necessarie per effettuare valutazioni congiunte tra Direzione e OIV. Infatti, proprio dall'analisi dei dati emersi dal monitoraggio degli obiettivi strategici, al fine di verificarne insieme il grado di raggiungimento su base annua e il trend nell'arco del triennio 2011-2013, sono state effettuate valutazioni, poi sfociate in assestamenti ai piani d'azione previsti per l'anno in esame.

Ritengo ancora opportuno prevedere un'ulteriore area di miglioramento per il periodo di piano in corso e per il futuro: strutturare l'intero processo fino alla modalità di valutazione del raggiungimento degli obiettivi predefiniti, creando un unico sistema che, a cascata, raccolga l'intera filiera, dall'obiettivo strategico del PdP, all'obiettivo operativo, al personale dedicato, e fino alla valorizzazione del risultato conseguito.

B Performance individuale

Nella scorsa Relazione di pari oggetto, si era segnalata la mancata formalizzazione degli obiettivi strategici nei rispettivi Obiettivi Operativi all'interno del PDP, sebbene fossero comunque stati tradotti in un Sistema di obiettivi operativi che, parallelamente al PDP venne portato avanti dall'Ente. Gli obiettivi individuali, cioè, furono declinati separatamente dal PdP ed attribuiti direttamente al personale. Nonostante ciò, è fondamentale sottolineare che gli obiettivi di performance individuale assegnati per il 2013 sono stati declinati (nella definizione, scelta dell'indicatore e del target da conseguire) nel pieno rispetto degli Obiettivi Strategici del PdP.

In "anticipo" sulla Relazione relativa all'anno 2014, piace rilevare che la segnalazione effettuata ha sortito buoni frutti, generando l'opportuna modifica del Piano della Performance 2014 – 2016, con introduzione del piano operativo.

Il Personale CAI in servizio nel 2013 è così composto:

1 Posizione dirigenziale, ricoperta;

8 dipendenti inquadrati in area C e 2 in aspettativa senza assegno

8 dipendenti inquadrati in area B (di cui 1 ad esaurimento)

Di cui 5 Posizioni Organizzative, assegnate a far data dal 1° gennaio 2013 (con determina dirigenziale n. 12/2013) ed inserite sulle Aree amministrativa, Economato-Patrimonio, coordinamento segreteria generale, ufficio legale e sul Responsabile della Trasparenza.

Complessivamente, quindi il personale conta 17 teste, a fronte di una Dotazione Organica di 21.

La misurazione e valutazione della performance individuale, nel rispetto dell'art. 9 del D. Lgs. 150/2009, è stata effettuata adottando modalità distinte per il dirigente e per il personale non responsabile di unità organizzativa.

Il personale non dirigenziale è stato misurato e valutato in base al duplice criterio di:

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

Così come previsto dal SMVP, la procedura utilizza schede di valutazione appositamente costruite ed insistenti su obiettivi di risultato (60%) e su comportamenti organizzativi (40%). Nel 2013 le valutazioni sono state collegate al raggiungimento di obiettivi di gruppo o individuali, legati al perseguimento di risultati certi, misurabili e dal taglio spiccatamente operativo.

Si rileva che gli obiettivi di risultato attribuiti ai dipendenti sono collegati agli obiettivi di performance organizzativa; furono assegnati durante un colloquio effettuato nella prima metà di marzo 2013 e la valutazione a consuntivo è stata condivisa individualmente ad aprile 2014.

Proseguendo con il livello di attenzione già dimostrato nel corso del precedente periodo, anche nel corso delle valutazioni 2013 si segnala che il Dirigente ha effettuato una effettiva e significativa differenziazione dei giudizi: su 17 schede valutate emergono ben 11 diverse valutazioni sui comportamenti, rispettando così appieno il dettato normativo di "capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi" (cfr. art 9, c.1, lett. d, D. lgs. 150/2009). Rispetto al precedente periodo, la diversificazione è rimasta pressochè invariata. Complessivamente, sono state attribuite 4 fasce di valutazione complessiva (risultato e comportamento), dal 75% al 100%.

La valutazione è articolata su 3 momenti: il primo è operato dal dipendente sull'attività svolta, sulle criticità incontrate e sulle azioni di miglioramento autonomamente adottate.

Il secondo è operato dal Responsabile di Area di riferimento che, tenendo conto delle schede di autovalutazione, verifica l'attività svolta e l'effettivo raggiungimento degli obiettivi assegnati, predisponendo la proposta di scheda individuale alla Direzione.

Il terzo è operato dal Direttore che analizza le variabili di comportamento e l'effettività degli obiettivi raggiunti totalmente o parzialmente tenendo conto delle valutazioni proposte dai Responsabili di Area.

La valutazione dei Responsabili di Area è articolata nei soli due momenti di autovalutazione e di valutazione da parte della Direzione degli obiettivi di risultato e di comportamento.

La metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale si è mantenuta invariata sia rispetto al periodo precedente all'applicazione della "Riforma Brunetta" che rispetto al primo anno di applicazione del Ciclo della Performance. Il dettaglio sulla metodologia applicata è illustrato nel SMVP.

Sono di competenza del 2013 premi pari a € 15.037,05 (rispetto ai € 15.393,25 disponibili nel Fondo, al netto delle Posizioni Organizzative e dell'Indennità di Ente); il Fondo è stato alimentato, ai sensi dell'art.16 del D.L. 98/2011, con l'inserimento del 50 % delle economie effettivamente realizzate in base al piano triennale di razionalizzazione e di riqualificazione della spesa, di riordino e ristrutturazione amministrativa, di semplificazione e digitalizzazione, di riduzione dei costi della politica e di funzionamento suddiviso per ambiti di intervento (adottato dal Comitato Direttivo Centrale con atto n. 29 del 30/03/2012). Per completezza di informazione, si segnala che

l'erogazione avviene l'anno successivo a quello dell'avvenuta prestazione. I premi di cui sopra sono stati cioè liquidati ad aprile 2014.

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

Nel corso del periodo di Performance 2013 non è stato fatto ricorso a procedure di conciliazione. E' opportuno segnalare, per correttezza e completezza di informazione, che anche negli anni precedenti non si è mai verificato il ricorso a procedure di conciliazione.

Di concerto con il Direttore CAI, abbiamo deciso di effettuare le indagini sul grado di condivisione del sistema e sulla valutazione del superiore gerarchico, insieme con quella relativa a rilevare il livello di benessere organizzativo, nel corso del 2013 (dicembre), con inserimento dei dati nel Portale del benessere. In estrema sintesi, il grado di condivisione del sistema di Valutazione ottiene un punteggio medio di 3,4 spalmandosi omogeneamente sui tre ambiti di analisi mia organizzazione/mia performance/funzionamento del Sistema.

Anche per quanto riguarda la valutazione del superiore gerarchico si sono ottenuti punteggi medi decisamente intermedi (3,4): non si sottovaluti l'effetto "deterrente" collegato alle ridottissime dimensioni dell'Ente.

C Processo di attuazione del ciclo della performance

Il Ciclo della Performance applicato al CAI è evidentemente strettamente interconnesso con le specificità dell'Ente. Ritengo che esso sia correttamente applicato, con dedizione, attenzione e continuo sforzo nell'evitare di scivolare nella logica del mero adempimento. A fronte delle atipicità che caratterizzano il CAI (autonomia finanziaria, base sociale, una sede centrale/Ente pubblico ed una ragnatela di Sezioni sul territorio italiano), la variabilità normativa e la necessità di adattamento e traduzione delle prescrizioni nazionali assorbono una quantità di risorse umane e di tempo che, in aggiunta alle ridotte dimensioni e alle restrizioni in tema di personale, vengono così sottratte ad altre attività probabilmente più funzionali all'efficientamento del Ciclo della Performance.

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

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

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

D Infrastruttura di supporto

Esiste un Sistema di Controllo di Gestione.

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

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

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

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

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

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

Si prende inoltre atto del notevole sforzo, in termini di risorse umane ed economiche, attualmente in corso per riorganizzare, sviluppare e potenziare il sistema informativo dedicato ai servizi istituzionali dell'Ente (Piattaforma del Tesseramento), da cui si attendono importanti risultati in termini di miglioramento dell'efficacia dei servizi a favore della collettività, con un significativo efficientamento dell'intero sistema. Ad esso è stato dedicato un apposito obiettivo strategico nel PDP.

Il monitoraggio di responsabilità dell'OIV viene effettuato attraverso un controllo della presenza sul Sito CAI della documentazione prevista. Eventuali assenze vengono comunicate alla Direzione dell'Ente e prontamente risolte. Nel corso del 2013 sono stati anche oggetto di analisi i "percorsi" da effettuare per recepire le informazioni, e ne sono scaturite anche valutazioni critiche sulla possibilità di semplificazione del reperimento di informazioni.

F Definizione e gestione di standard di qualità

La normativa in argomento (D.Lgs. 30.07.1999, n.286; D.Lgs. 20.12.2009, n.198 e la delibera n. 88/2010 CIVIT) si riferisce all'erogazione di servizi pubblici; se è pur vero che le norme si riferiscono anche agli enti pubblici non economici nazionali – quali il CAI – è anche vero che il CAI non eroga "servizi pubblici". Ad esempio il servizio di soccorso alpino che è rivolto alla collettività non è di fatto erogato "direttamente" dal CAI ma da altri organismi che possono essere sia pubblici che privati. Tutt'altra cosa sarebbe se si intendesse che la formazione – rivolta ai soccorritori, ma anche a semplici soci – è "servizio pubblico".

Possiamo sostenere che la gestione delle attività del CAI è ispirata, per quanto concerne tempi del procedimento amministrativo e accessibilità agli atti, alle norme contenute nella Legge 07.08.1990, n. 241 e s.m.i.

G Utilizzo dei risultati del Sistema di misurazione e valutazione

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

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

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

H Descrizione delle modalità di monitoraggio dell'OIV

Le mie verifiche si sono svolte sempre attraverso una prima valutazione dei materiali cartacei e della documentazione predisposta; con la predisposizione di un elenco di argomenti da

approfondire, dubbi o spunti critici da condividere; ed infine con riunioni stabilite periodicamente (in media, una al bimestre), per approfondire quanto emerso dai monitoraggi, e per valutare lo stato avanzamento degli obiettivi operativi.

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

A differenza delle precedenti relazioni, ritengo che le segnalazioni effettuate e le conseguenti azioni correttive apportate siano soddisfacenti. Non ritengo quindi di avere, attualmente, ulteriori segnalazioni di rilevante importanza.

Cristina Reposi
Milano, 26 aprile 2014