

## IL PIANO della PERFORMANCE CAI

Il Piano della Performance per il triennio 2011 – 2013 per il CAI, Club Alpino italiano, è stato redatto in applicazione del D. Lgs. 150/2009 “attuazione della legge n. 15/2009, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”.

### 1.1 Indice

<b>Introduzione</b>		
1.1	Indice	Pag.
1.2	Presentazione del Piano	
<b>2. Sommario: Sintesi delle informazioni di interesse per cittadini e stakeholder esterni</b>		
2.1	Chi siamo	
2.2	Cosa facciamo	
2.3	Come operiamo	
<b>3. Identità</b>		
3.1	L'Amministrazione in cifre	
3.2	Mandato Istituzionale	
3.3	Mission e Vision	
3.4	Albero delle Performance	
<b>4. Analisi del contesto</b>		
4.1	Analisi del contesto esterno	
4.2	Analisi del contesto interno	
<b>5. Obiettivi strategici</b>		
<b>6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi</b>		
<b>7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance</b>		
7.1	Fasi, soggetti e tempi di redazione del Piano	
7.2	Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	
<b>8. Allegati tecnici</b>		
8.1	Scheda di analisi quali-quantitativa delle risorse umane	
8.2	Schede di analisi SWOT	

### 1.2 Presentazione del Piano della Performance

Questo Piano della Performance è stato elaborato nel rispetto della normativa del D. Lgs. 150/2009 e delle indicazioni predisposte e veicolate da CIVIT.

L'obiettivo è stato condividere con l'esterno il patrimonio di informazioni, progetti e sfide per il futuro che il CAI sta perseguendo, al fine di assicurare la qualità, comprensibilità e attendibilità dei documenti di rappresentazione delle performance interne, nel superiore interesse pubblico del miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche.

*Umberto Martini, presidente generale del CAI*

## **2. Sommario: Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e stakeholder esterni**

### **2.1 Chi siamo**

Il Club Alpino Italiano: un'associazione con una storia di 148 anni

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 Club Alpino Italiano 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".

Dal punto di vista giuridico il Club alpino italiano è un Ente pubblico non economico istituito con Legge 26 gennaio 1963, n. 91 e successive modificazioni e integrazioni.

L'Associazione è costituita da Soci riuniti liberamente in Sezioni, coordinate in raggruppamenti regionali: a dicembre 2010 i Soci del CAI risultano essere 319.413, che partecipano alle attività di 492 Sezioni e 308 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.

### **2.2 Cosa facciamo**

In applicazione della legge 24 dicembre 1985, n. 776 relativa a nuove disposizioni sul Club Alpino Italiano, l'Associazione provvede alle seguenti attività, svolte 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 22.604 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). L'entusiasmo del grande apporto volontaristico che lo contraddistingue nel panorama associazionistico italiano ha permesso di concretizzare nel tempo un ampio ventaglio di realizzazioni a favore della montagna e dei suoi frequentatori quali rifugi, bivacchi, sentieri, rimboschimenti, opere sociali.

### **2.3 Come operiamo**

La sede sociale, con gli archivi storici, la biblioteca nazionale e il museo nazionale della montagna, è a Torino.

La sede legale è a Milano.

L'anno sociale decorre dal 1° gennaio al 31 dicembre.

Il Club alpino italiano è costituito dai soci riuniti liberamente in un numero indeterminato di sezioni coordinate in raggruppamenti regionali.

Sono organi del Club alpino italiano:

- a) l'assemblea dei delegati (AD),
- b) il comitato centrale di indirizzo e di controllo (CC),
- c) il comitato direttivo centrale (CDC),
- d) il presidente generale (PG),
- e) il collegio nazionale dei revisori dei conti,
- f) il collegio nazionale dei probiviri.

Gli uffici degli organi centrali, della direzione e gli uffici subordinati costituiscono la struttura centrale, ove è posta la sede legale del Club alpino italiano; le sezioni e i loro raggruppamenti regionali costituiscono le sue strutture periferiche.

Il Club alpino italiano è dotato di personalità giuridica di diritto pubblico, sancita dalla legge 26 gennaio 1963, n.91; tutte le sue strutture territoriali sono soggetti di diritto privato.

Il Club alpino italiano adotta propri regolamenti per la organizzazione e per il funzionamento amministrativo della struttura centrale – anche in deroga alla legge 15 marzo 1975, n.70 e alle altre disposizioni di legge e di regolamento in vigore per gli enti pubblici nazionali.

Il Club alpino italiano e le singole strutture territoriali hanno ciascuno una autonomia patrimoniale conforme al proprio ordinamento e possono acquistare, possedere e alienare beni e diritti.

Per il raggiungimento delle finalità istituzionali il Club alpino italiano e le sue strutture territoriali dispongono:

- a) delle quote associative, dei contributi ordinari e straordinari dei soci;
- b) dei contributi pubblici;
- c) dei contributi, lasciti e donazioni di soggetti privati;
- d) di ogni altro tipo di entrata, anche derivante da attività economiche, intraprese a sostegno e per il perseguimento delle finalità istituzionali.

L'alienazione a soggetti estranei al Club alpino italiano di rifugi e altre opere alpine e la costituzione di vincoli reali sugli stessi, ove di proprietà delle strutture territoriali, debbono essere preventivamente approvati dal CC e, ove di proprietà del Club alpino italiano, dall'AD.

Il Club Alpino Italiano agisce per raggiungere le proprie finalità istituzionali tramite una pluralità di Organi centrali e territoriali, tra cui in particolare:

- Il Comitato Scientifico Centrale promuove la conoscenza e lo studio degli ambienti montani, specialmente di quelli italiani, nei loro aspetti naturalistici e umani: a questo scopo sviluppa un'opera di divulgazione per informare e aggiornare sui problemi scientifici della montagna, anche attraverso la costituzione di commissioni scientifiche e periferiche e con la promozione di ricerche e studi su questi ambienti. Le tre linee guida seguite dal Comitato Scientifico sono l'informazione, la formazione e la ricerca;
- La Commissione Centrale di Escursionismo promuove l'attività escursionistica finalizzata alla corretta frequentazione degli ambienti naturali e alla loro conoscenza e conservazione; organizza manifestazioni, anche in collaborazione con i Gruppi regionali; favorisce l'uniformità della segnaletica dei sentieri sul territorio nazionale e la conformità alle legislazioni nel campo dell'escursionismo; cura la formazione e l'aggiornamento degli Accompagnatori di Escursionismo;
- La Commissione Centrale di Alpinismo giovanile ha lo scopo di far conoscere ai giovani (8-18 anni) la montagna in modo corretto e responsabile, avviare i giovani alla pratica dell'escursionismo e delle altre attività di montagna, garantire la sicurezza e favorire la consapevolezza delle proprie capacità e limiti, diffondere la conoscenza e il rispetto per la natura, promuovere e/o aderire ad incontri e scambi con altre realtà nazionali ed internazionali. L'attività di alpinismo giovanile è organizzata tramite la commissione e una scuola centrale, si rivolge ai giovani con intenti principalmente educativi e didattici, utilizzando l'ambiente montano e naturale in generale, per aiutare i ragazzi nella loro crescita alpinistica e umana; si concretizza nell'organizzazione di escursioni in montagna e corsi specifici per i ragazzi, impostati su vari livelli di difficoltà, attività coi ragazzi nelle scuole, corsi di formazione e aggiornamento per gli accompagnatori e per gli insegnanti delle scuole, con progetti specifici e riconosciuti dal Ministero della Pubblica Istruzione;
- La Commissione Centrale Medica, costituita da medici specialisti in varie branche della medicina ma tutti con passione e competenze specifiche in campo di Medicina di montagna, svolge un ruolo consultivo e di aggiornamento su tematiche mediche e si propone la realizzazione di progetti, la divulgazione di una corretta informazione medico - sanitaria e l'organizzazione di Conferenze, Lezioni e Corsi di formazione/aggiornamento relativi alle tematiche più importanti della Medicina di montagna;
- La Commissione Centrale Speleologia promuove l'azione di contatto con le realtà speleologiche locali (Gruppi Grotte) e con gli Organi Tecnici Territoriali ai fini della diffusione della didattica formativa e della tecnica di progressione; ratifica i Corsi (didattici, culturali e tecnici), promossi dall'Assemblea annuale della Scuola Nazionale di Speleologia;
- La Commissione Centrale per la Tutela dell'Ambiente Montano svolge il compito di promuovere e diffondere la conoscenza dei problemi della conservazione dell'ambiente, anche con l'opportuna diffusione di adeguate conoscenze naturalistiche; proporre opportune iniziative di **salvaguardia** dell'ambiente naturale e culturale montano, con particolare riguardo ad azioni di tutela preventiva; denunciare ogni manomissione dell'ambiente naturale montano, suggerendo iniziative adeguate; promuovere la costituzione di analoghe Commissioni Regionali e Interregionali, favorendo la formazione tecnica e l'informazione dei quadri tecnici delle Commissioni stesse, per assicurare uniformità di intenti e di indirizzi. E' una Commissione Tecnica trasversale ad altre Commissioni all'interno del CAI ed è chiamata ad interagire con enti ed amministrazioni al di fuori del Club;
- La Commissione Centrale per le Pubblicazioni del Club Alpino Italiano sovrintende, con particolare attenzione ai necessari criteri di economicità, alla produzione editoriale del Sodalizio nell'ambito degli indirizzi statuari e provvede alle informazioni, alla propaganda e alla diffusione inerenti nonché alla gestione ottimale del relativo magazzino;
- La Commissione Centrale Rifugi ed Opere Alpine, con l'ausilio delle omologhe Commissioni Regionali, verifica il buon funzionamento dei rifugi, che possono essere definiti come "una struttura ricettiva, non alberghiera, in quota, che costituisce presidio di pubblica utilità", e coordina la distribuzione dei fondi per la loro ristrutturazione. Attraverso l'esperienza tecnica dei suoi componenti la Commissione

è in grado di offrire alle Sezioni proprietarie dei rifugi, consulenze tecniche e normative in diversi campi: igienico- sanitario, antincendio e sicurezza.

- La Commissione Cinematografica Centrale svolge un'attività di diffusione, produzione e archiviazione delle opere cinematografiche aventi per tema l'alpinismo, la montagna e la natura alpina. Promuove proiezioni nelle Sezioni, Scuole e altre associazioni culturali presenti su tutto il territorio nazionale.
- La Commissione Nazionale Scuole di Alpinismo e Scialpinismo ha lo scopo di promuovere e favorire lo sviluppo dell'Alpinismo, dello Scialpinismo, dell'Arrampicata e dello Sci di Fondo escursionistico in tutti i loro aspetti tecnici e culturali, con particolare attenzione ai problemi della prevenzione degli infortuni.

Nell'ambito delle finalità statutarie del Sodalizio e in accordo con gli indirizzi programmatici orienta, coordina, uniforma e controlla l'attività pratica e didattica delle Scuole di Alpinismo e Scialpinismo, Arrampicata e Sci di Fondo escursionistico del Club Alpino Italiano. Controlla l'attività e cura la formazione e l'aggiornamento degli Istruttori di Alpinismo, Scialpinismo, Arrampicata Libera e Sci di fondo escursionistico del Club Alpino Italiano. Indirizza tecnicamente e moralmente l'attività Alpinistica, Scialpinistica e di Arrampicata Libera delle Sezioni e dei singoli Soci. In base all'articolo 2 della legge n.776, 24/12/1985, svolge la propria attività a favore sia dei Soci del CAI sia di altri. Collabora con altri Organi Tecnici Centrali ad iniziative per l'effettuazione di prove di laboratorio e pratiche su attrezzi, materiali e tecniche. Attua ogni iniziativa che possa favorire la divulgazione delle attività alpinistiche in genere, nel rispetto della sicurezza in montagna. Collabora con gli altri Organi Tecnici Centrali e partecipa all'unità formativa di base (UniCAI).

- Il Servizio Valanghe Italiano da oltre 40 anni opera - senza fini di lucro - nel campo della prevenzione di incidenti causati da valanghe. A tal fine realizza e promuove ogni iniziativa utile alla ricerca e alla diffusione di informazioni che riguardano la neve, le valanghe e la meteorologia alpina. Si occupa inoltre di formazione sia in ambito professionale che sportivo e favorisce il contatto tra persone interessate all'argomento. Le principali attività consistono in: acquisire ogni possibile informazione nel campo della neve e delle valanghe per definire norme comportamentali nell'ambito della prevenzione e della sicurezza; curare la diffusione di tali norme tra i Soci CAI e promuoverle anche tra i non Soci; fornire agli altri Organi Tecnici del CAI il supporto tecnico - didattico per la formazione dei loro Istruttori;
- La Biblioteca Nazionale promuove il patrimonio documentario con iniziative quali mostre bibliografiche, recital e presentazioni di libri, attività didattiche. A Torino dal 1863, è una biblioteca specializzata rilevante a livello internazionale per il patrimonio documentario in continuo aggiornamento e le rarità bibliografiche che conserva.  
Il suo patrimonio consiste di circa 28.000 monografie e 1.480 testate di periodici (con oltre 17.000 annate). Comprende le pubblicazioni fondamentali sulle montagne del mondo dai vari punti di vista, alcune rare, fino alle più recenti guide di alpinismo, escursionismo, sci e speleologia e riviste alpinistiche di tutto il mondo, molte delle quali risalgono a metà '800 e sono disponibili nella collezione completa oltre a circa 3000 carte topografiche inventariate;
- Il Centro Studi Materiali e Tecniche è una struttura operativa del C.A.I. opera nell'ambito della struttura centrale C.A.I. e ha come obiettivo lo studio, teorico e pratico, dei problemi legati alla sicurezza nella progressione in montagna ed in parete; studia inoltre le caratteristiche di resistenza e le prestazioni delle attrezzature alpinistiche e speleologiche. Il Centro Studi svolge inoltre attività di studio dei problemi di assicurazione dinamica. Esso lavora in collaborazione con la Commissione Nazionale Scuole di Alpinismo, alla quale fornisce informazioni su aspetti tecnici della progressione in montagna e in falesia;
- L'Unità formativa di base delle strutture didattiche del Club Alpino Italiano (UNICAI) ha lo scopo di perseguire, mediante un adeguato coordinamento degli Organi Tecnici Centrali Operativi dotati di figure didattico/operative, la maturazione e la condivisione della comune identità dei titolari del Club alpino italiano e di concorrere alla realizzazione della loro base culturale. UniCai è un gruppo di lavoro permanente e rinnovabile composto da un Comitato tecnico culturale (CTC) e dal coordinamento

dei presidenti di OTC con figure titolate. Tra gli obiettivi affidati ad UniCai spiccano particolarmente: il consolidamento del senso di appartenenza all'associazione del titolato CAI, e la valorizzazione della sua immagine; la rilevazione, il confronto e il coordinamento delle competenze e dei percorsi formativi dei titolati; la definizione della base tecnico culturale comune per i titolati CAI di tutte le discipline (conoscenze trasversali per il raggiungimento delle competenze di base specifiche) e la costruzione del programma formativo comune definendo i contenuti e le modalità didattiche; l'elaborazione di strumenti didattici e gestionali nelle forme più opportune.

Il Club Alpino Italiano è membro di importanti Associazioni internazionali di alpinismo, come l'Union Internationale des Associations d'Alpinisme (UIAA) e il Club Arc Alpin (CAA). Nel 1932 il Sodalizio aderisce in qualità di Socio fondatore all'Union Internationale des Associations d'Alpinisme, riconoscendo coerenti con le proprie finalità gli specifici obiettivi di incoraggiamento dell'alpinismo, con particolare attenzione ai giovani, e di sviluppo di standard internazionali con riferimento ad una consapevole tutela e valorizzazione dell'ambiente che l'UIAA persegue, mentre nel 1995 il CAI è tra i Soci fondatori del Club Arc Alpin, associazione che promuove un alpinismo responsabile capace di salvaguardare gli interessi dell'intero arco alpino nel campo dell'alpinismo, della protezione della natura e dell'ecosistema alpino.

### 3. Identità del CAI

Il Club alpino italiano presenta le seguenti peculiarità:

- 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 319.000 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.

Nell'ottica dei principi e criteri direttivi enunciati dall'art. 2 comma 634 della Legge 244/2007, il contributo dello Stato a favore del Club alpino italiano è rivolto a precise finalità e precisamente:

- alle 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 ;
- alla manutenzione ed al tracciamento dei sentieri di montagna;
- alla formazione dei propri titolari;
- alla manutenzione dei rifugi alpini.

#### Gli organi collegiali del CAI

Il CAI non percepisce alcun contributo per il funzionamento dei propri organi; 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, mentre il rimborso delle spese di funzionamento è assicurato dalle sole contribuzioni degli associati.

#### Il personale del CAI

L'attuale dotazione organica è composta da n. 21 dipendenti con contratto a tempo indeterminato relativo al personale non dirigente e n. 1 dirigente con contratto a tempo determinato del Comparto Enti pubblici non economici.

Attualmente sono in servizio 15 dipendenti a tempo indeterminato e un dirigente, a tempo determinato, ricopre il ruolo di direttore.

#### 3.1 L'amministrazione "in cifre"

Agg. 31.12.2010

	31.12.2010	note
Dipendenti	n. 16	

Volume complessivo risorse finanziarie	Stato patrimoniale € 9.224.841 Conto Economico € 10.856.947	
Strutture territoriali: Gruppi Regionali Sezioni	n. 21	
Soci	n. 319.413	
Sezioni e Sottosezioni	n. 800	
Rifugi e Bivacchi	n. 774	
Organi Tecnici Centrali Operativi	n. 15	
Titolati	n. 5.367	
Soccorritori	n. 7.010	

### 3.2 Mandato istituzionale

Il Club alpino italiano è un Ente pubblico non economico istituito con Legge 26 gennaio 1963, n. 91 e successive modificazioni e integrazioni.

Il CAI 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.

(fonte: art. 1 Regolamento generale del Cai, 12.2.2005 e s.m.)

### 3.3 Mission e Vision

#### Mission

Il CAI 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.

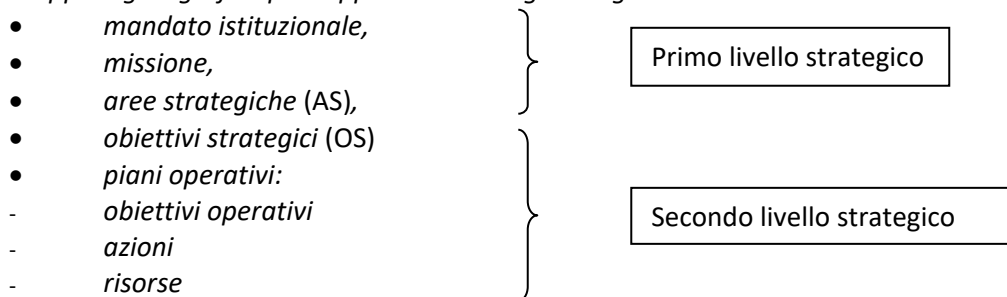
(fonte: art. 1 Statuto del Cai, 14.1.2001)

#### Vision

Il CAI vuole diventare l'associazione italiana di riferimento per i Giovani italiani e stranieri: leader nella diffusione, formazione ed addestramento al rispetto e all'utilizzo eticamente ed ecologicamente corretto della frequentazione e dello studio delle montagne in particolare quelle italiane.

### 3.4 Albero della Performance

Mappa logica grafica per rappresentare i legami logici tra:



Il CAI 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.

AS1 Il sostegno e la valorizzazione delle Sezioni del CAI

OS 1.1 definizione delle problematiche  
OS 1.2 individuazione delle soluzioni alla sperequazione socio-ambientale

AS2 il potenziale dell'universo Giovani Soci e non soci

OS 2.1 Mozione Giovani: metodologie e iniziative di coinvolgimento  
OS 2.2 Universo Giovani: programmi comuni per consolidare metodologie atte a favorire la formazione dei giovani ed il superamento di forme di disorientamento attraverso l'approccio al mondo della montagna  
OS 2.3 Presenza nel mondo della scuola con altre associazioni giovanili

AS3 le politiche di indirizzo, nazionali ed internazionali

OS 3.1 : UEAA – iniziativa europea UIAA  
OS 3.2: documento programmatico CAI su protezione della natura  
OS 3.3 150° Unità d'Italia e anniversario Fondazione CAI (2013)  
OS 3.4 Sviluppo del territorio

#### 4 Analisi del contesto

Per costruire un quadro di insieme delle condizioni e delle variabili che caratterizzano il contesto organizzativo interno del CAI e il suo ambiente esterno di riferimento, possiamo utilizzare la **SWOT** analysis, una mappa delle variabili interne e delle caratteristiche esterne definite in relazione agli obiettivi strategici e operativi che il CAI stesso ha definito come prioritari.

L'acronimo SWOT deriva dalle iniziali di "Strengths, Weakness, Opportunities, Threats", ovvero in italiano "Forze, Debolezze, Opportunità, Minacce"; per le prime due (punti di forza e punti di debolezza) si rivolge lo sguardo all'interno dell'organizzazione, mentre per le altre due si analizza il contesto esterno allo scopo di identificare i fattori critici di successo che favoriscono la realizzazione degli obiettivi fissati.

I dati di base dell'analisi derivano dai risultati dello specifico questionario somministrato da parte dell'OIV ai dipendenti del CAI (sede centrale di Milano) e all'attuale Direttore generale per una vista interna, e ad alcuni altri *stakeholders* (portatori di interesse) per una vista esterna. Per le domande del questionario è stata scelta la struttura del *Common Assessment Framework*, articolato in nove criteri che rappresentano gli aspetti principali (fattori abilitanti e risultati conseguiti) da utilizzare per l'analisi organizzativa.

##### 4.1 Analisi del contesto esterno

L'analisi è orientata ad individuare le opportunità e le potenziali minacce dell'ambiente socio-economico e territoriale di riferimento, ovvero le caratteristiche positive e gli aspetti di criticità esterni che possono rispettivamente, in relazione agli obiettivi da perseguire, essere colti per migliorare la *performance* o essere evitati (limitati).

L'analisi del contesto esterno è stata svolta per il CAI ad un livello specifico, attraverso l'utilizzo del già citato questionario rivolto a soci, Sezioni e Commissione tecniche del CAI; pur tenendo presente che in

termini quantitativi il questionario, stante il limitato tempo a disposizione, ha coinvolto solo un esiguo numero di fruitori esterni, le indicazioni ottenute possono essere considerate un'iniziale guida all'analisi in quanto le risposte ottenute dagli intervistati appaiono ragionevolmente omogenee.

Il questionario, contenente domande basate sui quattro criteri relativi ai "Risultati" del citato CAF (risultati relativi ai cittadini, al personale, alla società, alle performance chiave), ha evidenziato quali principali opportunità:

- l'immagine pubblica del CAI
- il rapporto della sede centrale con i soci, attraverso l'erogazione di servizi ritenuti affidabili e tempestivi
- il senso di appartenenza degli stessi soci all'organizzazione, il loro coinvolgimento e la loro motivazione
- lo scambio di conoscenze ed informazioni con altre associazioni similari
- la tutela rispetto agli incidenti in montagna (prevenzione e soccorso)

mentre alcune potenziali minacce emergono nel posizionamento del CAI verso la società (i cittadini) e in alcune *performance chiave*, relativamente a:

- l'attenzione da parte dei media
- le relazioni con le autorità ed altri enti pubblici
- l'apertura dell'organizzazione alla partecipazione pubblica dei cittadini (non soci)
- l'utilizzo di tecnologie dell'informazione e della comunicazione

E' mancato peraltro in questa prima valutazione il contributo di altre Amministrazioni e di potenziali partner, come pure andranno ripetuti verso i collaboratori interni i quesiti sui risultati relativi al personale stesso; inoltre, il campione di intervistati potrebbe essere esteso anche in termini quantitativi, possibilmente coinvolgendo direttamente le Sezioni periferiche e i loro iscritti.

I principali stakeholder del CAI possono essere così sintetizzati:

- coloro i quali contribuiscono alla realizzazione della missione istituzionale:
  - ✓ Soci volontari che prestano opera in Sezioni e Organi del CAI
- Coloro i quali influenzano con le loro decisioni (di spesa, di investimento, di collaborazione, di regolazione e controllo) il raggiungimento degli obiettivi aziendali:
  - ✓ Soci, Organi centrali e territoriali, Ministero del Turismo
- Coloro i quali vengono influenzati dalle scelte ed attività dell'Ente:
  - collettività di Soci e cittadini
- Coloro i quali effettuano parte delle loro attività istituzionali tramite la collaborazione o l'utilizzo di risorse CAI:
  - ✓ Università, Enti di ricerca, Associazioni sportive e giovanili.

#### **4.2 L'analisi del contesto interno**

L'analisi è orientata ad individuare i punti di forza e di debolezza dell'organizzazione, e cioè le caratteristiche positive e le criticità interne che possono essere rispettivamente sfruttate o migliorate in relazione agli obiettivi da perseguire.

Il questionario, contenente domande basate sui primi cinque criteri del citato CAF relativi ai "Fattori abilitanti" (leadership, politiche e strategie, risorse umane, partnership e risorse, processi) e rivolto ai dipendenti del CAI (sede centrale di Milano) e all'attuale Direttore generale (facente funzione al tempo del questionario), ha evidenziato i relativi punti di forza e di debolezza del contesto interno nelle seguenti dimensioni:

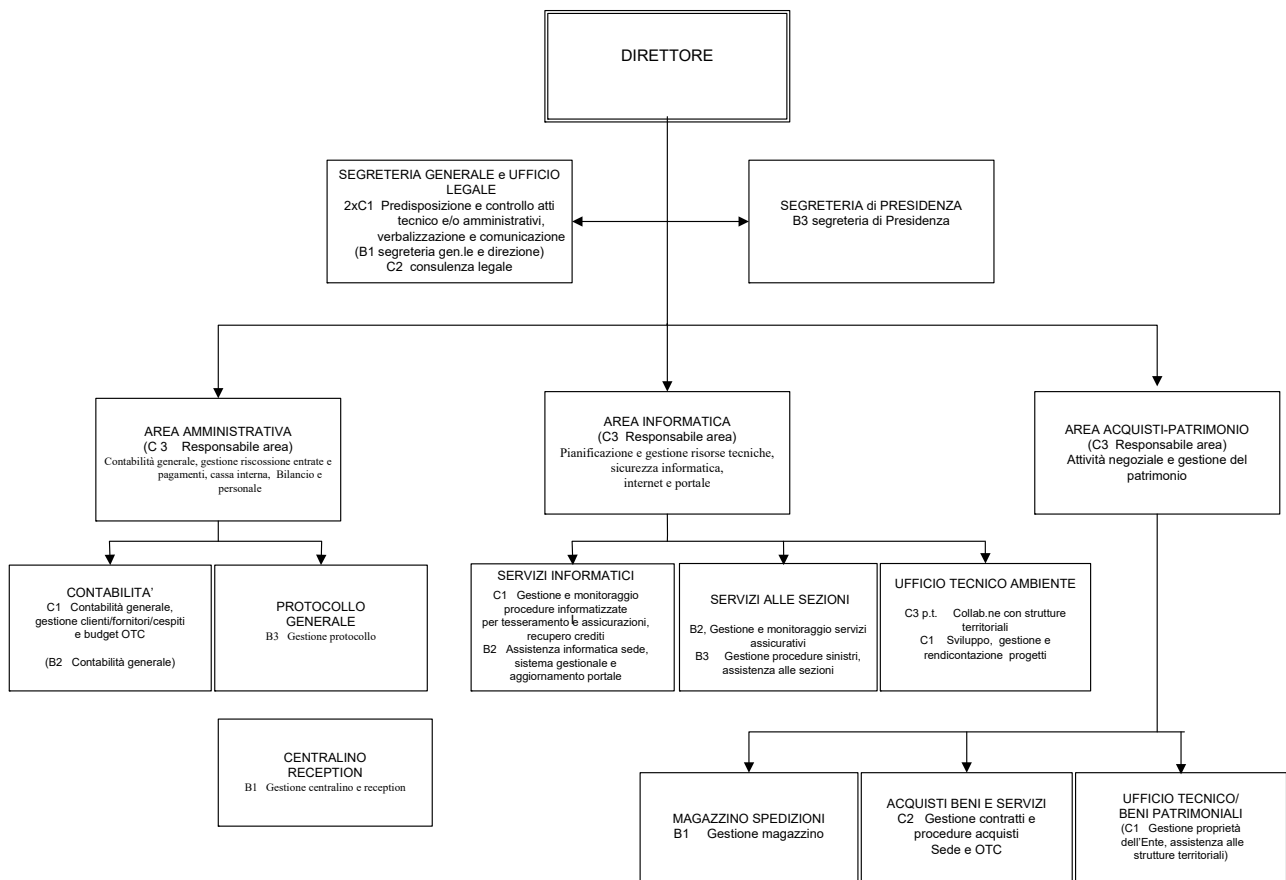
- organizzazione:

- l'organigramma prevede tre aree di diretto riporto al Direttore (amministrativa, informatica, acquisti-patrimonio), da coprire con funzionari C3, che sono però attualmente tutte vacanti, come pure la Segreteria generale e di direzione, la Contabilità generale, l'Ufficio Tecnico; una volta completata in termini di organico, la struttura organizzativa apparirebbe adeguata a coprire coerentemente tutte le attività della sede centrale;
- carichi di lavoro: la sede centrale fornisce servizi a favore di oltre 319.000 soci e circa 500 sezioni sull'intero territorio nazionale (soccorso alpino e servizi assicurativi, formazione, editoria e stampa sociale, rifugi e sentieristica); pur non essendo disponibile una mappa dettagliata e aggiornata dei processi principali e dei relativi carichi di lavoro del personale (in fase di rilevamento), certamente le citate carenze di organico generano un'eccessiva pressione sulla struttura che limita la disponibilità di tempo per i momenti di crescita interna quali informazione, discussioni, formazione, affiancamento, mobilità interna;
- obiettivi: non tutti i collaboratori riconoscono che la definizione degli obiettivi sia avvenuta in maniera sistematica e tracciabile; a volte le informazioni necessarie per lo svolgimento del lavoro vengono trasmesse in modo incompleto o non corretto agli uffici; la citata mancanza di alcune figure chiave, costringe in alcuni casi il personale a prendere l'iniziativa anche in mancanza di indicazioni chiare;
- utenza: mentre è ben radicata in tutto il personale la cultura di servizio ai soci e ai cittadini, le informazioni e la conoscenza dell'utenza spesso non viene trasferita tempestivamente ai livelli decisionali rispetto alla necessità di operare rapidamente; in generale, il personale suggerisce di diminuire i passaggi burocratici, pur ammettendo che alcune procedure sono state recentemente migliorate e velocizzate
- risorse strumentali e tecnologiche:
  - il CAI dispone di un sito Internet completo e costantemente aggiornato, come pure di un'affidabile Intranet;
  - la sede di Milano, di recente acquisizione nei pressi della stazione Centrale, risulta ottimamente servita e con locali ampi e fruibili; è stato inoltre installato un impianto fotovoltaico per la produzione di energia elettrica;
    - il personale è dotato di tutta la strumentazione (hw e sw) necessaria e vengono di volta in volta valutate le innovazioni tecnologiche e i possibili vantaggi che ne possono derivare;
    - diversi collegamenti informatici, sia pur non completamente integrati, sono attivi con altre pubbliche amministrazioni (ministeri, enti)
- salute finanziaria, economica e patrimoniale:
  - il CAI adotta un sistema di contabilità ispirato a principi civilistici, con un bilancio quindi composto da Stato patrimoniale, Conto economico e Nota integrativa. Il patrimonio netto dell'Ente non ha subito variazioni rilevanti nell'ultimo quinquennio; non disponendo di un fondo di dotazione iniziale tale patrimonio si è formato attraverso gli avanzi economici realizzatisi negli esercizi. E' possibile affermare che il CAI abbia raggiunto una sostanziale stabilità economica-finanziaria.

- risorse umane:

- l'attuale personale, stante l'ampio *turn-over* e la limitatezza della dotazione organica, risulta poco flessibile perché induce alla scelta di profili specialistici, che si rilevano poco duttili e poco orientati allo spirito di squadra;
- la formazione è stata generalmente limitata ad alcune specifiche funzioni (personale a contatto con il pubblico);
- peraltro, esiste un sistema di valutazione della prestazione individuale che ricompensa gli sforzi del personale con l'obiettivo di aumentare il senso di appartenenza all'organizzazione e migliorare i risultati complessivi

Organigramma del CAI



Tra ( ) le posizioni vacanti

## 5. Obiettivi strategici

### Aree Strategiche (AS) e Obiettivi Strategici (OS)

AS1 attenzione alle Sezioni CAI maggiormente bisognose di supporto

OS 1.1 individuazione delle Sezioni da supportare  
OS 1.2 realizzazione dello studio analitico

#### Outcome per AS1:

- definizione dei criteri per individuare le Sezioni da supportare
- realizzazione dello studio analitico di approfondimento sulle cause di **vulnerabilità** e sulle possibili soluzioni di intervento

AS2 il potenziale dell'universo Giovani Soci e non soci

OS 2.1 Mozione Giovani (Mantova, Mestre, Predazzo): metodologie e iniziative di coinvolgimento  
OS 2.2 Universo Giovani: programma di strategie comuni, sinergiche e condivise per consolidare metodologie operative atte a favorire la formazione dei giovani ed il superamento di forme di disorientamento attraverso l'approccio al mondo della montagna  
OS 2.3 Presenza nel mondo della scuola

#### Outcome per AS2:

- aumentare il tasso di adesione al Sodalizio da parte dei giovani.
- Aumentare il numero di convenzioni, protocolli, accordi e gemellaggi con altre associazioni giovanili (scout, Giovane montagna, etc.)
- Il CAI deve diventare L'Associazione di riferimento dei giovani in montagna, raccogliendo a sé le altre associazioni specializzate in nicchie giovanili.

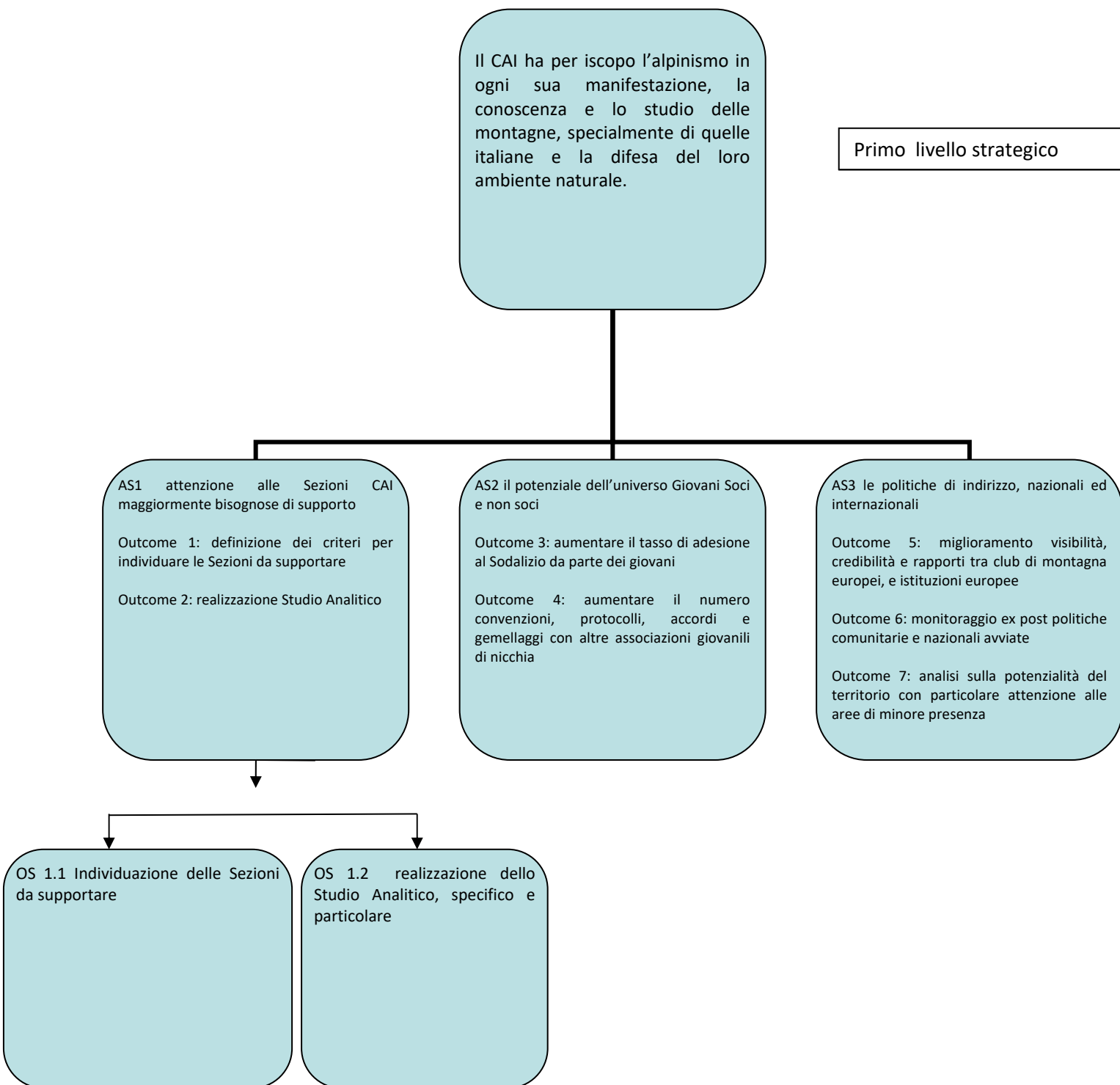
AS3 le politiche di indirizzo, nazionali ed internazionali

OS 3.1 UEAA – iniziativa europea UIAA  
OS 3.2 documento programmatico del CAI sulla protezione della natura  
OS 3.3 150° unità d'Italia e anniversario CAI  
OS 3.4 Sviluppo del Territorio

#### Outcome per AS3:

- Miglioramento visibilità, credibilità e rapporti tra club di montagna europei, istituzioni europee.
- Monitoraggio ex post politiche comunitarie e nazionali avviate.
- Analisi sulla potenzialità del territorio con particolare attenzione alle aree di minore presenza.

## 6. Dalla Missione alle Aree Strategiche agli Obiettivi Strategici – Albero della Performance



**AS2 il potenziale dell'universo  
Giovani Soci e non soci**

Outcome 3: aumentare il tasso di adesione al Sodalizio da parte dei giovani

Outcome 4: aumentare il numero convenzioni, protocolli, accordi e gemellaggi con altre associazioni giovanili di nicchia

Primo livello

**OS 2.1 Mozione Giovani**

- % redazione "Studio Specifico e Particolare"

**OS 2.2 Universo Giovani**

- % incremento numero convenzioni, protocolli, accordi e gemellaggi (vs 31.12.2010)

**OS 2.3 presenza mondo della Scuola**

- % incremento corsi di formazione per docenti  
- % implementazione protocolli d'intesa con MIUR

**AS3 le politiche di indirizzo,  
nazionali ed internazionali**

Outcome 5: miglioramento visibilità, credibilità e rapporti tra club di montagna europei, e istituzioni europee.

Outcome 6: monitoraggio ex post politiche avviate.

Primo livello strategico

**OS 3.1 UEAA – iniziativa europea UIAA**

- % realizzazione incontri e invii documentazione

**OS 3.2 documento programmatico CAI su protezione natura**

- % realizzazione documento programmatico

**OS 3.3 150° Unità d'Italia e anniversario fondazione CAI (2013)**

- % redazione e realizzazione del programma

**OS 3.4 Sviluppo del Territorio**

- % redazione analisi sulla potenzialità del territorio con particolare attenzione alle aree di minore presenza



## 6.1 Dagli Obiettivi strategici agli obiettivi operativi – Albero della Performance

OS	Indicatore	Unità misura	Valore storico	Valore bench mark	Target 2011	Target 2012	Target 2013	Fonte dati
<b>OS 1.1 individuazione Sezioni bisognose di supporto</b>	% definizione dei criteri di individuazione	Tempo (data)	Non esiste	nd	100% definizione criteri e individuazione al 80% Sezioni da supportare	50% confronto con Sezioni da supportare su elenco criteri ed elenco item dello Studio analitico	80% verifica mappatura item su Sezioni da supportare	Check list ad hoc
<b>OS1.2 Realizzazione studio analitico</b>	% realizzazione Studio Analitico <sup>1</sup>	Num argomenti definiti; mappati; modificati	Non esiste	nd	100% redazione elenco argomenti	70% mappatura item su Sezioni da supportare	30% definizione soluzioni migliorative / risolutive agli item critici	Check list ad hoc
<b>OS2.1 Mozione Giovani</b>	% redazione “Studio Specifico e Particolare”	Tempo (data)	Non esiste	nd	100% redazione linee guida 31.12.01	50% redazione “Studio Specifico e Particolare”	100% redazione e 100% pubblicizzazione	Check list ad hoc
<b>OS2.2 Universo Giovani</b>	% incremento convenzioni, accordi, protocolli e gemellaggi	Num. In val. assoluto e delta %	Da riepilogare	nd	100% monitoraggio consuntivi accordi esistenti e 100% definizione linee guida	+ 20% accordi, convenzioni, protocolli su consuntivo 2010	+ 50% accordi, convenzioni, protocolli su consuntivo 2010	Database CAI
<b>OS2.3 Presenza nel mondo della scuola</b>	% incremento corsi di formazione per docenti e % implementazione protocolli intesa MIUR	Num. In val. assoluto e delta %	Da riepilogare	nd	100% monitoraggio consuntivi accordi esistenti e 100% definizione linee guida	+ 10% attuazione protocolli intesa MIUR su consuntivo 2010; + 20% corsi formazione a docenti su consuntivo 2010	+ 20% attuazione protocolli intesa MIUR su consuntivo 2010; + 50% corsi formazione a docenti su consuntivo 2010	Database CAI
<b>OS 3.1 UEAA</b>	Agenda lavori	Num. Incontri, invio documenti	Non esiste	nd	100% definizione linee guida e obiettivi	30% perseguimento obiettivi	50% perseguimento obiettivi	Database CAI
<b>OS 3.2 protezione natura</b>	% redazione documento programmatico	Tempo (data)	Non esiste	nd	100% redazione linee guida 31.12.01	50% redazione Documento programmatico	100% redazione e 100% pubblicizzazione	Check list ad hoc
<b>OS 3.3 150° unità d'Italia e anniversario fondazione CAI (2013)</b>	% redazione e realizzazione programma attività	Tempo (data)	Non esiste	nd	100% redazione programma triennale al 31.03.01	100% realizzazione ob annuali	100% realizzazione ob annuali	Check list ad hoc
<b>OS 3.4 Sviluppo del Territorio</b>	% redazione analisi sulla potenzialità del territorio con particolare attenzione alle aree di minima presenza	Num argomenti definiti; mappati; modificati	Non esiste	nd	100% redazione elenco item	70% mappatura item su territorio	30% definizione soluzioni migliorative / risolutive agli item critici	Check list ad hoc

<sup>1</sup> Lo Studio Analitico ha l'obiettivo di:

- 1) Definire un elenco di item (argomenti) potenzialmente critici per le Sezioni definite come “bisognose di sostegno”;
- 2) Acquisire l'elenco delle Sezioni da sostenere
- 3) Mappare la situazione a livello nazionale, incrociando per ogni Sezione oggetto di analisi l'/gli item critici presenti;
- 4) Definire le soluzioni risolutive o migliorative degli item critici registrati.

## 6.2 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale e al personale responsabile di unità organizzativa

Obiettivo Direttore	Indicatore	Unità misura	Valore storico	Valore benchmark	Target 2011	Target 2012	Target 2013	Fonte dati
Ridefinizione struttura organizzativa ente	% Strutture ridefinite	Num U.O. impattate	0%	nd	Ridefinizione 100% Macro Struttura	Copertura dotazione organica	Ridefinizione 100% competenze/attività per ogni U.O. (macro + micro struttura)	amministrazione

### Legenda:

U.O. Unità Organizzativa, indica un insieme organizzato e finalizzato di operatori, con un responsabile e con l'attribuzione di risorse specifiche (personale, mezzi)

Strutture 1°livello: Direzione; Area; Settore = Macro Struttura

Strutture 2°livello: Servizio, Ufficio, Sportelli

Macro struttura: si intende l'insieme di organi, o unità organizzative, specializzate per gruppi di compiti svolti o per funzioni assegnate.

Microstruttura: si riferisce alla analisi delle mansioni, compiti e posizioni di lavoro

## 7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di Gestione delle performance

### 7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

	FASE del PROCESSO	SOGGETTI COINVOLTI	ORE UOMO DEDICATE	NUM MESI IMPIEGATI
1	Definizione Identità	CDC / CC / Direzione	15	2
2	Analisi contesto interno ed esterno	Specialista esterno	15	1
3	Def. Obiettivi strategici e strategie	CDC / CC	20	2
4	Def. Obiettivi e piani operativi	Direzione	30	3
5	Comunicazione del Piano all'interno ed esterno	Direzione	30	9

### 7.2 Coerenza con programmazione economica e di bilancio

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	CHI, SOGGETTI e RESPONSABILITA'	MODALITA' = STRUMENTI
Definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi	Pianificazione strategica	Entro 31.10.t (*)	CDC e CC	Analisi SWOT
	Programmazione	Entro 31.11.t	Direzione e CDC	Contabilità analitica

indicatori	operativa e budgeting	(*)		
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 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 politico amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti esterni organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi	Rendicontazione interna ed esterna	Entro 30.6.t2	OIV	Relazione sulla Performance
				Controllo strategico (da adottare)
			Direttore	Controllo di gestione (da adottare)
				Azioni di condivisione Trasparenza: Volume "rapporto Attività anno t" (=Relazione di Bilancio e sulle attività dell'anno) Sito <a href="http://www.cai.it">www.cai.it</a> con area dedicata

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

### 7.3 Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance

E' previsto che il direttore del CAI valuti, con cadenza almeno trimestrale, lo Stato Avanzamento Lavori di ogni obiettivo strategico definito, nell'ambito di un'attività di audit interno ed intervenga in caso di scostamenti o segnali che possano far presupporre possibili ritardi nella tabella di marcia.

## 8. Allegati tecnici

### 8.1 ANALISI CARATTERI QUALITATIVI / QUANTITATIVI NEL 2010

% Costi di formazione/spese del personale	1
Età media del personale (anni)	44
Età media dei dirigenti (anni)	51
% di dipendenti in possesso di laurea	50
% di dirigenti in possesso di laurea	100
Ore di formazione (media per dipendente)	4
Turnover del personale	19
Tasso di crescita unità di personale negli anni	-19

### ANALISI BENESSERE ORGANIZZATIVO

Tasso di assenze	15 %
Tasso di dimissioni premature	9,5 %
Tasso di richieste di trasferimento	14 %
Tasso di infortuni	0 %
Stipendio medio lordo percepito dai dipendenti (distinto per personale dirigente e non)	129.036 – 25.183
% di personale assunto a tempo indeterminato	100

### ANALISI DI GENERE

% di dirigenti donne	100
% di donne rispetto al totale del personale	56
Stipendio medio lordo percepito dal personale donna (distinto per personale dirigente e non)	129.036 – 26.440
% di personale donna assunto a tempo indeterminato	100
Età media del personale femminile (distinto per personale dirigente e non)	51 – 41
Ore di femminile formazione (media per dipendente di sesso femminile)	4
% di personale donna laureato rispetto al totale personale femminile	33,33

## 8.2 Scheda SWOT

<p><b>Punti di forza (interni)</b></p>	<p>la struttura organizzativa appare adeguata a coprire tutte le attività (una volta completata in termini di organico)</p> <p>è ben radicata in tutto il personale la cultura di servizio ai soci e ai cittadini in generale</p> <p>alcune procedure sono state recentemente migliorate e velocizzate</p> <p>il CAI dispone di un sito Internet completo e costantemente aggiornato, come pure di un'affidabile Intranet;</p> <p>la sede centrale risulta ottimamente servita e con locali ampi e fruibili</p> <p>il personale è dotato di tutta la strumentazione (hw e sw) necessaria e vengono di volta in volta valutate le innovazioni tecnologiche e i possibili vantaggi che ne possono derivare;</p> <p>diversi collegamenti informatici sono attivi con altre pubbliche amministrazioni</p> <p>esiste un sistema di valutazione della prestazione individuale che ricompensa gli sforzi del personale</p> <p>le risorse finanziarie vengono allocate in funzione delle priorità stabilite dagli organi di indirizzo</p>
<p><b>Punti di debolezza (interni)</b></p>	<p>le tre aree di diretto riporto al Direttore sono tutte vacanti, come pure altri tre uffici</p> <p>non è disponibile una mappa dettagliata e aggiornata dei processi principali e dei relativi carichi di lavoro del personale</p> <p>le carenze di organico generano un'eccessiva pressione sulla struttura che limita la disponibilità di tempo per i momenti di crescita interna</p> <p>le informazioni e la conoscenza dell'utenza spesso non vengono trasferite tempestivamente ai livelli decisionali</p> <p>non tutti i collaboratori riconoscono che la definizione degli obiettivi sia avvenuta in maniera sistematica e tracciabile</p> <p>a volte le informazioni necessarie per lo svolgimento del lavoro vengono trasmesse in modo incompleto o non corretto agli uffici</p> <p>l'assenza di alcune figure chiave, costringe in alcuni casi il personale a prendere l'iniziativa anche in mancanza di indicazioni chiare;</p> <p>il personale risulta poco flessibile e poco orientato allo spirito di squadra (a causa del <i>turn-over</i>);</p> <p>la formazione è stata generalmente limitata ad alcune specifiche funzioni</p>
<p><b>Potenziali opportunità (esterne)</b></p>	<p>l'immagine pubblica del CAI è molto buona</p> <p>il rapporto della sede centrale con i soci è ottima, attraverso l'erogazione di servizi ritenuti affidabili e tempestivi</p> <p>il senso di appartenenza dei soci all'organizzazione, il loro coinvolgimento e la loro motivazione sono alti</p> <p>lo scambio di conoscenze e di informazioni con altre associazioni similari è piuttosto attivo</p> <p>i soci si sentono ben tutelati rispetto agli incidenti in montagna (prevenzione e soccorso)</p>

<b>Potenziali minacce (esterne)</b>	<p>c'è scarsa attenzione da parte dei media verso il CAI</p> <p>le relazioni con le autorità ed altri enti pubblici non sono strutturate</p> <p>manca una completa apertura dell'organizzazione alla partecipazione pubblica dei cittadini (non soci)</p> <p>l'utilizzo di tecnologie dell'informazione e della comunicazione verso l'esterno non è sviluppato</p>
-------------------------------------	--