

**IL SISTEMA di MISURAZIONE e VALUTAZIONE della  
PERFORMANCE del CAI – CLUB ALPINO ITALIANO**



**A cura dell'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance (OIV):**

**Presidente Prof. Giulio Peirone**

**Dott. Ruggero Francia**

**Dott. Cristina Zinnari**

**In collaborazione con Struttura Tecnica Permanente:**

**Direttore f.f. Dott. Andreina Maggiore**

**Dott. Cristina Reposi**

## **INDICE**

*L'indice riportato segue passo passo i punti della delibera 104/2010.*

### **Introduzione**

#### **1 Descrizione del SVMP**

##### **- 1a ) Sintetica descrizione delle caratteristiche distintive del CAI**

- Le finalità del CAI
- Le peculiarità del CAI
- Gli organi collegiali del CAI
- Il personale del CAI

##### **- 1b\_c) La metodologia da adottare ai fini della MISURAZIONE e della VALUTAZIONE della performance organizzativa (con specifico riferimento agli indirizzi di cui alla delibera n. 89/2010)**

- Il modello CAF per il CAI
- L'attuazione all'interno dell'ente
- L'analisi dei risultati
- Aree di forza
- Punti di miglioramento

##### **- 1c1) Macro - Ambiti di riaggregazione degli ambiti di misurazione della Performance**

###### **- identità:**

- CAI
- Attori politici
- Dirigenza
- Oiv

###### **- elementi costitutivi:**

- Mandato istituzionale
- Vision e mission

##### **- 1c2) L'analisi swot su ambiente interno ed esterno**

##### **-2 il portafoglio delle attività e servizi**

**-3 lo stato di salute dell'amministrazione**

**- 4 Gli impatti dell'azione amministrativa (outcome)**

**- 5 Benchmark**

**-1d) La metodologia da adottare ai fini della valutazione della performance individuale**

**-1e) Le modalità per garantire la trasparenza totale del sistema e la sua applicazione**

**-1f) Le modalità per realizzare le indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo**

**-1g) Le modalità per collegare in maniera esplicita il processo di valutazione della performance agli altri processi di gestione delle risorse umane**

**-1h) Le modalità per promuovere progressivamente il miglioramento del sistema**

## **2 Processo**

**2.1 fasi e tempi**

**2.2 modalità**

## **3 soggetti e responsabilità**

## **4 Procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa**

## **5 modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti**

## **6 modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio**

## INTRODUZIONE

**L'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance (OIV) segue, in accordo con la struttura tecnica permanente, le linee guida della Delibera n.104/2010 tenendo comunque conto di quanto espresso in slide e spiegato all'incontro del 16/09/2010 dal Dott. Monteduro.**

Il 2010 per il Cai è un anno di normale avvicendamento delle cariche politiche che comporta dei necessari aggiustamenti; infatti da un lato, nel mese di maggio, è stato eletto il nuovo Presidente ed il nuovo Consiglio d'Amministrazione (dopo la precedente presidenza durata per due mandati), dall'altro il Direttore è stato assegnato ad un altro incarico. Altri dati oggettivi, che ostacolano la corretta identificazione di parecchi dei punti indicati da Civit, sono rappresentati da:

- l'organico di fatto ampiamente sottodimensionato rispetto all'organico richiesto;
- il numero esiguo di dipendenti (16 e non tutti full time),
- la presenza di un solo funzionario apicale (dovrebbero essere 4) a dirigere settori dell'Ente
- la presenza da maggio di un Direttore facente funzione (che è poi -l'unico funzionario apicale C3)

E' piuttosto evidente che, tutte le azioni che diligentemente l'OIV sta svolgendo con la piena condivisione e collaborazione della struttura tecnica permanente e con l'avvallo dell'organismo politico d'indirizzo (la presidenza specialmente) sono viziate da quanto sopra esposto.

Di fatto, viene svolto con impegno, professionalità e diligenza un incarico che, in questo momento non dovrebbe essere condotto.

Diciamo subito perché: nei momenti d'incertezza, di mancanza di leadership stabile, in una struttura minima (ripetiamo: 16 dipendenti, compreso il direttore f.f.), dove è la base associazionista quasi l'unico portatore d'interessi, le buone pratiche dell'analisi organizzativa dicono che si deve attendere una stabilizzazione del sistema. Questo perché l'analisi è, ovviamente, influenzata nel bene e nel male da quanto sopra diligentemente esposto. Se poi aggiungiamo che, a differenza di quanto illustrato nei seminari presso SSPA, a cura Civit, il CAI non ha mai messo in atto alcune procedure (ad es. il controllo di gestione), ci troviamo davanti **la costruzione** di un'organizzazione pubblica, e non semplicemente il recupero di prassi già in atto.

E' questa un'occasione da non perdere per razionalizzare i processi, stabilizzare l'organigramma, dotarsi quindi di tutte quelle risorse, specie risorse umane, oggi carenti.

Inoltre potrebbe essere rilevata come opportunità per raggiungere la piena realizzazione del ciclo della performance.

Nella stesura del SMVP, ci siamo attenuti essenzialmente alla delibera 104/2010, in forza della gerarchia delle fonti giuridiche, piuttosto che a quanto affermato verbalmente nei seminari CIVIT.

Non abbiamo, però, trascurato quanto esposto in quelle sedi.

L'approccio sopraesposto è stato totalmente condiviso tra OIV e Struttura Tecnica Permanente, con l'avvallo dell'organo politico amministrativo.

## **DESCRIZIONE del SMVP - SISTEMA di MISURAZIONE e VALUTAZIONE della PERFORMANCE**

### **a) Sintetica descrizione delle caratteristiche distintive del CAI**

#### **Le finalità del CAI**

Il Club alpino italiano è un Ente pubblico non economico istituito con Legge 26 gennaio 1963, n. 91 (vedi allegato n.1 "legge CAI") e successive modificazioni e integrazioni avente le seguenti finalità:

- Realizzazione, manutenzione e gestione dei rifugi alpini e bivacchi d'alta quota di proprietà del Club alpino italiano e delle singole sezioni, fissandone i criteri ed i mezzi;
- Tracciamento e realizzazione e manutenzione di sentieri, opere alpine e attrezzature alpinistiche;
- Diffusione della frequentazione della montagna e organizzazione d'iniziative alpinistiche, escursionistiche e speleologiche;
- Organizzazione e gestione di corsi d'addestramento per le attività alpinistiche, sci-alpinistiche, escursionistiche, speleologiche e naturalistiche;
- Formazione d'istruttori necessari allo svolgimento delle attività di cui alla lettera d);
- Organizzazione e gestione, per conto delle regioni, di corsi di preparazione professionale, ai sensi dell'articolo 11 della legge 17 maggio 1983, n.217, per guida speleologica e di corsi di formazione professionale per esperti e rilevatori del servizio valanghe;
- Organizzazione d'idonee iniziative tecniche per la vigilanza e la prevenzione degli infortuni nell'esercizio delle attività alpinistiche, escursionistiche e speleologiche, per il soccorso degli infortunati o dei pericolanti e per il recupero dei caduti;
- Promozione d'attività scientifiche e didattiche per la conoscenza d'ogni aspetto dell'ambiente montano;
- Promozione d'ogni iniziativa idonea alla protezione ed alla valorizzazione dell'ambiente montano nazionale.

#### **Le peculiarità del CAI**

Le peculiarità del Club alpino italiano sono le seguenti:

- a) duplice profilo della propria natura giuridica: *ente pubblico non economico* a livello di sede centrale e *associazioni di diritto privato* per le proprie strutture territoriali (Sezioni, Gruppi regionali e provinciali);

b) il Club alpino italiano è un Ente pubblico a base associativa dotato di un alto tasso d'autonomia finanziaria (pari ad oltre il 72%) derivante dalla contribuzione di oltre 315.000 soci su tutto il territorio nazionale;

c) 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;

d) coesistenza nella propria organizzazione di *personale alle dipendenze dell'ente* e di *soci che agiscono a titolo volontaristico e gratuito*. Si evidenzia che il Club alpino italiano si articola, a livello centrale e territoriale, in una molteplicità d'organi e strutture i cui componenti sono espressione del corpo sociale. Si segnala, altresì, che tutte le cariche sociali, per espressa disposizione ordinamentale, sono volontarie e gratuite (art. VIII.II.1 Regolamento generale CAI), ivi comprese quelle di Presidente generale e di componente l'organo direttivo del CAI (Comitato direttivo centrale). In quest'ottica, *soci volontari e personale dipendente del CAI concorrono - tutti insieme - allo svolgimento delle attività istituzionali dell'ente*.

Il CAI quindi non percepisce alcun contributo per il funzionamento dei propri organi.

## **Gli ORGANI COLLEGIALI del CAI**

Per quanto riguarda gli Organi collegiali del CAI si segnala, nell'ottica dei principi e criteri direttivi enunciati dall'art. 2 comma 634 della Legge 244/2007, che:

- il contributo dello Stato a favore del Club alpino italiano è rivolto a precise finalità e precisamente:
- per le coperture assicurative dei volontari del Corpo Nazionale Soccorso Alpino e Speleologico del CAI (Legge 21.03.2001, n. 74), di cui costituisce struttura operativa, nonché per la formazione degli operatori del medesimo Corpo ;
- per la manutenzione ed il tracciamento dei sentieri di montagna;
- per la formazione dei propri titolari;
- per la manutenzione dei rifugi alpini;

Il CAI quindi non percepisce alcun contributo per il funzionamento dei propri organi e, pertanto, l'eventuale riordino, mediante riduzione del numero dei componenti almeno del 30%, sarebbe operazione del tutto neutra rispetto agli oneri statali che non sussistono e continuerebbero a non sussistere;

i componenti degli organi Collegiali del CAI non percepiscono alcuna sorta di compenso, operando in regime di totale volontariato e non ricevono neppure gettoni di presenza di sorta, il rimborso delle spese di funzionamento è assicurato dalle sole contribuzioni degli associati.

## **II PERSONALE del CAI**

Per quanto riguarda il personale dipendente si precisa che l'attuale dotazione organica, è composta di:

- n. 21 dipendenti con contratto a tempo indeterminato relativo al personale non dirigente del Comparto Enti pubblici non economici;
- n. 1 dirigente con contratto a tempo determinato, con riferimento al CCNL relativo all'Area IV della Dirigenza del Comparto Enti pubblici non economici.

Attualmente sono in servizio 16 dipendenti, un dirigente risulta distaccato presso un altro Ente, e un dipendente ricopre il ruolo di direttore facente funzioni.

Il personale del CAI costituisce il presidio minimo indispensabile per l'assolvimento delle finalità istituzionali dell'ente, elencate nella L. 776/1985, e dei servizi a favore di oltre 315.000 soci e di circa 500 sezioni sull'intero territorio nazionale (soccorso alpino e servizi assicurativi, formazione, editoria e stampa sociale, rifugi e sentieristica). Il CAI si è impegnato, negli anni passati, alla strutturazione ed al mantenimento della dotazione organica, conseguita attraverso la copertura dei posti vacanti in deroga al blocco delle assunzioni nella P.A. previsto dalle Leggi Finanziarie.

**b) La metodologia da adottare ai fini della MISURAZIONE E DELLA VALUTAZIONE della performance organizzativa (con specifico riferimento agli indirizzi di cui alla delibera n. 89/2010 Delibera n. 89/2010 - Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (articoli 13, comma 6, lett. d) e 30, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150).)**

## **IL MODELLO CAF PER IL CAI**

L'OIV, fra i tre sistemi indicati nella Delibera 89/2010 per la rilevazione dei fattori chiave dell'organizzazione, ha scelto il CAF (*Common Assessment Framework*) come strumento di rilevazione della performance.

(vedi allegato n2 CAF CAI)

Nell'applicazione del Common Assessment Framework consideriamo tre punti di vista differenti:

1. il personale
2. il dirigente (f.f.)
3. gli stakeholders (fruitori interni all'associazione, ma esterni alla sede centrale-ente pubblico; questo gruppo è formato da: soci, sezioni, gruppi regionali, la collettività).

Terminata l'analisi qualiquantitativa delle interviste/questionario, svolgiamo l'analisi dell'organizzazione, come risulta infine, evidenziamo i punti di forza e le aree di miglioramento.

Il CAF è uno strumento manageriale d'analisi dello stato di salute di un'organizzazione frutto della cooperazione informale tra i Paesi Membri dell'Unione Europea. Fine del CAF è il miglioramento continuo delle performance dell'organizzazione nella loro globalità, dalla soddisfazione delle attese dei clienti/cittadini e dei portatori d'interesse, al raggiungimento dei fini istituzionali, all'efficienza.

La sua utilità e il valore aggiunto che fornisce alle organizzazioni, ai dirigenti e ai funzionari direttamente e indirettamente coinvolti nella sua applicazione, sono ormai riconosciuti non solo in Europa ma anche in altri Paesi del mondo.

Il CAF propone di superare i limiti degli attuali sistemi "pianificazione – esecuzione" introducendo come parte intrinseca d'ogni attività, una fase di verifica e di conseguente aggiustamento della rotta. È il concetto di ciclo "euristico", che realisticamente assume che la perfezione non è di questo

mondo, ma richiede momenti di valutazione/verifica e iterazioni successive, seguendo , strategia e prassi consolidata per raggiungere il “total quality” con la cosiddetta “ruota di Deming”(PDCA - Plan/Do/Check/Act).

### **L’attuazione all’interno dell’ente**

L’analisi è stata svolta in un periodo di transizione, dove il Direttore è stato nominato un “facente funzione” ed ha tutti i poteri attribuitigli dallo Statuto, ma, vista la temporaneità (nomina da soli tre mesi e prevista per un massimo di sei), non può intraprendere decisioni in merito alla gestione del personale. Nell’ambito delle funzioni delegate al facente funzione, questi provvederà alla predisposizione del Budget previsionale economico 2011 entro il mese di novembre 2010.

Vista la scadenza al 30 settembre 2010 siamo stati obbligati a somministrare il questionario in questo contesto inconsueto, quindi i risultati sono da prendere in maniera approssimativa.

Con il CAF, comunque, tendiamo a leggere l’organizzazione Club Alpino Italiano, vista dall’interno: dipendenti e direttore, e dall’esterno: stakeholders.

Si è proceduto alla formulazione di tre differenti questionari utilizzati poi per interviste individuali: un’intervista al direttore f.f. (vedi allegato n4direttore), che ha potuto rispondere grazie alla sua memoria storica dell’Ente, ricoprendo questo ruolo solamente dal maggio 2010. Ovviamente i risultati emersi non sono completi e non possono esserlo. Questa è già una grande criticità.

Altro questionario, sempre sui fattori abilitanti da 1 a 5 del CAF, è stato utilizzato per un’intervista individuale agli altri 16 dipendenti(vedi allegato n5personale). Alcuni hanno fatto notare l’incongruenza fra quanto richiesto e la situazione Cai del momento. Non possiamo dar loro tutto il torto. (vedi allegati n3, n4, n5,n6 ,n7)

Un terzo questionario è stato inviato agli stakeholders (vedi allegato n8 soci). In questo caso, a differenza dell’Ente pubblico “normale”, si è deciso (anche per i tempi veramente ristretti) per un invio telematico ad un piccolo campione di soci, presidenti di sezione, membri di Commissioni tecniche Cai. Questo perché i portatori d’interessi in un’Associazione (tale è il Club Alpino Italiano), sono essenzialmente i soci. Con i tempi richiesti normali di almeno 6 mesi, avremmo esteso l’indagine ad un numero superiore di soggetti, includendo anche beneficiari “esterni”, di secondo livello, intendendo più che il singolo altre Istituzioni di vario genere.

Questo terzo questionario indaga sui risultati (CAF), fattori 6-10.,

## **L'analisi dei risultati**

Per quanto riguarda l'analisi dei risultati, abbiamo deciso di costruire degli indicatori, rendendo quantitative le risposte qualitative.

In particolare, abbiamo attribuito un punteggio alle risposte fornite dai dipendenti intervistati, indicando i valori da zero 0 a cinque 5. Nelle affermazioni a valenza positiva abbiamo indicato 5 con il totalmente d'accordo, per arrivare all'1 per il totale disaccordo. Per quelle negative, il criterio è inverso. La risposta non so o saltata assegna punteggio 0. (esempio vedi allegato n5 personale)

Abbiamo interpretato e decodificato le risposte del direttore facente funzione con lo stesso metodo, anche se si trattava esclusivamente di risposte/commento. (vedi allegato n3 ed n 4 direttore)

Per il questionario compilato dai nostri stakeholders (vedi allegato n8soci), ne sono pervenuti il 70% , e abbiamo utilizzato lo stesso metodo del questionario dipendenti.

Ad ogni affermazione o domanda era consentito aggiungere commenti. In parecchi hanno utilizzato questa opportunità, specie per i dipendenti, perché è apparsa netta l'opportunità di "essere ascoltati", fornendo un apporto all'organizzazione ed alla vita stessa del Club Alpino Italiano.

Abbiamo trasformato come appena detto "arbitrariamente" le risposte in indicatori numerici. Le operazioni matematiche sono estremamente semplici, visto il numero ristretto degli intervistati, e ci si è limitati a considerare la media numerica dei punteggi (da 0 a 5m una Likert ampliata del valore zero).

Di seguito riportiamo in una semplice tabella la comparazione fra la media delle risposte dei dipendenti ed il valore da noi attribuito alle risposte del direttore f.f.(vedi allegato n3, n6). Notiamo che è stato richiesto di far riferimento alla situazione attuale, non ad uno sviluppo cronologico degli eventi, per avere una "fotografia dell'esistente". Noi tutti sappiamo che si tratta di un'operazione difficile da realizzare, sia perché ciascuno è rimasto colpito -nel bene e nel male- da eventi passati, sia perché la reggenza del nuovo direttore e la nuova presidenza datano solamente fine maggio 2010.

**- CRITERIO 1: LEADERSHIP (vedi allegato n6\_personale-caf)**

Personale 2,68

Direttore f.f. 1,7

La valutazione del personale raggiunge quasi il valor medio di 3 “Motivi d’accordo e disaccordo equilibrati”, per cui appare, pur nella “confusione organizzativa” legata al cambiamento non ancora attuato, un giudizio positivo sulle prospettive e sulla situazione del momento.

Il direttore esercita il ruolo nell’ambito delle attribuzioni che la normativa gli conferisce. La situazione temporanea di facente funzione, implica alcune limitazioni per la piena copertura del ruolo ex lege.

Per di più, la stessa persona si occupa di Amministrazione e gestione del personale, ma anche di altre funzioni apicali correlate al ruolo di provenienza.

Il confluire sulla stessa persona di tante attribuzioni e responsabilità non consente di gestire un ruolo unico, dovendo anche dividere il tempo tra incombenze ed istanze tra loro diversificate.

**- CRITERIO 2: POLITICHE E STRATEGIE(vedi allegato n6\_personale-caf2)**

Personale 3,34

Direttore f.f. 1,5

Sul criterio 2, il personale dà un giudizio sicuramente positivo, rifacendosi più al passato che al presente, troppo “giovane” per avere indicazioni precise. Il nuovo Presidente si è espresso –al tempo dei questionari, cioè il 1 ed il 7 settembre- solamente con il discorso d’insediamento (fine maggio 2010), che sottolinea una linea di continuità con la gestione precedente.

Il direttore f.f. non ha oggettivamente elementi per esprimersi. Infatti nel mandato del direttore è proprio il raggiungere obiettivi forniti dal Presidente, cosa non ancora avvenuta, causa tale situazione momentanea nell’organizzazione.

**- CRITERIO 3: PERSONALE (vedi allegato n6\_personale-caf3)**

Personale 2,68

Direttore f.f. 1,27

I dipendenti si collocano esattamente come nel criterio 1, al quale possiamo rimandare in termini d'interpretazione; il direttore f.f. non ha strumenti di gestione, come già riportato, se non l'ordinaria amministrazione.

**-CRITERIO 4: PARTNERSHIP E RISORSE (vedi allegato n6\_personale-caf4)**

Personale 3,73

Direttore f.f. 2,39

La valutazione del personale è, nella nostra elaborazione, sicuramente positiva, visto che l'indicatore si avvicina al 4, con una scala massima di 5. I dipendenti, quindi, considerano le relazioni con strutture periferiche, altre istituzioni/partner, e le risorse disponibili, positivamente. Anche il direttore f.f. dà una valutazione complessivamente positiva, anche se vale quanto scritto sopra, circa la situazione non ancora definitiva dell'organizzazione.

**-CRITERIO 5: PROCESSI (vedi allegato n6\_personale-caf5)**

Personale 3,42

Direttore f.f. 0,50

I processi di lavoro, l'organizzazione del lavoro stesso, appaiono più che soddisfacenti per il personale; il direttore f.f. non risponde a molti quesiti, proprio per il suo ruolo attuale, di non possibile iniziativa autonoma, in carenza di mandato e d'obiettivi, come aveva invece - annualmente- il direttore precedente.

Oltre i 5 criteri proposti dal sistema CAF abbiamo deciso di utilizzare ed inserire delle macrovoci, che in certi casi si sovrappongono al CAF stesso, in altri puntualizzano segmenti utili per individuare punti di forza e di miglioramento del Club Alpino Italiano; abbiamo accorpato le voci per: leadership, comunicazione, gestione del personale, formazione, organizzazione, client satisfaction ed obiettivi.

Questa operazione è stata possibile solo con le interviste al personale dipendente.

(vedi allegato n7)

Gli indicatori sono i seguenti:

comunicazione: 3,31

gestione del personale: 2,98

leadership: 3,21

formazione: 2,61

client satisfaction: 3,67

obiettivi: 2,87

Come si può notare, la nostra aggregazione, che prescinde in parte dal CAF, offre una visione alternativa della percezione che il personale ha dell'organizzazione.

La client satisfaction, l'orientamento al cittadino/cliente (o meglio al socio) è elevato, quasi a valore 4, poi viene la comunicazione interna ed esterna (superiore al 3) e la leadership –in questo modo riconosciuta- con valore sempre superiore al 3. La gestione del personale, diciamo pure la gestione “corrente”, è vicinissima al 3; permangono carenti obiettivi e formazione.

Per quanto riguarda gli obiettivi, risale al 2008 l'ultima definizione formale d'obiettivi, la formazione al C.A.I. avviene individuando corsi svolti all'esterno, ai quali inviare le persone interessate al processo. Si tratta, in ogni caso, di formazione a spot di natura ancora limitata.

Per i fattori CAF 6-9, come già evidenziato, sono stati analizzati i 70% dei questionari pervenuti. Ci rendiamo conto che si tratta essenzialmente di un test in vista degli approfondimenti necessari, che già evidenziamo come indispensabili (vedi allegato n8)

Come si nota nella tabella sottostante, i punteggi sono sempre inferiori a 3, quindi al di sotto della soglia di sufficienza.

Il punteggio più alto riguarda il rapporto con i soci, quello più basso le performance chiave.

Ribadiamo comunque alcune considerazioni: la rappresentatività è molto bassa, gli interlocutori devono essere anche altri, i questionari sono a volte incompleti. Sostanzialmente si è trattato di un testing sullo strumento, che appare adeguato agli obiettivi.

CRITERIO 6: Risultati relativi al cittadino/cliente

2,83,

CRITERIO 7: Risultati relativi al personale

2,65

CRITERIO 8: Risultati relativi alla società

2,28

CRITERIO 9: Risultati relativi alle performance chiave

2,12

## **Aree di forza**

Sicuramente il punto di forza maggiormente declinato riguarda il rapporto dell'Ente Pubblico C.A.I., ovvero la sede Centrale dell'Associazione a Milano e le strutture periferiche, organismi costituiti su base privatistica sul territorio. Nella stessa logica appaiono appropriate le partnership attivate dall'Ente sia a livello Centrale, sia periferico.

In poche parole, è approvata la passata e l'attuale gestione Politico-amministrativa del Club Alpino Italiano per quanto riguarda obiettivi strategici, programmazione generale, strategia complessiva, sistema d'accordi, rapporto con i soci. Allo stesso modo, il personale si sente "al servizio del socio", e quindi sviluppa l'appartenenza all'organizzazione.

Su questi fattori, già positivi, si deve operare per una politica di "miglioramento continuo", con l'obiettivo della "total quality".

POLITICHE E STRATEGIE

PARTNERSHIP E RISORSE

CLIENT SATISFACTION (NOSTRO PARAMETRO)

RISULTATI RELATIVI AL CITTADINO/CLIENTE

## **Punti di miglioramento**

Esaminiamo in dettaglio i punti di miglioramento, la *condicio sine qua non* perché un'organizzazione possa definirsi tale (pubblica o privata che sia) e possa guardare al futuro con serenità e capacità di stare sul mercato con successo.

In questo momento contingente è supplente la leadership dirigenziale ed è sguarnito l'organigramma nelle funzioni apicali: come sopra esposto, un'unica persona svolge tutte le

funzioni da C3 ed in più quella di direttore. Non dimentichiamo che il direttore partecipa anche ad organismi di indirizzo politico amministrativo, ed è figura chiave nell'organizzazione del Club Alpino Italiano.

La valutazione di questo parametro andrà riproposta quando sarà stabilizzato l'organigramma..

Sicuramente, e le nostre interviste ne sono conferma nei momenti dell'informalità, esiste quasi unanimemente simpatia nei confronti dell'attuale direttore.

Per quanto riguarda GESTIONE DEL PERSONALE (NOSTRO PARAMETRO) e PERSONALE, il Club Alpino Italiano ha formalizzato la funzione Personale, dedicando una risorsa in modo non esclusivo. Il numero complessivo di dipendenti (16 ad oggi) estremamente esiguo non consente l'attivazione di una "struttura del personale" con ruoli tipici delle grandi organizzazioni, come ad esempio: capo del personale, responsabile amministrazione personale, responsabile formazione e selezione, responsabile del "sindacale", etc., ricoperte full time da persone diverse.

A nostro avviso la funzione personale merita un'attenzione molto maggiore, perché "la risorsa umana fa la differenza". Una corretta gestione delle risorse fa sì che anche persone mediocri diano il massimo e lavorino al meglio per l'obiettivo. Sappiamo bene che anche le aziende Hi tech fondano il loro business sulla risorsa uomo.

Quindi, un'associazione, potremmo dire un Ente di servizio, qual è il Club Alpino Italiano, opera solamente grazie alle persone che lavorano nell'organizzazione.

Strettamente collegata è la FORMAZIONE (NOSTRO PARAMETRO), che è stata negli anni trascurata. Non è mai stata svolta un'attività di formazione rivolta a tutto il personale. A nostro avviso, mantenendo una formazione specialistica "a catalogo esterno", deve essere attivato il processo di analisi della domanda e dei bisogni di formazione di tutti i dipendenti, successivamente formulare obiettivi, destinatari, contenuti, metodi e strumenti della formazione interna. Non siamo nella sede opportuna per disquisire a lungo in merito, basti però notare che esistono i bisogni dell'organizzazione ed i bisogni individuali, che dovranno, in ogni modo, essere ponderati e valutati con estrema attenzione.

In prima battuta, anche sulla base della voce COMUNICAZIONE (NOSTRO PARAMETRO), appare molto utile un'attività formativa che accompagni il cambiamento in atto. In particolare l'esplicitazione della mission e della vision in modo chiaro a tutti dipendenti; la comunicazione interna ed esterna; il lavoro di gruppo.

Va da sé che esistono problemi di comunicazione all'interno dell'organizzazione (così dice il personale), sicuramente migliorabili con la strutturazione di incontri periodici (riunioni, gruppi ad hoc, gruppi di miglioramento) ed esaltando il ruolo della comunicazione interpersonale.

La comunicazione esterna sembra invece ben funzionare; il sito e l'intranet costituiscono valore aggiunto, tecnologicamente avanzato.

Appare anche importante affrontare in aula, dopo un'attenta valutazione da parte del management C.A.I. ed una buona progettazione dell'organizzazione del lavoro interno, un altro punto critico, rappresentato dai PROCESSI. Ad oggi il Club Alpino Italiano lavora con i suoi dipendenti abbastanza a compartimenti stagni, le persone (specie chi è stato assunto negli ultimi anni) non percepiscono la complessità dell'Organizzazione, sia nei processi interni, sia nei rapporti istituzionali. Le persone hanno però ben chiaro che svolgono un ruolo di servizio al socio; alcuni rimpiangono i tempi in cui veniva gestito quotidianamente un front office con i soci stessi.

Dalle interviste emerge scarsa interfungibilità all'interno del singolo ufficio, ovvero nell'intera struttura. La rigidità dei ruoli ha sicuramente spiegazioni "storiche, ma mal si addice ad un'organizzazione pubblica complessa, ma composta di così poche unità. Trovare un processo di job rotation adeguato potrebbe risultare più utile alle persone, ma specialmente all'organizzazione. Sappiamo bene che tali processi vanno ad incidere su variabili di tipo economico in modo diretto ed indiretto: è quindi opportuna un'attenta analisi costi-benefici.

## LEADERSHIP

## GESTIONE DEL PERSONALE (NOSTRO PARAMETRO)

## PERSONALE

## PROCESSI

## COMUNICAZIONE (NOSTRO PARAMETRO)

## FORMAZIONE (NOSTRO PARAMETRO)

## OBIETTIVI (NOSTRO PARAMETRO)

## **C.1 Macro - Ambiti di riaggregazione degli ambiti di misurazione della Performance**

### **IDENTITA'**

#### **CAI**

Il Club Alpino Italiano è un'associazione con una storia di oltre 140 anni; fu costituito il 23 ottobre 1863 a Torino - anche se si può affermare che la sua fondazione ideale sia avvenuta il 12 agosto dello stesso anno, durante la celeberrima salita al Monviso ad opera di Quintino Sella, Giovanni Barracco, Paolo e Giacinto di Saint Robert.

Il CAI è una libera associazione nazionale che, come recita l'articolo 1 del suo 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”*.

I servizi fondamentali sono le assicurazioni, la stampa sociale, la prevenzione e soccorso alpino, la formazione e l'editoria, in più lavora sui servizi a richiesta diretta.

Tra le altre attività dell'ente si trovano le attività sportive, le attività culturali e i vari servizi offerti.

Le attività sportive organizzate dal Club Alpino Italiano comprendono le discipline alpinistiche, sciistiche/sci-alpinistiche, speleologiche ed escursionistiche.

La sezione delle attività culturali, invece, vuole offrire una panoramica delle principali attività culturali promosse dal CAI, che si sviluppano lungo tre linee principali: la difesa dell'ambiente come patrimonio da difendere e valorizzare, la divulgazione del patrimonio culturale accumulato dal Sodalizio nel corso della sua lunga storia e l'impegno didattico per frequentare la montagna in sicurezza e simpatia, grazie alle scuole e corsi rivolti anche ai giovani.

Tra i servizi più importanti del Club Alpino Italiano offre non solo ai propri Soci, ma a tutti coloro che frequentano la montagna e conducono escursioni, vi sono certamente i rifugi, i bivacchi e vari punti d'appoggio e ricoveri, che in Italia costituiscono una vera e propria rete a sostegno di tutti, sia dell'alpinista esperto sia di chi, semplicemente, cerca serenità nell'ambiente montano.

Fondamentale ai fini della sicurezza e del salvataggio in condizioni d'emergenza, esiste poi il Corpo Nazionale Soccorso Alpino e Speleologico. Formato da esperti sempre pronti ad intervenire, grazie ad esso sono state salvate molte vite umane e sono stati compiuti numerosi interventi di recupero e salvataggio.

## **ATTORI POLITICI**

All'interno dell'ordinamento italiano, la struttura centrale del CAI si configura come un Ente pubblico non economico, ma nasce come associazione. Tutte le sue strutture periferiche, come le Sezioni, i raggruppamenti regionali e provinciali, sono soggetti di diritto privato.

Il Club Alpino Italiano eroga servizi in accordo con le politiche del Ministero del Turismo (Ministero vigilante), Funzione Pubblica, Ministero del Tesoro ed inoltre con: Ministero dell'Ambiente, Pubblica Istruzione ed Agricoltura, con i rappresentanti delle comunità locali, UniCAI, Organi Tecnici Centrali, Scuole Centrali e Nazionali, Soccorso Alpino e Raggruppamenti Centrali e Regionali.

Il 2010 va inteso come un normale avvicendamento delle cariche politiche che comporta dei necessari aggiustamenti, caratterizzato dalla conclusione della passata presidenza, dall'insediamento di un nuovo presidente generale, dal rinnovo dei 5/7 del CDC e di una parte più modesta ma progressiva del Comitato Centrale d'indirizzo e controllo.

I vertici politici del CAI sono composti dall'assemblea dei delegati, dal Comitato Centrale d'indirizzo e controllo (CC) e dal Comitato Direttivo Centrale (CDC).

L'assemblea dei delegati CAI adotta lo Statuto, adotta i Programmi d'Indirizzo, assiste a presentazione Bilancio d'Esercizio, nomina soci onorari e riconoscimenti, delibera su Relazione Morale Presidente ed elegge il Presidente Generale, 3 vice Presidenti Generali, i comp. Collegio Revisori Conti e Proibiviri

Il Comitato Centrale d'indirizzo e controllo CAI, invece, gestisce proposte di modifica Statuto, approva i Programmi d'Indirizzo e il Bilancio d'Esercizio, adotta Relazione previsionale e

programmatica, propone soci onorari e riconoscimenti ed infine adotta Regolamento Generale, Regolamento d'Organizzazione, Regolamento Amministrazione e Contabilità

Il Comitato Direttivo Centrale CAI predispone i Programmi d'Indirizzo, propone il Bilancio d'Esercizio al CC, approva il Bilancio Previsionale Economico, propone la Relazione Previsionale e Programmatica, delibera la pianta organica e contratti e atti vincolati, affida incarichi consulenza, delibera su edizioni e pubblicazioni, approva i Centri di Responsabilità e nomina il Direttore.

### **DIRIGENZA**

Nel 2010, nel mese di maggio, è stato eletto il nuovo Presidente ed il nuovo Consiglio d'Amministrazione, dopo la presidenza durata per due mandati. Il Presidente Generale è il legale rappresentante dell'ente, adotta delibere urgenti e indifferibili e predispone la Relazione Morale.

Al momento, visto il contesto di trasformazione, dove il Direttore è stato nominato un "facente funzione", ha tutti i poteri attribuitigli dallo Statuto, ma, vista la temporaneità (nomina da soli tre mesi e prevista per un massimo di sei), non può intraprendere decisioni in merito alla gestione del personale.

Il Direttore CAI, all'interno dell'ente, predispone il Bilancio Previsionale d'Esercizio, è responsabile dei risultati, gestisce l'aria finanziaria tecnica e amministrativa, adotta i provvedimenti amm.vi e ne è responsabile, controlla il personale della sede centrale, cura la redazione di verbali e propone i Centri di responsabilità

Come noto, invece, ogni anno la Presidenza indica il/gli obiettivi al Direttore, il quale opera per il raggiungimento, ma, gli obiettivi non sono stati assegnati al facente funzione (che non è dirigente) ed agli altri dipendenti non dirigenti, poiché non vi sono risorse economiche sufficienti all'erogazione di premialità, stante il sistema ancora in essere per il 2010. L'obiettivo al Direttore (dirigente) è stato assegnato per il 2010; valutato dal Nucleo di valutazione ed erogata la retribuzione di risultato.

Ci troviamo, quindi, in una situazione anomala, nella quale i Vertici non hanno formalmente definito Mission specifiche per l'Ente, obiettivi per il Direttore Generale, né tanto meno obiettivi specifici "tattico-operativi" per il personale tutto.

## OIV

L'Organismo Indipendente di Valutazione è composto da:

- Il presidente, Giulio Peirone:

dal 1973 psicologo del lavoro, consulente di direzione per aziende ed enti pubblici o privati, docente universitario di psicologia del lavoro all'Università di Genova. Ha pubblicato numerose monografie di psicologia del lavoro e dell'organizzazione, come "Non più servi del potere", "Dalla Liguria a Lisbona modelli d'istruzione e formazione", "Tecniche e tecnologie e buone pratiche per la formazione continua" etc.

- Ruggero Francia

PH.D. in Migrazioni e Processi Interculturali, consulente, docente tutor e educatore.

Cultore della materia in Psicologia del lavoro all'Università di Genova, autore di capitoli d'alcuni volumi di psicologia del lavoro e di psicologia delle migrazioni.

- Cristina Zinnari

Laureata in Giurisprudenza, laureata in Psicologia ed abilitata alla professione di Psicologo, docente, tutor e counselor.

Fino allo scorso anno esisteva il nucleo di valutazione, decaduto il 30.4.2010 e sostituito dall'OIV, a norma degli artt. 14, c.2 e 30, c.2, d. lgs. 150/2009 ("riforma Brunetta"); aveva il compito di operare annualmente sulla valutazione del dirigente e sul raggiungimento degli obiettivi assegnati al Presidente

## ELEMENTI COSTITUTIVI

### MANDATO ISTITUZIONALE

Come indicato nei capitoli precedenti, appare necessario reperire fonti certe per definire il nostro approccio, anche in questo periodo di "interregno".

Abbiamo deciso di trarre spunto dalle fonti istituzionali, pensando che:

lo Statuto costituisce il pilastro imprescindibile della Mission, della Vision, delle attività conseguenti del C.A.I.. Rammentiamo che fondatore è stato Quintino Sella nel 1863. il Regolamento Generale, rivisitato proprio ad inizio 2010, costituisce l'esplicazione dello Statuto e lo rende dettagliato e fruibile a tutti, soci e non.

Ci colleghiamo all'operato dell'ultimo Presidente (che ha ricoperto due mandati consecutivi) eletto all'unanimità, che ha svolto in data 22 maggio 2010 la Relazione Morale 2009, in realtà si è trattato di un documento importante per definire il cammino percorso negli ultimi 6 anni e gli auspici per il futuro dell'Ente;

-Iniziamo con il primo intervento pubblico del nuovo Presidente Generale che si è proposto sulla linea di continuità con la gestione del precedente Presidente.

Riportiamo alcune riflessioni pubblicate dal Neo Presidente ne "La Rivista" 2010 (editoriale trimestrale CAI) di settembre che forniscono le seguenti linee di sviluppo:

“Valorizzare ulteriormente il patrimonio culturale lievitato sotto la precedente presidenza e diffuso presso l'opinione pubblica mediante l'attività di comunicazione, per imporlo all'attenzione di ambiti ritenuti lontani, se non addirittura estranei o impermeabili al nostro messaggio”;

“Dobbiamo concentrare i nostri sforzi e proporci in modo credibile come istituzione nazionale. Per raggiungere questo risultato è necessario partire da un presupposto irrinunciabile: quello della trasparenza, cioè di far chiarezza al nostro interno per poter essere autorevoli all'esterno. Chiarezza al nostro interno significa risolvere tutte le situazioni che creano attriti e dispersioni di energie e di risorse in un quadro organizzativo rinnovato”;

“E’ sempre più opportuno che il CAI si assuma le proprie responsabilità come istituzione culturale, solo così si potrà riaffermare l’autorevolezza verso l’esterno, che significa originalità nella nostra proposta culturale”;

“Circa il possibile futuro assetto ritengo si debba superare l’antinomia pubblico/privato, prendendo in considerazione, previo i doverosi accertamenti di compatibilità giuridica, di un CAI articolato in diversi ambiti come connettore tra Ente pubblico non economico, azienda non profit e azienda profit”.

Riportiamo, quindi, nelle pagine successive le fonti che noi riteniamo indispensabili per definire al meglio la situazione del CAI, e poter quindi svolgere il nostro lavoro.

- Dallo statuto si evince la costituzione e la finalità del CAI nell’Art. 1:

*“Il Club alpino italiano (C.A.I.), fondato in Torino nell’anno 1863 per iniziativa di Quintino Sella, libera associazione nazionale, 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”.*

Si tratta della rivisitazione del primo statuto emanato dal fondatore Quintino Sella. Contiene già l’idea di mission del Club Alpino Italiano.

-Mentre la Legge 24 dicembre 1985, n. 776 (in Gazz. Uff., 30 dicembre, n. 305) emana nuove disposizioni sul Club alpino italiano:

(vedi allegato n1 legge)

- La mission nel Regolamento Generale appare declinata in obiettivi generali, finalità, iniziative ed azioni di interesse collettivo.

## TITOLO I - CAPO I – FINALITÀ

### Art. 1 (I.I.1) – Finalità

*“Il Club alpino italiano per conseguire – ai sensi della legge 24 dicembre 1985, n. 776 – le finalità istituzionali, a favore sia dei propri soci, sia di altri, utenti tutti di un comune patrimonio culturale e sociale, in collaborazione con organismi dello stato e degli enti autonomi, con enti pubblici e privati e con fondazioni che si occupano di problemi connessi con le aree montane, con istituti scientifici e universitari e con associazioni e organismi anche esteri aventi scopi analoghi o utili al conseguimento delle proprie finalità: a) tutela gli interessi generali dell’alpinismo; promuove la pratica delle attività istituzionali nelle aree montane nazionali, europee ed extraeuropee; b) promuove la formazione etico-culturale e l’educazione alla solidarietà, alla sicurezza, alla*

conoscenza e al rispetto dell'ambiente, specialmente dei giovani, mediante: 1) la realizzazione e la gestione di strutture operative, destinate alla ricerca e alla didattica; 2) lo svolgimento di corsi tecnici di introduzione, di formazione e di perfezionamento; 3) la presenza di propri operatori nelle scuole di ogni ordine e grado; 4) ogni altro tipo di iniziativa utile; c) provvede a formare, perfezionare, aggiornare, organizzare e tutelare i propri operatori – accompagnatori, esperti, istruttori ed altri – necessari allo svolgimento delle iniziative di cui alla lettera b); d) facilita la diffusione della frequentazione della montagna e delle escursioni, anche in forma collettiva, costruendo e mantenendo in efficienza strutture ricettive e sentieri; e) assume iniziative tecniche per la prevenzione degli infortuni e per il soccorso dei pericolanti, nonché per la ricerca dei dispersi e per il recupero degli infortunati; a tale scopo organizza specifiche strutture operative per il soccorso alpino e speleologico e per il servizio valanghe; f) promuove la redazione, la pubblicazione e la diffusione di opere, quali guide e monografie, relazioni, memorie, carte tematiche, su qualsiasi tipo di supporto; favorisce gli studi scientifici, storici, economici, artistici e letterari, per la diffusione della conoscenza dell'ambiente montano nei suoi molteplici aspetti e del patrimonio culturale delle sue genti; pubblica un bollettino, una rivista ed altri eventuali periodici; g) cura l'ordinamento della propria biblioteca nazionale e la sua interconnessione in rete con le biblioteche sezionali; provvede a sostenere il centro italiano studio documentazione alpinismo extraeuropeo e il museo nazionale della montagna; h) promuove la fotografia e la cinematografia di montagna e cura la organizzazione della cineteca con particolare riguardo alla sezione storica; i) opera per la conservazione della cultura alpina e per la pratica di ogni attività connessa con la frequentazione e la conoscenza della montagna; assume e promuove iniziative atte a perseguire la difesa dell'ambiente montano e in genere delle terre alte, anche al fine di salvaguardare dalla antropizzazione le zone di particolare interesse alpinistico o naturalistico; l) favorisce la nascita e il funzionamento di organismi deputati a perseguire le proprie finalità istituzionali; m) assume ogni altro tipo di iniziativa atta al conseguimento delle finalità e al libero svolgimento delle attività istituzionali.”

## VISION E MISSION

Gli organi politico – amministrativi definiranno tra ottobre e novembre 2010 i dettagli per il 2011.

Ad oggi possiamo solo far riferimento a quanto definito per il 2010.

La Mission è sostanzialmente rivolta ai soci, che rappresentano i primi stakeholders; se i beneficiari privilegiati sono i soci, poi tutti i cittadini sono beneficiari degli obiettivi e delle azioni del CAI.

L'organizzazione attua la propria mission e la propria vision attraverso una strategia, focalizzata sui portatori di interesse, in grado di allineare politiche pubbliche e obiettivi ai bisogni delle parti interessate e supportata da una gestione delle risorse e dei processi in una prospettiva di miglioramento continuo. La strategia va poi tradotta in piani, obiettivi e risultati misurabili.

Le politiche e le strategie riflettono l'approccio del CAI verso la modernizzazione e l'innovazione.

In particolare, in applicazione della legge 24 dicembre 1985, n. 776 (citata in precedenza ed in allegato n1 legge) relativa a nuove disposizioni sul Club Alpino Italiano, l'Associazione provvede, a favore sia dei propri Soci sia di altri e nell'ambito delle facoltà previste dallo Statuto:

- alla diffusione della frequentazione della montagna e all'organizzazione di iniziative alpinistiche, escursionistiche e speleologiche, capillarmente diffuse sul territorio nazionale;
- all'organizzazione ed alla gestione di corsi d'addestramento per le attività alpinistiche, sci-alpinistiche, escursionistiche, speleologiche, naturalistiche volti a promuovere una sicura frequentazione della montagna;
- alla formazione di 22 diverse figure di titolati (istruttori, accompagnatori ed operatori), necessarie allo svolgimento delle attività citate;
- al tracciamento, alla realizzazione e alla manutenzione di sentieri, opere alpine e attrezzature alpinistiche;
- alla realizzazione, alla manutenzione ed alla gestione dei rifugi alpini e dei bivacchi d'alta quota di proprietà del Club Alpino Italiano e delle singole Sezioni – quantificati ad oggi in 761 strutture per un totale di 21.681 posti letto - fissandone i criteri ed i mezzi;
- all'organizzazione, tramite il Corpo Nazionale Soccorso Alpino e Speleologico (CNSAS), struttura operativa del CAI, di idonee iniziative tecniche per la vigilanza e la prevenzione degli infortuni nell'esercizio delle attività alpinistiche, escursionistiche e speleologiche, per il soccorso degli infortunati o dei pericolanti e per il recupero dei caduti;

- alla promozione di attività scientifiche e didattiche per la conoscenza di ogni aspetto dell'ambiente montano nonché di ogni iniziativa idonea alla protezione ed alla valorizzazione dell'ambiente montano nazionale, anche attraverso l'operato di organi tecnici nazionali e territoriali;
- alla promozione di iniziative di formazione di tipo etico-culturale, di studi dedicati alla diffusione della conoscenza dell'ambiente montano e delle sue genti nei suoi molteplici aspetti, della fotografia e della cinematografia di montagna, della conservazione della cultura alpina;
- all'organizzazione ed alla gestione di corsi di preparazione professionale per guida speleologica nonché di corsi di formazione professionale per esperti e rilevatori del Servizio Valanghe Italiano (SVI).

**c.2) L'analisi SWOT su ambiente interno ed esterno**

Anticipando quanto previsto per il Piano della Performance, riteniamo indispensabile compiere l'analisi dell'ambiente di riferimento, al fine di completare e rendere funzionale la fase di riflessione strategica per l'Ente.

Proponiamo quindi di adottare la metodologia della SWOT analysis su ambiente interno ed esterno deriva da un utilizzo approfondito del CAF.

Analisi che deve essere strutturata ed effettuata nell'ottobre dell'anno 2010, per essere strumentale alla definizione delle AreeStrategiche e dei conseguenti obiettivi strategici.

<b>Strenghts = forze interne</b>  .....	<b>Weaknesses = debolezze</b> <b>interne</b>  .....
---	--

<b>Opportunities = opportunità</b> <b>esterne</b>  .....	<b>Threaths = minacce esterne</b>  .....
---	--

Compileremo i quadranti SWOT successivamente alle analisi dell'ambiente di riferimento che verranno effettuate.

## ARTICOLAZIONE TEMPORALE

Gli organi statutari non hanno stabilito le aree strategiche 2011.

L'OIV con la struttura tecnica permanente ipotizza 4 aree strategiche, di comune accordo giudicate prioritarie.

La fase di definizione dell'identità dell'Ente produce come output le Aree Strategiche, da interpretare nell'ottica aziendale di "area strategica di affari" in cui l'Ente si impegna nel futuro prossimo.

<b>Le AREE STRATEGICHE 2011</b>	<b>definizione</b>	<b>CHI e QUANDO</b>
<b>Giovani</b>	<i>Sono da definire a ottobre 2010</i>	Esempio per 30.9
<b>Sezioni di montagna</b>	“ ”	“ ”
<b>internazionalizzazione</b>	“ ”	“ ”
<b>“formazione”</b>	“ ”	“ ”
<b>Altro</b>	“ ”	“ ”
<b>Altro</b>	“ ”	“ ”

**ARTICOLAZIONE SPAZIALE**

Abbiamo esemplificato un'Area Strategica e, seguendo la logica del canocchiale, l'abbiamo dettagliata via via specificando il processo di costruzione del sistema.

<b>Le AREE STRATEGICHE (ASA) 2011</b>	<b>Gli OBIETTIVI STRATEGICI (OS)</b>	<b>CHI e QUANDO</b>	<b>Gli OBIETTIVI OPERATIVI (OO)</b>	<b>RISORSE</b>	<b>PIANO d'AZIONE</b>	<b>OUTPUT</b>	<b>OUTCOME</b>
<b>Giovani</b>	OS1: aumentare il numero di iscritti giovani (<18 a)	Esempio per 30.9					
	OS2: promuovere la formazione etico-culturale dei giovani		OO1: Essere presenti presso le scuole	70% FTE 2.000 €	PA1: Protocolli d'intesa con MIUR e altri soggetti PA2: Corsi di formazione per docenti	Num. Giorni corsi di formazioni e	Incremento frequentazione montagna da parte dei giovani
<b>Sezioni di montagna</b>	Os3						
		vertici CAI e Dir.					



PIANO d'AZIONE	OUTP UT	indicat ore	formul a	Unità misura	Valore indic. per 2011	Targe t 2011	Risult ato 2011	OUTCO ME	indicat ore	For mul a	Unità misura	Target 2011	Risultato 2011
PA1: Protocolli d'intesa con MIUR e altri soggetti													
PA2: Corsi di formazione e per docenti		Num. Giorni corsi di formazione	Totale giorni su base annua	n. gg.	10	15	20	Incremento frequenzaz ione montagna da parte dei giovani	Aumento nei rifugi		n. gg.	100	90

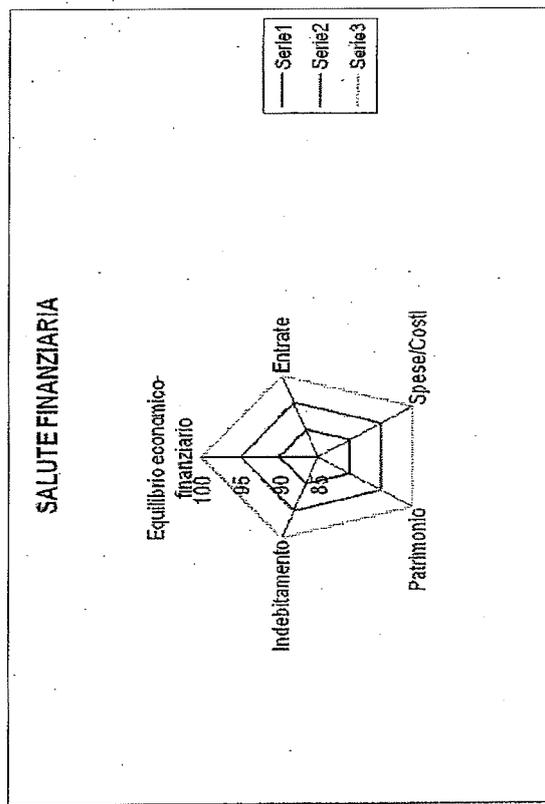
### 3 lo stato di salute dell'amministrazione

Si è ritenuto di rappresentare lo Stato di salute dell'amministrazione tramite un grafico a radar costruendo i seguenti parametri:

In ogni grafico la serie 1 rappresenta lo stato attuale, la serie 2 il target 2011 e la serie 3 il target max.

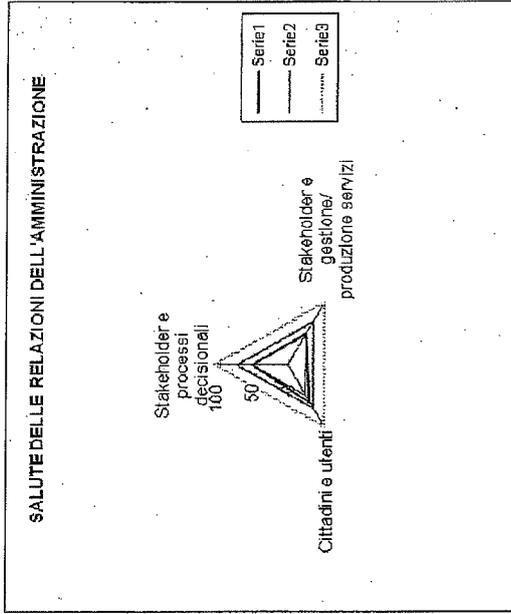
#### Salute finanziaria

- a) equilibrio economico-finanziario
- b) entrate
- c) spese/costi
- d) patrimonio
- e) indebitamento



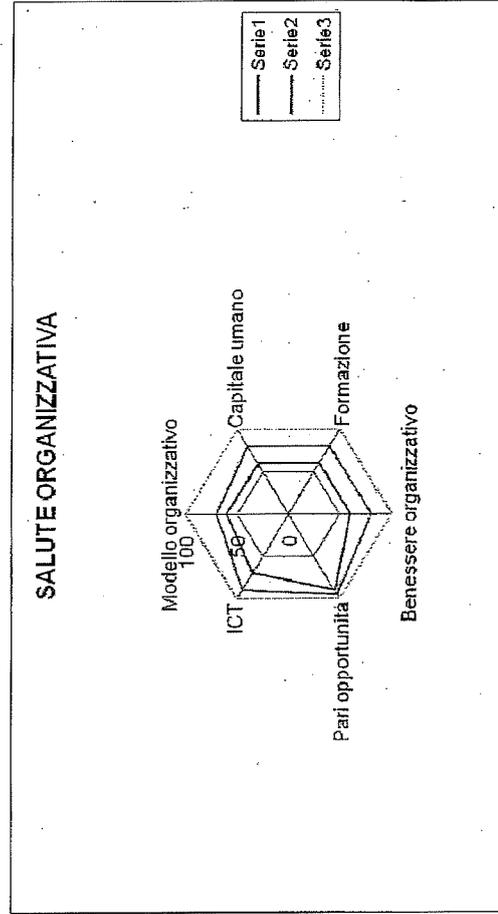
Salute delle relazioni dell'amministrazione

- a) coinvolgimento stakeholder nei processi decisionali
- b) coinvolgimento stakeholder nella gestione e produzione di servizi
- c) coinvolgimento utenti e cittadini

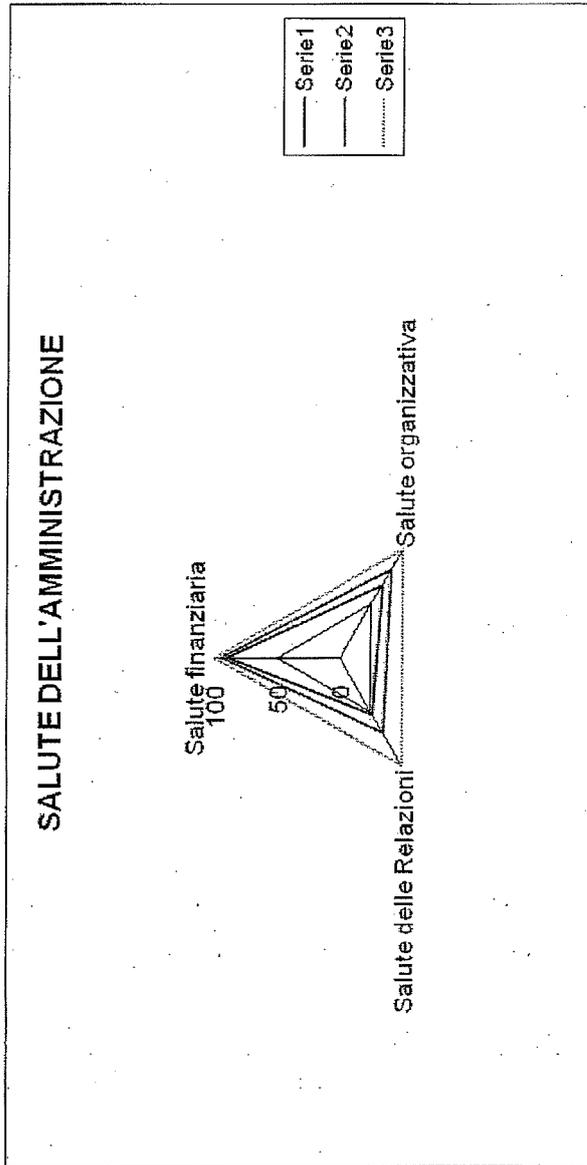


Salute organizzativa

- a) modello organizzativo
- b) capitale umano
- c) formazione e sviluppo competenze
- d) benessere organizzativo
- e) pari opportunità e bilancio di genere
- f) ICT



Lo stato di salute complessivo dell'amministrazione risulta il seguente:



#### 5 benchmark

- Selezionare per quali Piani d'Azione fare benchmark e definire i criteri di scelta

Ad esempio: per le aree maggiormente strategiche, o per le aree di nuova introduzione

- Individuare, all'interno dell' Area Strategica scelta per quali Piani d'Azione intervenire.

- Definire i criteri di scelta dei soggetti; quindi quali altri enti monitorare ; i criteri di osservazione della realtà.

Nel nostro esempio: monitorare la Lega Navale Italiana, sull'azione "corsi di vela per ragazzi"

### **Id La metodologia da adottare ai fini della VALUTAZIONE della performance individuale**

Misurare le performance significa fissare degli obiettivi, stabilire delle grandezze, in altre parole degli indicatori che siano specchio fedele degli stessi e rilevare sistematicamente (ad intervalli di tempo definiti) il valore degli indicatori.

Mentre valutare le performance indica interpretare il contributo e argomentare quanto, come e perché tale contributo abbia inciso sul livello di raggiungimento delle finalità dell'organizzazione

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance dunque individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di un'unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:

- agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Per il direttore la valutazione continuerà come negli anni passati, infatti, fino allo scorso anno esisteva il nucleo di valutazione decaduto il 30.4.2010 e sostituito dall'OIV, a norma degli artt. 14, c.2 e 30, c.2, d. lgs. 150/2009 ("riforma Brunetta"); che aveva il compito di operare annualmente sulla valutazione del dirigente e sul raggiungimento degli obiettivi assegnati al Presidente.

Per la valutazione del personale si terrà conto della modalità sopraproposta.

### **1e Le modalità per garantire la trasparenza totale del Sistema e la sua applicazione**

Significa la traduzione all'interno dell'Ente del concetto chiave di Trasparenza in quanto accessibilità totale da parte di qualunque cittadino alle informazioni concernenti ogni aspetto

- dell'organizzazione,
- degli indicatori relativi agli andamenti gestionali,
- all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali,
- dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti"

La trasparenza, definita costituzionalmente livello essenziale delle prestazioni erogate dalle Pubbliche Amministrazioni, diventa quindi il filo conduttore, il pre-requisito al quale attenersi sin dalla prima fase di pensiero di ogni azione, attività, documento dell'Ente.

Le modalità per diventare un Ente trasparente nella sua gestione per il CAI saranno:

- definizione del Piano triennale ed Integrità, da adottarsi entro il 31.1.2010, nelle sue componenti annuale e triennale, e nel rispetto della logica "rolling, o a scorrimento" per mantenerlo ed adeguarlo alle modifiche temporali, ambientali e strategiche intercorse nel frattempo.
- Utilizzo del Sito web [www.cai.it](http://www.cai.it) in una duplice logica: intanto un'area dedicata alla "trasparenza, valutazione e merito" espressamente utilizzata per mettere a disposizione dei navigatori tutte le informazioni relative alla gestione, secondo le indicazioni operative contenute nella delibera N. 105/2010- Linee guida per la predisposizione del PTI, ai sensi dell'art. 13, c. 6, lett. e, del D. Lgs.150/2009, e

successive modifiche. In seguito, il luogo deputato per eccellenza a comunicare al mondo (interno ed esterno) quanto fatto: news, informazioni, accesso a documentazione, il tutto pensato sin dall'origine per essere fruibile.

- Giornate della Trasparenza, in occasione dei momenti di incontro, già strutturati o da inserire, con i diversi portatori di interessi: Gruppi Regionali, Sezioni, Delegati.
- Giornate della Trasparenza dedicate al personale interno, per condividere con il team dell'Ente il nuovo approccio alla gestione, e per individuare nelle singole esperienze gli snodi in cui il corretto comportamento / approccio è critico per garantire la Trasparenza oppure no.
- Utilizzo della PEC, già effettuato, con evoluzione della adozione anche da parte del mondo degli stakeholders esterni, per velocizzare e garantire i flussi di informazione, riducendo contestualmente i costi e le ore dedicate.

#### **If Le modalità per realizzare le indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo**

Ci troviamo di fronte a due opzioni: una è quella adottata da tempo dal Ministero della Funzione pubblica, che corrisponde al progetto "Magellano", che ben conosciamo, avendo affiancato una P.A. alla gestione ed alla interpretazione dei dati emersi.

Esistono vantaggi e svantaggi: il questionario proposto, a nostro avviso, è utile in contesti di almeno centinaia di persone, in particolare perché è stata inserita una parte anagrafica molto dettagliata.

Infatti, la non compilazione dell'anagrafica inficia l'analisi dei dati (il questionario è anonimo!), mentre la compilazione individua immediatamente la persona.

Utile però il processo, che prevede l'interpretazione del dato, la presentazione alla dirigenza, la restituzione alle persone, la costituzione di focus group e di gruppi di miglioramento per raggiungere soluzioni nelle aree di criticità.

La nostra scelta è quella di adottare un questionario costruito ad hoc sulla base della nostra esperienza in contesti diversi, molto più leggero, privo di anagrafica ed anonimo. Sui risultati adottare le procedure di "Magellano", eseguendo noi l'elaborazione dei dati.

Il momento restitutivo è l'occasione di incontri di formazione, nella prospettiva top-down, confrontandoci con il personale tutto.

Tra l'altro si va ad adempiere quanto stabilito (con scadenza prorogata al 31 dicembre 2010) quanto stabilito dal T.U.S. 81 in termini *stress lavoro correlato*.

*Diamo per scontato che, a termini di legge, il tutto possa avvenire entro l'anno, rimandando al 2011 momenti più specifici.*

**Ig le modalità per collegare in maniera esplicita il processo di valutazione della performance agli altri processi di gestione delle risorse umane**

- Colloquio motivazionale tra valutato e valutatore finalizzato alla esplicitazione delle aspettative, dei percorsi di carriera desiderati, delle aree di competenza carenti e delle aree necessarie di approfondimento, tramite formazione o accesso a documentazioni o a modifiche dei rapporti gerarchici, procedure, modalità di suddivisione dei compiti.
- autovalutazione del valutato, da condividere con il valutatore; al fine di chiarire i meccanismi di valutazione, le giustificazioni del voto ottenuto, le aree di miglioramento da avviare per avviare un percorso di miglioramento continuo del processo: comportamento – osservazione- valutazione – condivisione.

- graduallizzazione delle opportunità di formazione, attribuendo un valore crescente all'aumentare di (per esempio) numero di giorni dedicati, prestigio della struttura somministrante, valorizzazione sul mercato del lavoro di quella competenza acquisita.
- Creazione di un raccordo diretto tra fasce di valutazione e gradi di formazione: ai migliori la formazione più prestigiosa.
- individuazione, anche attraverso percorsi di condivisione interna, di pacchetti alternativi al premio economico: per il CAI attività all'esterno, presso i Rifugi, partecipazione a convegni, magari internazionali, possibilità di partecipare ad eventi istituzionalmente importanti, magari in affiancamento a figure del vertice politico (incontri di vertice con enti stranieri, eventi politici italiani, celebrazioni – es: le Dolomiti patrimonio UNESCO, etc).
- protocolli, convenzioni, accordi con enti esterni, anche internazionali per lo scambio temporaneo di personale (un trimestre negli uffici UIAA, ad esempio)

### **1h le modalità per promuovere progressivamente il miglioramento del Sistema**

Accettato che questa bozza di documento raccoglie tendenzialmente a livello embrionale quanto può essere realizzato, in tempi brevi/medi/lunghi a seconda delle risorse disponibili (denaro, tempo di risorse umane non certo attribuite al 100% al meccanismo del ciclo di Gestione della Performance), si presenta cioè come un insieme più o meno destrutturato, ci riserviamo di dettagliare nei prossimi mesi, e comunque nel rispetto del 31.1.2011 per la “accensione” del Piano della Performance, il piano e i conseguenti programmi di realizzazione di quanto complessivamente qui descritto.

## 2 PROCESSO

### 2.1 FASI e TEMPI

### 2.2 MODALITA'

## 3 SOGGETTI e RESPONSABILITA'

## 5. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI

## 6. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

Si è ritenuto di sintetizzare in un'unica tabella i diversi processi e i relativi attori, tempi e attività, evidenziando quanto ancora da adottare.

Si rammenta che il CAI non è soggetto alle disposizioni di cui alla legge 31 dicembre 2009, n. 196, poiché il suo bilancio 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).

Le fasi del CICLO di GESTIONE della PERFORMANCE (ai sensi art. 4 D. Lgs. 150/2009)	Le fasi del CICLO di GESTIONE della PERFORMANCE reinterpretate in una logica di programmazione e controllo	QUANDO (2.1) (5)	CHI, SOGGETTI e RESPONSABILITA' (3)	MODALITA' = STRUMENTI (2.2)
Definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei	Pianificazione strategica	Entro 31.10.t (*)	CDC e CC	Analisi SWOT

valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori	Programma operativa e budgeting	Entro 31.11.t (*)	Direzione e CDC	Contabilità analitica
Collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse				
Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi	Misurazione e monitoraggio	Entro 30.4.t1 E entro 30.8.t1	OIV	Controllo di Gestione (da adottare)
Misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale		Entro 28.2.t2	OIV su performance organizzativa e proposta Dirigente;	SMVP organizzativo
			Direttore su performance individuale	SMVP individuale
Utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito	Valutazione e utilizzo dei sistemi premianti	Entro 31.3.t2	Direttore	SMVP individuale
Rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo	Rendicontazione interna ed esterna	Entro 30.6.t2		Relazione sulla Performance

<p>politico amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti esterni organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi</p>			<p>OIV</p>	<p>Controllo strategico (da adottare)</p> <p>Controllo di gestione (da adottare)</p> <p>Azioni di condivisione</p> <p>Trasparenza:</p> <p>Volume "rapporto Attività anno t"</p> <p>(=Relazione di Bilancio e sulle attività dell'anno)</p> <p>Sito <a href="http://www.cai.it">www.cai.it</a> con area dedicata</p>
<p>Direttore</p>				

(\*) come da Regolamento di Amministrazione e Contabilità del CAI

Nota metodologica:

t = anno 0

f1 = anno1

etc

Glossario:

CDC

CC

#### **4. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE ai FINI della VERIFICA della CORRETTEZZA VALUTATIVA**

Condivisione con soggetti sindacali previsti dal CCNL per la contrattazione integrativa

Illustrazione a tutto il personale dipendente del SMVP adottato, con particolare approfondimento del nuovo sistema di attribuzione della premialità, non solo economica.

Individuazione dei soggetti terzi in caso di conflitto (proponiamo l'OIV).

Procedura di conciliazione: il risultato delle valutazioni viene comunicato al dipendente interessato, che può presentare entro 5 giorni le proprie controdeduzioni, anche avvalendosi dell'apporto dell'RSU o delle OO.SS. In tal caso le parti si incontrano nei 5 giorni successivi. Il soggetto terzo (OIV) decide sulle contro deduzioni presentate dopo aver sentito il dipendente interessato, il direttore e l'RSU se coinvolta dal dipendente.