

**Relazione annuale 2015 sul funzionamento complessivo del sistema 2014 di
valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni del
CLUB ALPINO ITALIANO - CAI**

Milano, 27 aprile 2015

Redatto dall'OIV del CAI, Cristina Reposi,

- Ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a) del D. Lgs. N.150/2009
- nel rispetto delle linee guida contenute nelle delibere n. 4/2012 e n. 23/2013 di CIVIT

- inviato al CDC CAI, organo di indirizzo politico – amministrativo e a CIVIT il 27 aprile 2015
- 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 Club Alpino Italiano (CAI) è un'associazione costituita nel 1863 a Torino. Giuridicamente, è un Ente Pubblico non economico istituito con legge 26 gennaio 1963, n. 91 e con successive modificazioni e integrazioni.

L'Associazione è costituita da Soci riuniti liberamente in Sezioni, coordinate in raggruppamenti regionali: a dicembre 2013 i Soci del CAI risultano essere 311.641, che partecipano alle attività di 500 Sezioni e 303 Sottosezioni appartenenti a 21 gruppi regionali di cui 2 raggruppamenti provinciali (Trentino e Alto Adige).

All'interno dell'ordinamento italiano, la struttura centrale del Club Alpino Italiano si configura come un Ente pubblico non economico, mentre tutte le sue strutture periferiche (Sezioni, raggruppamenti regionali e provinciali) sono soggetti di diritto privato.

Dal punto di vista finanziario, il CAI è dotato di un alto tasso d'autonomia finanziaria (pari ad oltre l'80%) derivante dalla contribuzione di oltre 311.000 soci su tutto il territorio nazionale, inoltre, il bilancio del CAI non risulta incluso nei conti della Pubblica Amministrazione, così come specificato nella nota del Ministero dell'Industria, del Commercio e dell'Artigianato datata 8 maggio 2000 prot.n.1392903/26/BP, né nell'elenco degli enti facenti parte dell'aggregato delle Amministrazioni pubbliche definito secondo i criteri di contabilità nazionale (SEC 95) con la conseguenza che gli oneri finanziari correlati al personale utilizzato dal CAI non gravano in alcun modo sui conti della Pubblica Amministrazione.

Nel corso del 2014 il CAI ha proseguito il percorso avviato nell'anno precedente (che definii "anno di svolta" nella precedente relazione di pari oggetto) ed orientato ad un costante miglioramento.

E' indubbio infatti 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 apporta le necessarie modifiche strutturali. Nel corso del 2013, infatti, si è anticipata la definizione del piano degli obiettivi operativi, agganciandolo alla declinazione degli obiettivi strategici; durante il ciclo avviato nel 2014 si è adottato, nell'ambito della pianificazione Strategica 2014 – 2016, un approccio più diretto che ha privilegiato il gruppo e la discussione focalizzata come strumenti effettivamente funzionali alla definizione degli ambiti da perseguire. Tale scelta ha sfruttato l'opportunità delle celebrazioni del 150° anniversario di fondazione del CAI di riunire i vari portatori di interessi dell'Ente (sia interni, sia esterni) in diversi momenti di incontro. Così, anche le riunioni più istituzionali sono state "utilizzate" 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.

Cristina Reposi
Milano, 27 aprile 2015

2 Funzionamento complessivo del Sistema di Misurazione e Valutazione

A Performance organizzativa

I criteri 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 e riconfermati con Delibera n. 4/2012 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 il primo "Albero della Performance", inserito nel "Piano della Performance CAI 2011-2013", inviato con il N. Prot. 1209 del 29 giugno 2011 a CIVIT;
- affinati ed implementati nel corso dei periodi di piano successivi;

In particolare:

<i>Requisiti Minimi del Sistema di Misurazione della Performance ex punto 4.1 Del. N. 89/2010</i>	<i>Valutazione circa l'applicazione</i>
1. Chiara definizione degli obiettivi	Si. Sono specifici, non sovrapposti e non generici
2. presenza consistente indicatori di outcome	Si. Se ne rileva un buon numero. Potrebbe essere comunque incrementato
3. specificazione di legami tra obiettivi, indicatori e target	SI.
4. caratterizzazione di indicatori e target secondo le schede anagrafiche e relativi test di qualità e fattibilità	NO. Schede anagrafiche e test di fattibilità sono stati utilizzati in modo informale, in corso d'opera
5. rilevazione effettiva della performance secondo la frequenza e modalità degli schemi di caratterizzazione degli indicatori	SI. Cadenza semestrale, per: <ul style="list-style-type: none"> - valutare il livello intermedio di raggiungimento degli obiettivi fissati, - riflettere 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 garantito con riferimento a:

<i>Requisiti Metodologici degli obiettivi ex art. 5, c.2, D. Lgs. 150/2009</i>	<i>Valutazione circa l'applicazione</i>
a. rilevanza e pertinenza rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione	SI. <ul style="list-style-type: none"> - Si è utilizzata l'analisi SWOT del 2011, - inseriti nelle aree strategiche di intervento presentate nelle Relazioni Previsionali
b. specificità e misurabilità in termini concreti e	SI.

chiari	Unità di misura oggettive e quantificabili. E' prevalentemente usata l'unità di misura "tempo", sarebbe opportuno utilizzare anche altri indicatori quantitativi <i>azione miglioramento da implementare</i>
c. idoneità a determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi	Premesso che il CAI- Ente pubblico non economico – non eroga direttamente servizi pubblici così come definiti al punto 1 della delibera CIVIT n. 88/2010, si ritiene che: SI. Unità di misura oggettive e quantificabili, quindi monitorabili e trasferibili in risultati incrementali
d. riferibilità ad un arco di tempo determinato (di norma l'anno)	Target definiti per ciascun anno del triennio oggetto del Piano della Performance
g. Correlazione alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili	SI. La correlazione è sempre stata effettuata, anche se è stata formalizzata solo nel PDP 2015/2018 quantitativi <i>azione miglioramento implementata</i>

2) non è stato garantito con riferimento a:

e. 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
f. 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

Per quanto riguarda il livello di coerenza degli obiettivi di trasparenza indicati nel Piano con quelli inseriti nel programma triennale trasparenza e integrità, si ritiene che sia stato garantito il collegamento con l'inserimento nel Piano della Performance 2014 – 2016 dell'obiettivo di completamento della Sezione "amministrazione Trasparente", da realizzarsi nel corso del 2014.

Infine, nel corso del 2014 si sono stati mantenuti i monitoraggi semestrali. Un'ulteriore area di miglioramento per il periodo di piano in corso e per il futuro dovrebbe prevedere una frequenza di monitoraggio maggiore.

B Performance individuale

Nel Piano della Performance 2014 – 2016 è stato introdotto un piano operativo che per ciascun obiettivo strategico declina uno o più obiettivi operativi e, per ciascuno di questi, ne individua e specifica le attività necessarie per il conseguimento, gli indicatori, le unità di misura e la responsabilità.

Nella Relazione di pari oggetto e relativa al 2012, 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. La segnalazione ha generato un'azione di miglioramento, che ha portato alla redazione del piano operativo, inserito nel primo Piano della performance utile (2014 – 2016).

⇒ azione miglioramento implementata

Il Personale CAI in servizio nel 2014 è così composto:

- 1 Posizione dirigenziale, ricoperta;
- 9 dipendenti inquadrati in area C e 1 in aspettativa senza assegno
- 9 dipendenti inquadrati in area B (di cui 1 ad esaurimento)

Sono state attribuite 6 Posizioni Organizzative, assegnate a far data dal 1° gennaio 2015 (con determina dirigenziale n. 6/2015) ed inserite sulle Aree amministrativa, Economato-Patrimonio, coordinamento segreteria generale, ufficio legale, Responsabile della Trasparenza nonché Responsabile dell'Anticorruzione.

Complessivamente, quindi il personale conta 19 unità, 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 2014 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 2014 e la valutazione a consuntivo è stata condivisa individualmente ad aprile 2015.

Proseguendo con il livello di attenzione già dimostrato nel corso del precedente periodo, anche nel corso delle valutazioni 2014 si segnala che il Dirigente ha effettuato una effettiva e significativa differenziazione dei giudizi: su 18 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 invariata. Complessivamente, sono state attribuite 4 fasce di valutazione complessiva (risultato e comportamento), dal 85% 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 2014 premi pari a € 32.180,88 (rispetto ai € 33.359,13) 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 2015.

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 2014 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.

Nel corso del 2014 non è stata realizzata l'indagine sul grado di condivisione del sistema e sulla valutazione del superiore gerarchico, insieme con quella relativa a rilevare il livello di benessere organizzativo, poiché era stata effettuata nel dicembre 2013. Si ricorda che, in estrema sintesi, il grado di condivisione del sistema di Valutazione ottenne un punteggio medio di 3,4 spalmandosi omogeneamente sui tre ambiti di analisi "mia organizzazione/mia performance/funzionamento del Sistema". Anche la valutazione del superiore gerarchico ha ottenuto punteggi decisamente intermedi (3,4).

C Processo di attuazione del ciclo della performance

Il Ciclo della Performance del CAI non può ovviamente prescindere dalle specificità dell'Ente. Continuo ad osservare che viene 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), purtroppo 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.

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.

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 e aree di miglioramento

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 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/ANAC, e spesso si è tradotto in segnalazioni di necessità di adozione di interventi.

Ritengo che vi sia ancora un'area di miglioramento da approfondire; si tratta di agire ancora sul piano strategico ed operativo, prevedendo l'adozione di un numero maggiore di obiettivi di out come; intervenendo sugli indicatori, attraverso la riduzione dell'unità di misura "tempo" a favore di unità di misura legate alla quantificazione del risultato; provando ad inserire anche i parametri del "valore storico" e del "valore di benchmark".

⇒ *azione miglioramento da implementare*

Infine, i tempi sono ormai maturi per procedere con la revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, che appare oggi anacronistico e "pionieristico" rispetto all'evoluzione che tutto il Ciclo di Gestione della Performance ha avuto presso il CAI.

⇒ *azione miglioramento da implementare*

Cristina Reposi

Milano, 26 aprile 2015