

# **IL PIANO della PERFORMANCE del CLUB ALPINO ITALIANO**

**Adottato con atto n. 19 del 12 febbraio 2021**

**Integrato con atto n. 145 del 17 settembre 2021**

Il Piano della Performance per il triennio 2021 – 2023 per il CAI, Club Alpino Italiano, è redatto in applicazione dell'art.10 D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni", come modificato dal D. Lgs. 25 maggio 2017 n. 74.

Sommario

<b>1. PRESENTAZIONE DEL CLUB ALPINO ITALIANO</b> .....	2
1.1 Chi siamo .....	2
1.2 Cosa facciamo .....	2
1.3 Come operiamo .....	3
1.4 Missione e principali attività .....	6
1.5 Organizzazione.....	7
1.6 Personale .....	8
1.7 Bilancio .....	10
<b>2. PIANIFICAZIONE TRIENNALE</b> .....	14
2.1 Introduzione .....	14
2.2 Quadro delle dinamiche del contesto esterno ed interno .....	14
2.3 Quadro delle priorità "politiche" per il triennio di riferimento .....	16
2.4 Gli obiettivi del Club Alpino Italiano.....	17
2.4.1 Aree Strategiche (AS) .....	18
2.4.2 Gli Obiettivi specifici.....	19
<b>3. PROGRAMMAZIONE ANNUALE</b> .....	20
3.1 Dagli Obiettivi triennali alla programmazione annuale .....	20
<b>4. DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE</b> .....	20
4.1 Obiettivi di performance individuale assegnati al personale dirigenziale .....	20
<b>5. PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE</b> .....	21
5.1 Programmazione del lavoro agile e delle sue modalità di attuazione e sviluppo .....	21
5.1.1 Premessa.....	21
5.1.2 Riferimenti normativi.....	21
5.2 Livello di attuazione e sviluppo .....	23
5.3 Modalità attuative .....	23
5.3.1 Gli obiettivi del lavoro agile.....	23
5.3.2 Mappatura delle attività che possono essere svolte in modalità di lavoro agile .....	24
5.4 Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile.....	26
5.5 Programma di sviluppo del lavoro agile .....	27

Il presente documento, costituisce la rappresentazione dei più significativi elementi riguardanti la performance del Club Alpino Italiano, coerentemente con quanto indicato dal quadro normativo del D.lgs. n.150/2009 e s.m.i. e delle indicazioni interpretative dell'ANAC (già CIVIT). Esso è redatto ai sensi dell'art. 10 del D. Lgs. 150/2009 e predisposto in forma sintetica seguendo le indicazioni metodologiche fornite dal Dipartimento della Funzione Pubblica con le Linee Guida per il Piano della Performance emanate n. 1 del giugno 2017, redatte per i Ministeri, ma applicabili anche alle altre amministrazioni pubbliche, nelle more dell'adozione di specifiche linee guida, come previsto dall'articolo 3, comma 1, del DPR n. 105/2016.

Al di là delle connessioni con le soprarichiamate normative, delle quali costituisce attuazione, Il Piano della Performance, in un contesto associativo quale quello del Club Alpino Italiano, diviene, ad un tempo, strumento di consapevolezza degli obiettivi prefissi e di orientamento nelle scelte e nelle azioni necessarie al loro raggiungimento.

Nella performance, obiettivi e mezzi divengono un tutt'uno, perchè, personale, componenti degli Organi di vertice e Soci, possano, ciascuno nel proprio ruolo, orientare correttamente la propria operatività in vista di traguardi comuni.

*Vincenzo Torti, Presidente generale del CAI*

## **1. PRESENTAZIONE DEL CLUB ALPINO ITALIANO**

### **1.1 Chi siamo**

Il Club Alpino Italiano: un'associazione con 158 anni di storia.

Costituito il 23 ottobre 1863 a Torino – ancorché si sia soliti associare la sua fondazione ideale alla celeberrima salita al Monviso ad opera di Quintino Sella, Giovanni Barracco, Paolo e Giacinto di Saint Robert, avvenuta il 12 agosto di quello stesso anno, - 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. Al 31 dicembre 2020 i Soci del CAI sono 306.255, appartenenti a 512 Sezioni e 316 Sottosezioni raccordate in 21 gruppi regionali di cui 2 raggruppamenti provinciali (Trento e Bolzano).

### **1.2 Cosa facciamo**

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 (art.1 Statuto).

Il CAI per conseguire le finalità istituzionali, a favore sia dei propri Soci che della collettività, opera 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, fondazioni 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 e le pubblicazioni di carattere scientifico, storico, economico, artistico e letterario, per la diffusione della conoscenza dell'ambiente montano nei suoi molteplici aspetti e del patrimonio culturale delle sue genti; pubblica una rivista mensile, un notiziario online ed adotta altre forme di comunicazione in linea con le tecnologie attuali.
- g) cura l'ordinamento della propria biblioteca nazionale e la sua interconnessione in rete con le biblioteche sezionali;
- h) provvede a sostenere il centro italiano studio documentazione alpinismo extraeuropeo e il museo nazionale della montagna;
- i) promuove la fotografia e la cinematografia di montagna e cura la organizzazione e gestione della cineteca con particolare riguardo alla sezione storica;
- j) opera per la conservazione e diffusione 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 le zone montane dalla eccessiva antropizzazione e dall'abuso;
- k) favorisce la nascita, il funzionamento e l'attività di organismi deputati a perseguire le proprie finalità istituzionali;
- l) assume ogni altro tipo di iniziativa atta al conseguimento delle finalità e al libero svolgimento delle attività istituzionali.

### 1.3 Come operiamo

La sede sociale, con gli archivi storici, la Biblioteca nazionale e il Museo Nazionale della Montagna "Duca degli Abruzzi", sono a Torino.

La sede legale è a Milano.

Il Centro Studi Materiali e Tecniche ha sede a Villafranca Padovana (PD).

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

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 Proibiviri.

La Direzione e gli uffici subordinati costituiscono la struttura centrale, posta presso la sede legale del Club Alpino Italiano; le Sezioni e i loro raggruppamenti regionali costituiscono le sue strutture territoriali,

sono soggetti di diritto privato dotati, quindi, di distinta 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) di contributi pubblici;
- c) di contributi, lasciti e donazioni di soggetti privati;
- d) di altre entrate, anche derivanti 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, coadiuvati dai seguenti Organi tecnici Centrali Operativi:

- 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 periferiche e con la promozione di ricerche e studi in ambiente. 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, dell'alpinismo e dell'accompagnamento e delle altre attività di montagna, garantire la possibile sicurezza e favorire la consapevolezza delle proprie capacità e dei limiti, diffondere la conoscenza e il rispetto per la natura, promuovere e/o aderire ad incontri e scambi con altre realtà nazionali ed internazionali che si occupano di giovani a contatto con la natura. L'attività di alpinismo giovanile è organizzata tramite la commissione e una scuola centrale e 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 e Torrentismo: 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: ha il compito di promuovere e diffondere la conoscenza dei problemi della conservazione e tutela dell'ambiente, anche con l'opportuna diffusione di adeguate conoscenze naturalistiche; proporre opportune iniziative di salvaguardia, con particolare riguardo ad azioni di tutela preventiva; denuncia ogni manomissione dell'ambiente naturale montano, suggerendo iniziative adeguate; promuove 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' un

Organo Tecnico trasversale ad altri Organi all'interno del CAI ed è chiamato ad interagire con enti ed amministrazioni al di fuori del Sodalizio;

- 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 culturale e di pubblica utilità"; coordina la distribuzione dei fondi per la loro manutenzione e 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 Nazionale Scuole di Alpinismo, Scialpinismo e Arrampicata libera: 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 culturali e tecnici, con particolare attenzione ai problemi della prevenzione degli infortuni. Nell'ambito delle finalità statutarie del Sodalizio, in accordo con gli indirizzi programmatici, essa 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. Verifica l'attività e cura la formazione e l'aggiornamento dei relativi Istruttori. Oltre a ciò, la Commissione indirizza tecnicamente e moralmente l'attività Alpinistica, Scialpinistica e di Arrampicata Libera delle Sezioni e dei singoli Soci e, in base all'articolo 2 della legge 24 dicembre 1985, n.776, svolge la propria attività a favore sia dei Soci 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 possibile sicurezza in montagna;
- Il Servizio Valanghe Italiano: opera 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 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;

nonché delle seguenti Strutture Operative:

- Il Centro Studi Materiali e Tecniche: 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 le caratteristiche di resistenza e le prestazioni delle attrezzature alpinistiche e speleologiche. Svolge attività di studio dei problemi di assicurazione dinamica. Opera in collaborazione con la Commissione Nazionale Scuole di Alpinismo, alla quale fornisce informazioni su aspetti tecnici della progressione in montagna e in falesia;
- Il Centro di Cinematografia e Cineteca: 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;
- Il Centro Operativo Editoriale: sovrintende, con particolare attenzione ai necessari criteri di economicità, alla produzione editoriale del Sodalizio nell'ambito degli indirizzi statutarie e provvede alle informazioni, alla propaganda e alla diffusione inerenti nonché alla gestione ottimale del connesso patrimonio;
- Il Centro Nazionale Coralità: promuove la cultura della montagna attraverso la valorizzazione dell'immenso patrimonio musicale alpino e, in particolare, del Canto corale quale forma di espressione culturale delle terre alte e della storia, delle loro popolazioni. Costituisce il punto di riferimento della relativa ricerca documentaristica ed interpreta, nelle occasioni istituzionali il sentimento musicale delle terre alte;
- La Biblioteca Nazionale: conserva e cataloga il patrimonio documentario sulla montagna e le esplorazioni e lo promuove con iniziative quali mostre bibliografiche, recital, presentazioni di libri, attività didattiche e invio di scansioni agli utenti remoti. Dal 2000 coordina BiblioCAI, rete di biblioteche sezionali per la formazione dei volontari, l'informatizzazione dei cataloghi e lo scambio di pubblicazioni. A Torino dal 1863, è una biblioteca specializzata, rilevante a livello internazionale per il patrimonio in continuo aggiornamento e le rarità bibliografiche che conserva, tra cui 395 libri pubblicati tra il 1518 e il 1830. In sintesi, il suo patrimonio consiste in circa 40.000 tra libri e

opuscoli, 1.640 testate (con una consistenza di circa 20.000 annate), 10.000 carte topografiche, 25 metri lineari di scaffali di archivio storico, oltre alla digitalizzazione di 130.000 pagine dei periodici del Sodalizio dal 1865, consultabili sulla Teca digitale CAI e 10.000 pagine dei notiziari della Sezione di Torino su Internet Archive. E', inoltre, in fase di caricamento anche il fondo corallità, con catalogazione analitica di ogni canto;

- Stazione Scientifica e Laboratorio Carsologico Sottterraneo di Bossea: costituita in Struttura operativa nel 2017, a seguito della quasi cinquantennale attività di ricerca svolta dalla Stazione Scientifica e Laboratorio Carsologico di Bossea in raccordo con la Sezione di Cuneo, ma attiva in tale veste a partire dal 2019. Si avvale di installazioni strumentali specializzate per la propria attività di ricerca scientifica riguardante il sistema carsico di rilevanza nazionale ed internazionale negli ambiti della ricerca idrogeologica carsica, della geomorfologia e delle caratteristiche tettoniche e litologiche, della ricerca meteorologica ipogea, dello studio della radioattività naturale nell'ambiente sotterraneo, della ricerca biologica del sistema carsico, della ricerca biospeleologica, della formazione e dell'aggiornamento per i docenti e per i titolati del CAI, nonché della didattica per la scuola e della divulgazione in generale.

Il Club Alpino Italiano partecipa alle seguenti Associazioni internazionali:

- Club Arc Alpin (CAA): nel 1995 il CAI è stato tra i Soci fondatori dell'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;
- European Union Of Mountaneering Associations (EUMA): costituita formalmente il 25 novembre 2017, rappresenta la conclusione di un confronto decennale, che ha dato vita ad un'organizzazione snella ed efficace con la finalità di interloquire con l'Unione Europea sui temi della montagna. Tale risultato è stato realizzato da un Gdl appositamente costituito, i cui protagonisti sono stati CAI, DAV e OeAV. Vi aderiscono 26 Associazioni alpinistiche europee che hanno condiviso i contenuti di uno statuto agile, in cui esplicitamente si prevede che gli aderenti ad EUMA non si occupano di competizioni sportive e che EUMA opera in totale autonomia rispetto ad UIAA (Unione Internazionale delle Associazioni Alpinistiche) di cui il CAI non è più componente dal 2018.

#### 1.4 Missione e principali attività

In applicazione della legge 24 dicembre 1985, n. 776 relativa a nuove disposizioni sul Club Alpino Italiano, l'Associazione provvede, nell'ambito delle facoltà previste dallo Statuto, alle seguenti attività, a favore sia dei propri Soci che dei non soci:

- 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 26 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 716 strutture per un totale di circa 20.000 posti letto - fissandone i criteri ed i mezzi;
- all'organizzazione, tramite il Corpo Nazionale Soccorso Alpino e Speleologico (CNSAS), Sezione Nazionale 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).

La competenza e determinazione del grande apporto volontaristico dei Soci, ha permesso al CAI di concretizzare nel corso della sua storia molteplici obiettivi costantemente volti a favore della montagna, dei suoi frequentatori e delle popolazioni locali quali: gestione e manutenzione dei rifugi alpini e dei bivacchi, manutenzione dei sentieri, rimboschimenti, opere sociali, promozione dell'educazione ambientale, avvicinamento dei minori, e dei diversamente abili, alla montagna, vigilanza in tema di rispetto ambientale.

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 specifiche finalità e precisamente:

- alle coperture assicurative dei volontari della Sezione Nazionale del Corpo Nazionale Soccorso Alpino e Speleologico (Legge 21.03.2001, n. 74), nonché per la formazione degli operatori del medesimo Corpo;
- alla manutenzione ed al tracciamento dei sentieri di montagna;
- alla formazione dei propri titolati;
- alla manutenzione dei rifugi alpini.

## 1.5 Organizzazione

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 elevato tasso d'autonomia finanziaria, derivante dalla contribuzione di oltre 306.000 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*. I Soci volontari e il personale dipendente concorrono - tutti insieme - allo svolgimento delle attività istituzionali dell'ente.

Il Club Alpino Italiano si articola, a livello centrale e territoriale, in una serie di organi e strutture i cui componenti, espressione del corpo sociale che operano (compreso il Presidente Generale ed i componenti del Direttivo) in regime di stretto volontariato e gratuità (art. 70 Regolamento generale), con esclusione anche di gettoni di presenza.

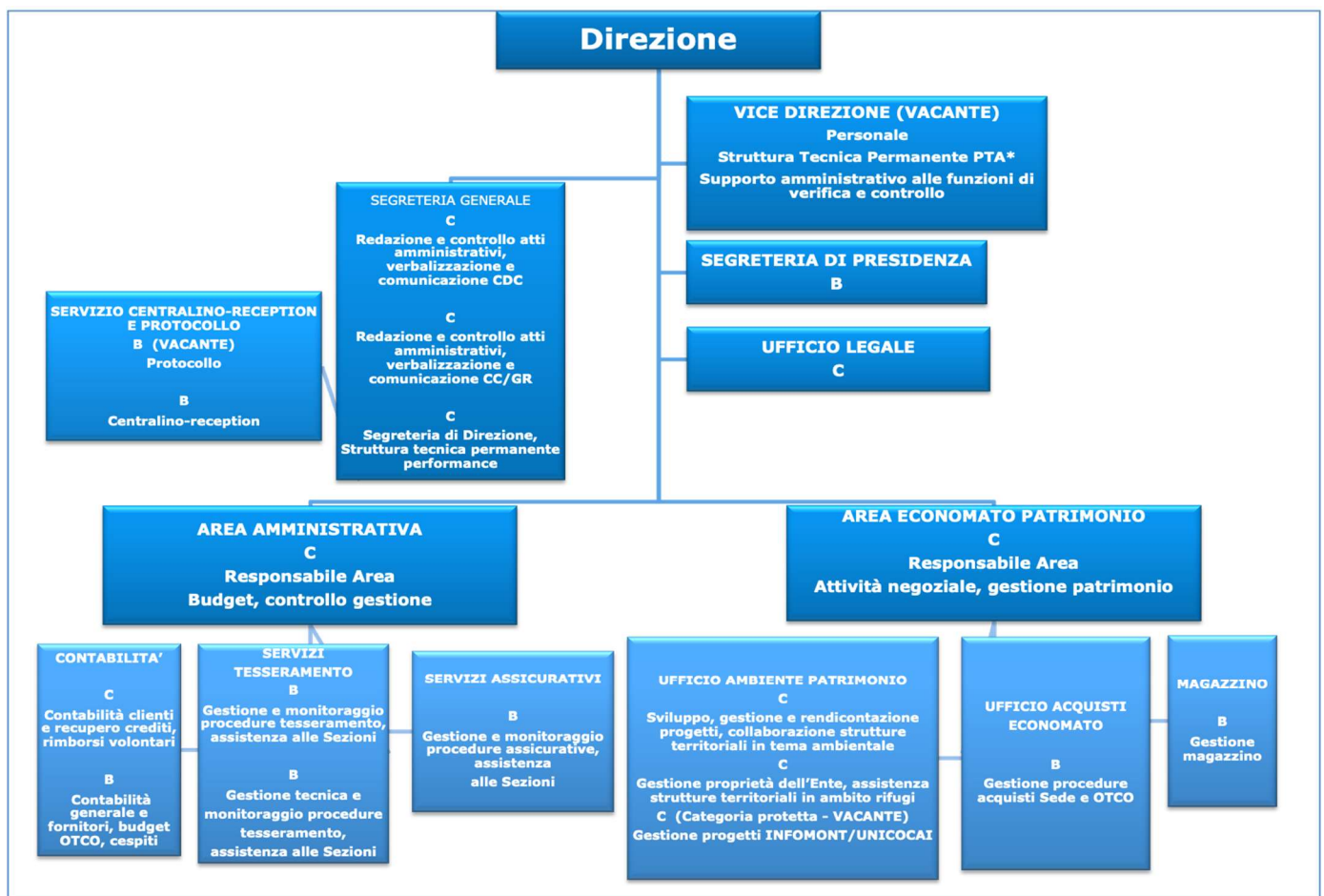
Il CAI non percepisce alcun contributo per il funzionamento dei propri organi e il rimborso delle spese è assicurato dalle sole contribuzioni degli associati.





## 1.6 Personale

La Direzione e gli uffici subordinati costituiscono la struttura centrale, posta presso la sede legale del Club Alpino Italiano. Alla luce della ricognizione annuale della consistenza del personale (art. 33, comma 1, del D. Lgs. n. 165/2001) e dell'analisi sia del fabbisogno in termini numerici (unità), indispensabili a supportare le attività istituzionali del CAI, sia delle tipologie di competenze professionali meglio rispondenti alle esigenze connesse con il Piano, la struttura organizzativa è stata definita con atto del CDC n. 176 del 20.11.2020, come segue:





Nella dotazione organica, o meglio nell'assetto organizzativo, è stato previsto l'inserimento di una funzione di Vice Direzione, che sarà coperta tramite il conferimento di incarico dirigenziale, ai sensi dell'art.19 del D. Lgs. 30 marzo 2001, n. 165.

Si è ritenuto, infatti, non ulteriormente differibile l'inserimento nell'organizzazione di tale funzione cui attribuire quei compiti che, per effetto delle richiamate disposizioni e delle conseguenti riduzioni degli assetti, l'attuale Direzione ha dovuto provvisoriamente avocare a sé.

Si ritiene, inoltre, che la gestione di un Ente come il Club Alpino Italiano, strutturato su base associativa nazionale, con oltre 300 mila iscritti, le cui attività ed aspettative si riversano quotidianamente sulla Sede centrale e, di rimando, sull'unico dirigente, debba assicurare una conduzione al passo con le crescenti incombenze che derivano anche dai molteplici protocolli d'intesa intervenuti con il MIUR, il MIBACT, il MATTM, e richieda di disporre di adeguato affiancamento di natura dirigenziale e ciò anche in vista di avvicendamenti possibili, onde scongiurare, in tal caso, potenziali cortocircuitazioni gestionali in una realtà in costante dinamismo ed estremamente articolata su tutto il territorio.

Di seguito si forniscono dei quadri di sintesi riguardanti il personale dirigente e non dirigente, articolati in analisi quali-quantitative, di genere e del benessere organizzativo del personale in servizio nel periodo 2013-2020.

#### ANALISI QUALI-QUANTITATIVA

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
% Costi di formazione/spese del personale	1,55	3,63	0,22	0,53	0,50	1,40	1,05	N.D.
Età media del personale (anni)	47	48	48	48	49	51	51	51
Età media dei dirigenti (anni)	54	55	56	57	58	59	60	61
% di dipendenti in possesso di laurea	55	52,63	50	52,94	52,94	50	56,25	55,55
% di dirigenti in possesso di laurea	100	100	100	100	100	100	100	100
Ore di formazione (media per dipendente)	14	13	12	12	10	16	13	N.D.
<i>Turnover del personale</i>								
Tasso di crescita unità di personale negli anni	0	5,55	0	0	0	0	6,25	11,11

#### ANALISI BENESSERE ORGANIZZATIVO

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Tasso di assenze	17%	17%	18,29%	18,95%	17,56%	25,01	26,54	
Tasso di dimissioni premature	0%	0%	0%	5,88%	0%	6,06%	5,88%	0%
Tasso di richieste di trasferimento	5,60%	5,26%	0%	0%	5,88%	6,06%	0%	0%
Tasso di infortuni	0%	0%	0%	0%	5,88%	0%	0%	0%
Stipendio medio lordo percepito dai dipendenti (distinto per personale dirigente e non)	81.128 -	87.427 -	90.323 -	90.301 -	98.990 -	98.301 -	99.383 -	N.D.
% di personale assunto a tempo indeterminato	100	100	100	100	100	100	100	100

## ANALISI DI GENERE

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
% di dirigenti donne	100	100	100	100	100	100	100	100
% di donne rispetto al totale del personale	50	52,63	50	52,94	52,94	50	50	52,94
Stipendio medio lordo percepito dal personale donna (distinto per personale dirigente e non)	81.128 -	87.427 -	90.323 -	90.301 -	98.990 -	98.301 -	99.383 -	N.D.
% di personale donna assunto a tempo indeterminato	100	100	100	100	100	100	100	100
Età media del personale femminile (distinto per personale dirigente e non)	54 - 47	55 - 48	56 - 49	57 - 49	58 - 50	59 - 53	60 - 54	61 - 46
Ore di femminile formazione (media per dipendente di sesso femminile)	14	13	7	10	10	13	11	N.D.
% di personale donna laureato rispetto al totale personale femminile	50	50	55,55	55,55	55,55	50	50	55,55

### 1.7 Bilancio

il CAI adotta un sistema di contabilità ispirato a principi civilistici, con un bilancio, quindi, redatto in conformità alle norme contenute negli articoli 2423 e seguenti del Codice Civile, interpretate ed integrate dai principi contabili emanati dall'Organismo Italiano di Contabilità (i principi contabili 'OIC'), che si compone dei seguenti documenti: Stato Patrimoniale, Conto Economico, Rendiconto Finanziario e Nota Integrativa. Vengono, inoltre, redatti il Conto economico riclassificato, in attuazione di quanto previsto dall'art. 16 del D. Lgs. n. 91/2011, nonché l'indice di tempestività dei pagamenti di cui all'art. 9 del DPCM del 22.09.2014 ed il prospetto di cui all'art. 41 del D.L. n. 66. Il patrimonio netto dell'Ente, dall'esercizio 2013, è sempre stato incrementato a seguito degli utili d'esercizio realizzati; non disponendo di un fondo di dotazione iniziale, tale patrimonio si è formato, infatti, attraverso tali utili. Il CAI ha raggiunto e mantiene una sostanziale stabilità economico-finanziaria.

Al fine di garantire l'effettivo collegamento ed integrazione tra il ciclo di pianificazione della performance e il ciclo della programmazione economico-finanziaria, la Relazione al Budget previsionale 2021 è stata definita in ottemperanza a quanto previsto dal D. Lgs. 6/2003 e successive modificazioni e, illustrando una rappresentazione e stima di massima dei ricavi e dei costi, intende fornire un dato indicativo e prospettico in ordine ai criteri seguiti per l'impiego e l'utilizzo delle relative somme, riguardanti la realizzazione delle attività di carattere istituzionale, il funzionamento dell'organizzazione e delle sue strutture ed il raggiungimento degli obiettivi programmatici 2021 approvati dal Comitato Centrale di Indirizzo e controllo.

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 indicatori	Pianificazione strategica	Entro 30.04.t	CDC e CC	Analisi organizzativa
	Programmazione operativa e budget	Entro 31.10.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 31.8.t1	OIV	Controllo di Gestione
Misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale		Entro 28.2.t2	Direttore su performance individuale	SMVP individuale
		Entro 15.9.t2	OIV su performance organizzativa e proposta Dirigente	SMVP organizzativo
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 organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi	Rendicontazione interna ed esterna	Entro 30.6.t2	Direttore	Relazione sulla Performance
				Controllo strategico
				Controllo di gestione
		Entro 15.9.t2	OIV	Documento di validazione
		Entro 31.10.t	Direttore	Azioni di condivisione: 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; Giornata della Trasparenza

Il budget economico previsionale è stato redatto, anche per l'anno 2021, in maniera prudentiale e riflette in termini numerici politiche gestionali e strategiche programmate in coerenza con le risorse disponibili.

Nella pagina successiva è riportato lo schema di cui all'art.1, comma 4, DM MEF 27.02.2013.

**BUDGET ECONOMICO ANNUALE 2021**  
(previsto dall'art. 1 comma 1 del decreto del MEF 27.03.2013)

	Budget 2021	
	Parziali	Totali
<b>A) Valore della produzione</b>		
1) Ricavi e proventi per attività istituzionale		15.198.443
a) contributo ordinario dello Stato	0	0
b) corrispettivi da contratto di servizio	0	0
c) contributi in conto esercizio	6.189.947	6.189.947
d) contributi da privati	1.655.760	1.655.760
e) proventi fiscali e parafiscali	0	0
f) ricavi per cessioni di prodotti e prestazioni di servizio	7.352.736	7.352.736
2) Variazione delle rimanenze di prodotti in lavorazione, semilavorati e finiti		28.000
3) Variazione dei lavori in corso su ordinazione	0	0
4) Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	0	0
5) Altri ricavi e proventi:		1.953.110
a) quota contributi in conto capitale imputata all'esercizio	629.852	629.852
b) altri ricavi e proventi	1.323.258	1.323.258
<b>Totale Valore della produzione (A)</b>		<b>17.179.553</b>
<b>B) Costi della produzione</b>		
6) Per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci		100.000
7) Per servizi		15.632.391
8) Per godimento di beni di terzi		15.000
9) Per il personale		951.400
10) Ammortamenti e svalutazioni		390.000
11) Variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci		(45.000)
12) Accantonamento per rischi		0
13) Altri accantonamenti		0
14) Oneri diversi di gestione		84.000
<b>Totale Costi della produzione (A)</b>		<b>17.127.791</b>
<b>Differenza tra valore e costi della produzione (A-B)</b>		<b>51.762</b>
<b>C) Proventi e oneri finanziari</b>		
15) Proventi da partecipazioni	0	0
16) Altri proventi finanziari		800
a) Da crediti iscritti nelle immobilizzazioni	300	300
b) Da titoli iscritti nelle immobilizzazioni che non costituiscono partecipazioni	0	0
c) Da titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni	0	0
d) prodotti diversi dai precedenti:	500	500
17) Interessi e altri oneri finanziari		(7.000)
a) interessi passivi	0	0
b) oneri per la copertura perdite di imprese controllate e collegate	0	0
c) altri interessi e oneri finanziari	(7.000)	(7.000)
17-bis) Utili (perdite) su cambi	0	0
<b>Totale proventi ed oneri finanziari</b>		<b>(6.200)</b>
<b>D) Rettifiche di valore di attività finanziarie</b>		
18) Rivalutazioni:		0
a) di partecipazioni	0	0
b) di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni	0	0
c) di titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni	0	0
19) Svalutazioni:		0
a) di partecipazioni	0	0
b) di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni	0	0
c) di titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni	0	0
<b>Totale delle Rettifiche di valore di attività finanziarie</b>		<b>0</b>
<b>E) Proventi e oneri straordinari</b>		
20) Proventi, con separata indicazione delle plusvalenze da alienazioni	0	0
21) Oneri, con separata indicazione delle minusvalenze da alienazioni	0	0
<b>Totale Proventi e oneri straordinari</b>		<b>0</b>
<b>Risultato prima delle imposte</b>		<b>45.562</b>
Imposte di esercizio, correnti, differite e anticipate	(37.000)	(37.000)
<b>Avanzo (disavanzo) economico di esercizio</b>		<b>8.562</b>

Di seguito si riporta la tabella di sintesi tra gli obiettivi di performance e le risorse dedicate:

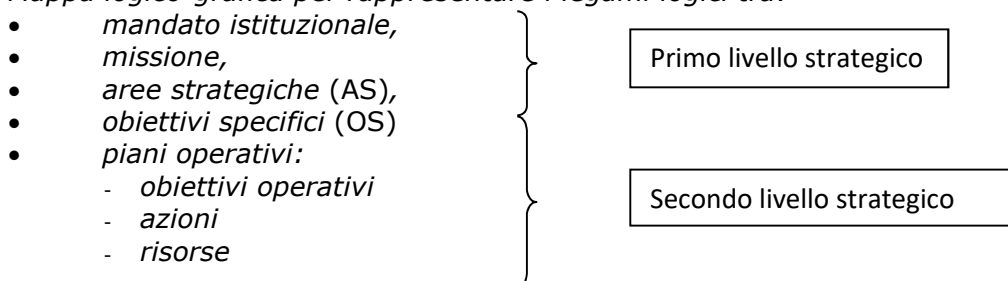
OBIETTIVI SPECIFICI	RISORSE PIANIFICATE
<b>OS 1.1</b> <b>Miglioramento e diversificazione dei servizi offerti dalla Sede Centrale ai Soci e alle Sezioni</b>	<u>Risorse economiche:</u> previsti specifici stanziamenti nel Budget Previsionale Economico 2021 per un ammontare di € 30.000,00. <u>Risorse umane:</u> - personale dell'Ente già coinvolto e previsto per il raggiungimento dei target 2020-2022 - Soci volontari componenti dei vari organismi interessati.
<b>OS1.2</b> <b>Individuazione delle ragioni di appartenenza e degli interessi dei Soci</b>	<u>Risorse economiche:</u> non richieste risorse ulteriori a carico dell'Ente per il raggiungimento dell'obiettivo che verrà realizzato attraverso attività di lavoro dipendente. <u>Risorse umane:</u> - personale dell'Ente dedicato: 1 persone al 5% dell'orario lavorativo; - Soci volontari componenti dei vari organismi interessati.
<b>OS2.1 Universo Giovani</b>	<u>Risorse economiche:</u> non richieste risorse ulteriori a carico dell'Ente per il raggiungimento dell'obiettivo che verrà realizzato attraverso attività di lavoro dipendente. <u>Risorse umane:</u> - personale dell'Ente per il supporto operativo: 1 persona al 10% dell'orario lavorativo; - Soci volontari componenti dei vari organismi interessati.
<b>OS2.2 Presenza nel mondo della scuola</b>	<u>Risorse economiche:</u> previsti specifici stanziamenti nel Budget Previsionale Economico 2021 per un ammontare di € 45.000,00. <u>Risorse umane:</u> - personale dell'Ente per il coordinamento ed il supporto operativo: 1 persona al 10% dell'orario lavorativo; - Soci delle Sezioni per lo sviluppo operativo sul territorio; - Soci volontari componenti dei vari organismi interessati.
<b>OS 3.1</b> <b>Valorizzazione del patrimonio storico, culturale e turistico</b>	<u>Risorse economiche:</u> previsti specifici stanziamenti nel Budget Previsionale Economico 2021 per un ammontare di € 26.000,00. <u>Risorse umane:</u> - personale dell'Ente per il coordinamento ed il supporto operativo: 2 persona al 10% dell'orario lavorativo; - Soci volontari componenti dei vari organismi interessati; - consulenti esterni il cui costo è già incluso nelle risorse sopra indicate del Budget Previsionale Economico 2021.
<b>OS 3.3</b> <b>Coordinamento e integrazione fra gli ambiti Performance, Trasparenza, Integrità e Anticorruzione</b>	<u>Risorse economiche:</u> non richieste risorse ulteriori a carico dell'Ente per il raggiungimento dell'obiettivo che verrà realizzato attraverso attività di lavoro dipendente. <u>Risorse umane:</u> - personale dell'Ente dedicato (Responsabile Trasparenza, Responsabile Prevenzione Corruzione).

## 2. PIANIFICAZIONE TRIENNALE

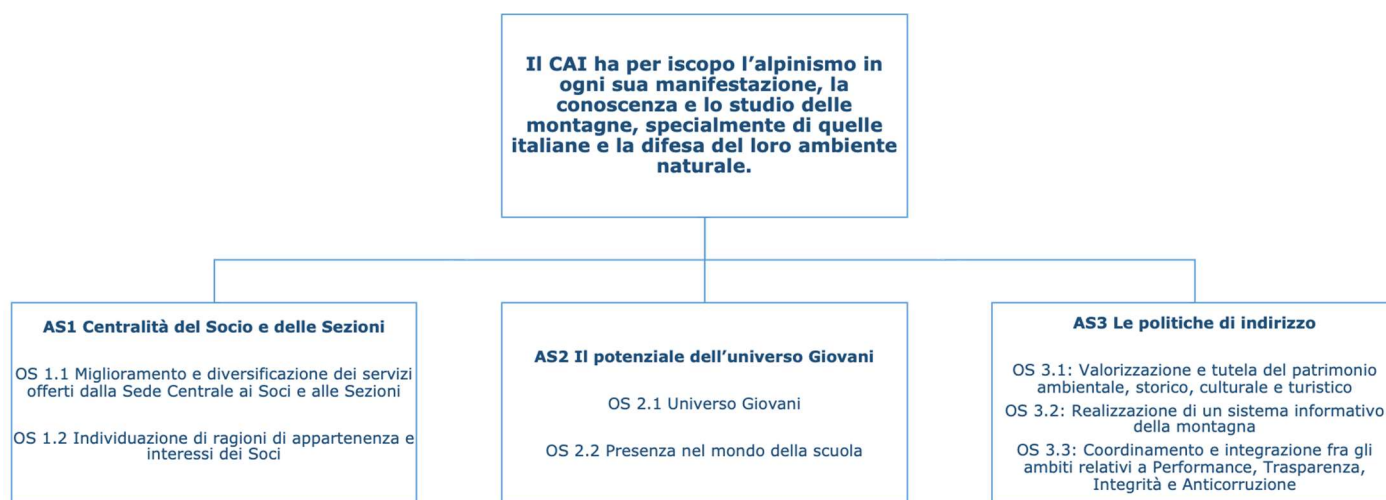
### 2.1 Introduzione

La strategia evidenziata in questo documento non si discosta dalle direttrici strategiche già definite dall'Ente nei Piani Triennali della Performance adottati dal Comitato Direttivo Centrale del triennio precedente.

Mappa logico-grafica per rappresentare i legami logici tra:



L'anno appena trascorso, segnato dallo stato di emergenza nel Paese a causa della pandemia, ha avuto considerevoli ed inevitabili ricadute anche sulle attività del Club Alpino Italiano e delle proprie Sezioni. Il quadro di riferimento mutevole ed incerto, in conseguenza creatosi, non ha consentito di apportare correttivi agli obiettivi operativi definiti nel precedente Piano. Tuttavia, si ritiene di confermare la macro strategia definita dal Sodalizio, tenuto conto dei programmi contenuti nella "Relazione previsionale e programmatica 2021 e obiettivi pluriennali" approvata dal Comitato Centrale di Indirizzo e di Controllo con atto n. 54 del 10 ottobre 2020.



Albero della performance

### 2.2 Quadro delle dinamiche del contesto esterno ed interno

Il CAI è un'associazione impegnata a promuovere la conoscenza e la frequentazione della montagna nei suoi diversi aspetti e modalità di fruizione, con una particolare attenzione alla percezione che all'esterno si ha della sua peculiarità e del suo ruolo sociale.

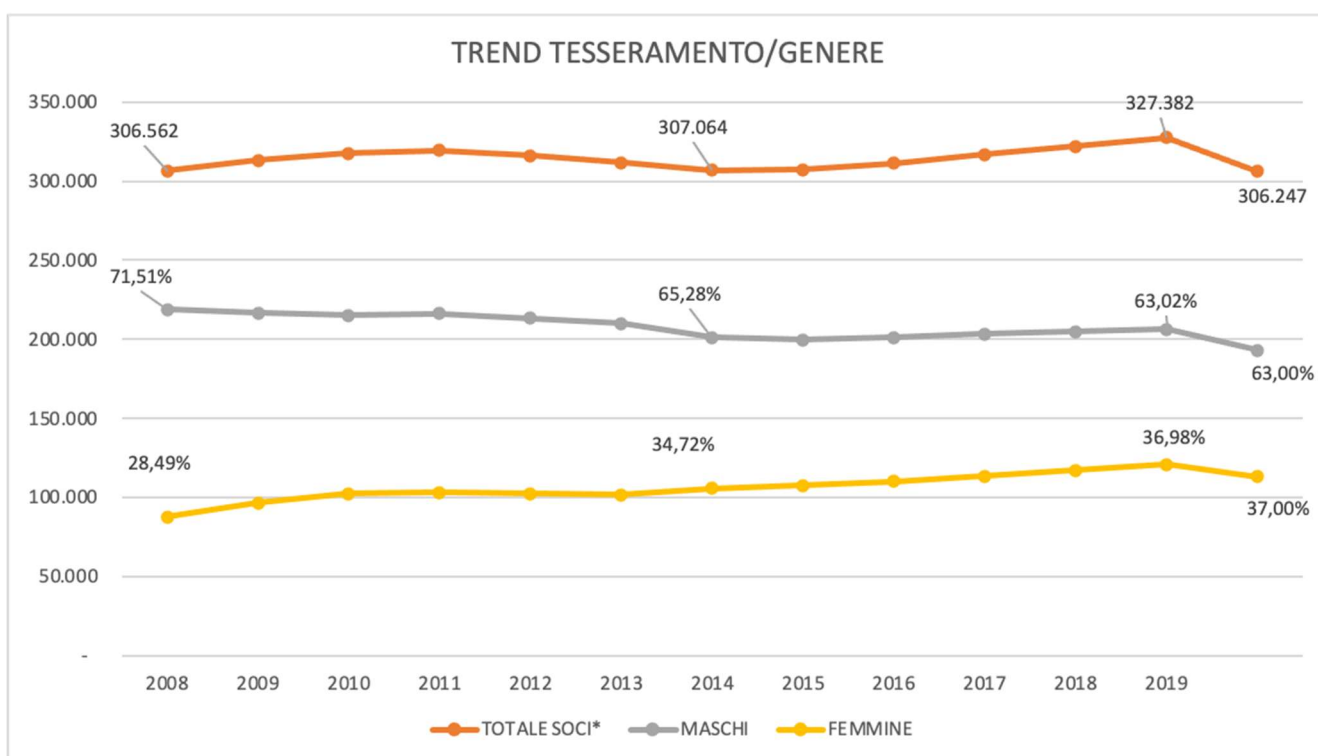
Nel corso del triennio 2016/2019 è stata condotta la ricerca "Il CAI, i giovani italiani e la montagna" che ha permesso di delineare in maniera sufficientemente accurata una serie di importanti riscontri empirici per meglio comprendere sia gli atteggiamenti delle nuove generazioni verso la montagna, sia il rapporto

tra i giovani e il Sodalizio, così come la natura ciclica dell'esperienza associativa da parte di chi, giovane o meno giovane, vi aderisce.

Da tale ricerca è emersa un'immagine del CAI come organizzazione estremamente articolata e complessa, strutturata sulla base di una logica *multifunzione* in cui forme di adesione volontaria si integrano con aspetti professionalizzanti, quali le attività del CNSAS, e attività intermedie – ad un tempo professionali e vocazionali – come nel caso della gestione dei Rifugi. Una tale organizzazione non può che procedere a *velocità multiple*, tenendo presenti i molteplici ambiti di attività e i differenti gradi di coinvolgimento. La logica di un'associazione a velocità multiple comporta una sempre più elevata integrazione tra un orientamento specifico e selettivo verso chi si associa in nome della passione per la montagna, con un orientamento diffuso e universalistico che induce il CAI alla valorizzazione ed alla tutela della montagna nel suo complesso nei confronti di una più ampia cerchia di portatori di interesse.

All'attuazione delle finalità istituzionali dell'Ente partecipano, unitamente, sia i Soci volontari, sia il personale dipendente.

Nel grafico seguente viene esposto l'andamento del numero dei soci nel periodo 2008-2020 e la loro suddivisione per genere.



Tali dati confermano la costante, seppure lieve, crescita della componente femminile nel Sodalizio, nonostante la diminuzione del complessivo numero degli associati.

Il Club Alpino Italiano – Ente pubblico non economico non eroga direttamente servizi pubblici così come definiti al punto 1 della delibera CIVIT n. 88/2010.

La costante attività di analisi delle dinamiche interne, dopo essersi focalizzata per il biennio 2018-2019 sui processi organizzativi di Organi Tecnici e Strutture operative, è stata indirizzata sull'analisi dello stato di informatizzazione degli stessi, che ha evidenziato la necessità di sostituire il modello di gestione con uno più efficace, volto a migliorarne il governo, e ad ottimizzare l'implementazione delle varie funzionalità, avvalendosi della consulenza professionale per il ruolo di IT Manager, in modo da evitare condizionamenti gerarchici, essere avulso da meccanismi interni o storicizzati e portare, in quanto soggetto terzo, competenze *diverse*.



La particolare natura giuridica del CAI, Ente pubblico solo a livello centrale e realtà territoriali a base associativa, di matrice volontaristica (vedi par. 1.5), determina un duplice binario di capacità di incorporamento ed assimilazione del processo di costruzione della performance e, quindi, di capacità di gestire lo stesso con una modalità maggiormente costante e sistematica. La natura volontaristica delle attività svolte nelle Sezioni comporta, infatti, una priorità per quelle tipicamente rivolte ai Soci mentre si riscontrano maggiori difficoltà in termini di disponibilità di tempo per attività che, come il Ciclo della Performance, non si riverberano direttamente sui singoli Soci e, pertanto, sono percepite come di minore importanza in un Sodalizio che pone "il Socio e le Sezioni al centro del proprio operato".

Prosegue l'attenuazione di tale criticità a livello centrale, grazie soprattutto all'impulso dato dall'attuale Direttivo, ma non è possibile trascurare come questo aspetto abbia una sua natura strutturale in particolare nelle realtà territoriali.

La dotazione organica dell'Ente è sottodimensionata rispetto alle reali necessità per lo svolgimento delle attività istituzionali che richiederebbero un organico di almeno 24 unità (così come proposto nella Relazione sulla definizione di un nuovo modello organizzativo per il CAI - Direttore 10.04.2016). Al momento della redazione del presente Piano, invece, sono in servizio 18 dipendenti a tempo indeterminato e un dirigente, a tempo determinato, che ricopre il ruolo di Direttore. L'osservanza delle disposizioni di legge afferenti il più generale capitolo del contenimento della spesa pubblica ha comportato la progressiva riduzione della disponibilità di risorse umane con limitazioni ad un pieno sviluppo degli obiettivi istituzionali. Nel corso del 2020 è stata possibile, avviate le selezioni pubbliche, per titoli ed esami, previste dal Piano Triennale di Fabbisogno del personale per il triennio 2019-2021, la copertura di ulteriori due posti vacanti.

Permangono valide e attuali le considerazioni e le osservazioni già formulate nei precedenti Piani, in particolare quelle relative alla duplice natura di Ente pubblico non economico e di associazione di volontariato, che costituisce sia un punto di debolezza che di forza, nel processo che porta un'organizzazione a perseguire obiettivi di performance.

La difficoltà da parte della componente volontaristica del CAI ad interiorizzare logiche aziendali di "performance", a scapito di azioni concrete sul terreno, rappresenta il principale punto di debolezza, mentre il punto di forza centrale si conferma nel fatto che i volontari - per natura - sono spinti da un forte desiderio ad agire che si concretizza nelle molteplici attività svolte sul territorio nel perseguimento delle finalità istituzionali.

### 2.3 Quadro delle priorità "politiche" per il triennio di riferimento

Il Comitato Centrale di Indirizzo e Controllo (CC) ha approvato, con propria deliberazione n. 54 del 10 ottobre 2020, la "Relazione previsionale e programmatica 2020 e obiettivi pluriennali" che, tenuto conto del contesto nazionale in cui il Sodalizio si trova attualmente ad operare, conferma che:

- il Socio e le Sezioni rappresentano il fulcro delle attività del CAI, con una proiezione che deve risultare idonea ad intercettare le esigenze e le aspettative di giovani e meno giovani, attribuendo un ruolo sempre crescente alla componente femminile ed una effettiva e concreta capacità di attenzione;
- gli Organi tecnici, con i rispettivi Titolati e Scuole, e le Strutture operative, rappresentano il riferimento culturale e tecnico delle attività del CAI;
- il valore intrinseco del Rifugio quale "portatore sano dei valori della montagna" deve essere recuperato, così come deve essere valorizzato il senso di appartenenza;
- la sempre più marcata presenza del CAI e delle sue componenti nell'opera di tutela dell'ambiente montano, delle sue popolazioni e della sua cultura, deve assicurare una libera frequentazione della montagna, capace tuttavia di autolimitarsi secondi i canoni per proprio Bidecalogo;
- il recupero e la valorizzazione del Sentiero Italia CAI, con il relativo completamento e la pubblicazione delle relative guide, accanto alla cura e promozione dei cammini storici, rappresentano un'operazione culturale prioritaria;

- la diffusione di una corretta frequentazione dell'ambiente montano rivolto a tutti ed in particolare ai giovani, Soci e non Soci, risulta fondamentale;
- la natura volontaristica, assolutamente gratuita, dell'opera dei Soci connotano puntualmente l'identità del CAI.

Tale "Relazione previsionale e programmatica 2021 e obiettivi pluriennali" è pubblicata nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale, al seguente link

<https://www.cai.it/wp-content/uploads/2021/01/relazione-previsionale-e-programmatica-2021-2.pdf>

Il CAI, al fine di rispondere agli indirizzi normativi ha inserito nei propri Piani della Performance un obiettivo strategico specifico denominato "Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi a Performance, Trasparenza, Integrità e Anticorruzione".

In proposito si segnala che, tenuto conto che a causa dell'emergenza sanitaria da Covid-19, il Consiglio dell'Autorità Nazionale Anticorruzione, nella seduta del 2 dicembre 2020, ha ritenuto opportuno differire la predisposizione e la pubblicazione dei Piani Triennali per la prevenzione della corruzione e la trasparenza 2021-2023, l'Ente adotterà tali Piani entro il termine stabilito del 31 marzo 2021 e, contestualmente, provvederà ad integrare il presente Piano in coerenza a quanto sopra indicato.

#### 2.4 Gli obiettivi del Club Alpino Italiano

Alla luce delle ripercussioni create dalla situazione epidemiologica che hanno sensibilmente limitato l'attività sia dei singoli Soci, sia delle Sezioni e degli Organi Tecnici, centrali e territoriali, nonché delle Strutture operative, l'Ente ha ritenuto di non introdurre nuovi ambiti strategici, ma di concentrarsi su alcuni obiettivi specifici in continuità con il Piano precedente, ritenendo tuttora validi gli obiettivi specifici in esso definiti.

Sono stati apportati taluni adeguamenti, tenuto conto del fatto che alcuni Target 2020 non sono stati raggiunti o lo sono stati parzialmente per le note restrizioni. In particolare le attività riferite agli obiettivi specifici "OS2.1 Universo Giovani" e "OS2.2 Presenza nel mondo della Scuola" sono state pressoché annullate ed i relativi Target vengono qui rimodulati nella dimensione e riposti per il 2021.

Come indicato al punto 2.3, l'obiettivo strategico specifico denominato "Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi a Performance, Trasparenza, Integrità e Anticorruzione" nonché quello di performance individuale assegnato al Responsabile della prevenzione della corruzione, saranno definiti in coerenza ai contenuti dei Piani Triennali per la prevenzione della corruzione e la trasparenza 2021-2023, da adottarsi entro il 31 marzo 2021.

Per il secondo anno, a seguito dell'introduzione nel D. Lgs. 25 maggio 2017, n. 74, tra le altre, del concetto di "obiettivi generali" della pubblica amministrazione, legati a indicatori misurabili e verificabili dai cittadini ed in attesa dell'emanazione, da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica, di Linee Guida per il Piano della Performance redatte ai sensi dell'articolo 3, comma 1, del DPR n. 105/2016, è stato utilizzato un set di indicatori correlati alla performance organizzativa, definiti dal Direttore dell'Ente.

## 2.4.1 Aree Strategiche (AS)

Area Strategica (AS) 1 - Centralità del Socio e delle Sezioni	OS 1.1 Miglioramento e diversificazione dei servizi offerti dalla Sede Centrale ai Soci e alle Sezioni
	OS 1.2 Individuazione delle ragioni di appartenenza e degli interessi dei Soci
	Outcome per AS1:
	- Incremento della digitalizzazione dei processi dell'Ente - Incremento e valorizzazione delle conoscenze sull'universo Soci tramite nuovi dati
Area Strategica (AS) 2 - Il potenziale dell'universo Giovani	OS 2.1 Universo Giovani
	OS 2.2 Presenza nel mondo della Scuola
	Outcome per AS2:
	- Maggiore visibilità e presenza del Sodalizio presso le realtà del mondo giovanile e miglioramento attrattività - Incremento della presenza nel mondo della Scuola, sia verso gli studenti che i docenti
Area Strategica (AS) 3 - Le politiche di indirizzo	OS 3.1 Valorizzazione del patrimonio storico, culturale e turistico
	OS 3.2 Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi a Performance, Trasparenza, Integrità e Anticorruzione
	Outcome per AS3:
	- Divulgazione della conoscenza di ambienti e attività in montagna e di buone pratiche - Adeguamento costante dell'Ente alle prescrizioni normative in materia di Anticorruzione e Trasparenza.

## 2.4.2 Gli Obiettivi specifici

OBIETTIVI SPECIFICI	OBIETTIVO OPERATIVO	Indicatore	Baseline	Target 2021	Target 2022	Target 2023	Fonte dati
<b>OS 1.1 Miglioramento e diversificazione dei servizi offerti dalla Sede Centrale ai Soci e alle Sezioni</b>	Piano Servizi per il triennio 2020-2022	n° funzionalità rilasciate	n° funzionalità programmate = 3	realizzazione delle funzionalità previste per il 2021	- realizzazione delle funzionalità previste per il 2022 - adozione nuovo Piano Servizi per il triennio 2023-2025	realizzazione delle funzionalità previste per il 2023	Check list ad hoc
<b>OS1.2 Individuazione delle ragioni di appartenenza e degli interessi dei Soci</b>	Verifica iniziative di fidelizzazione	%	n° Sezioni proprietarie = 147 (per 303 Rifugi)	Applicazione Nuovo Tariffario	Adeguamento Tariffario secondo nuova classificazione Rifugi	Applicazione Nuovo Tariffario in strutture non CAI	Check list ad hoc
<b>OS2.1 Universo Giovani</b>	Nuovi piani formativi in materia di arrampicata sportiva in età evolutiva	n° piani formativi	n° tipologia piani formativi = 3	Verifica validità piani formativi in materia di arrampicata sportiva in età evolutiva	Strutturazione dei corsi formativi in materia di arrampicata sportiva in età evolutiva	incremento n° iscritti ai nuovi corsi formativi in materia di arrampicata sportiva in età evolutiva	Check list ad hoc
<b>OS2.2 Presenza nel mondo della Scuola</b>	Mantenimento offerta formativa	n° iscritti	n° medio iscritti 2019 = 85	mantenimento livello costante n° medio iscritti ai corsi	mantenimento livello costante n° medio iscritti ai corsi	mantenimento livello costante n° medio iscritti ai corsi	Database CAI ad hoc
	Progettazione di nuove attività per la scuola secondaria di 1° e 2° grado	n° attività	n° attività = 3	realizzazione nuove attività a.s. 2021/2022	realizzazione nuove attività a.s. 2022/2023	realizzazione nuove attività a.s. 2023/2024	Check list ad hoc
<b>OS 3.1 Valorizzazione del patrimonio storico, culturale e turistico</b>	Realizzazione Sistema Infomont	n° dati (km)	n° Km rilevati OSM = 91.569	Completamento popolamento	Manutenzione dato Piano formativo	Manutenzione dato Piano formativo	Database CAI ad hoc
	Sostenibilità ambientale Sede Centrale	n°	n° distributori = 6	Introduzione distributori automatici con prodotti ecologici e/o sostenibili e/o salutari	Raccolta differenziata per singoli spazi della Sede centrale	Utilizzo prodotti biodegradabili per pulizie e igiene Sede centrale	Check list ad hoc

### 3. PROGRAMMAZIONE ANNUALE

#### 3.1 Dagli Obiettivi triennali alla programmazione annuale

Obiettivo strategico di riferimento	Obiettivo operativo 2020	Attività/Azioni 2021	Unità organizzativa responsabile	Indicatore operativo (IO)	Unità misura	Target
OS 1.1 Miglioramento e diversificazione dei servizi offerti dalla Sede Centrale ai Soci e alle Sezioni	<b>001.1A</b> Piano servizi per il triennio 2020-2022	Affidamento realizzazione nuove funzionalità	CDC/Direzione	n° atti adottati/n° affidamenti necessari	%	90% affidamenti funzionalità previste
		Realizzazione nuove funzionalità	CDC/Direzione	n° funzionalità realizzate/n° funzionalità previste		90% funzionalità previste
OS1.2 Individuazione delle ragioni di appartenenza e degli interessi dei Soci	<b>001.2</b> Verifica iniziative di fidelizzazione	Applicazione nuovo Tariffario Rifugi	OTCO CROA/Direzione	n° Sezioni adempienti/n° totale sezioni	%	100% Sezioni adempienti
OS2.1 Universo Giovani	<b>002.1</b> Verifica validità dei nuovi piani formativi in materia di arrampicata sportiva in età evolutiva	Mantenimento corsi formativi in materia di arrampicata sportiva in età evolutiva nei programmi di attività CCAG/CNSASA	CCAG/CNSASA/ CC	n° corsi effettuati 2021/n° corsi effettuati 2019	%	= n° corsi 2019
OS2.2 Presenza nel mondo della scuola	<b>002.2A</b> Mantenimento offerta formativa	mantenimento n° medio iscritti ai corsi	GDL SCUOLA	n° docenti iscritti 2021/totale docenti iscritti 2019	%	= media % di docenti iscritti
	<b>002.2B</b> Progettazione nuove attività per la scuola secondaria di 1° e 2° grado	Programmazione nuove attività a.s. 2021/2022	GDL SCUOLA	N° attività programmate/n° attività presentate	N°	= n° attività 2019
OS 3.1 Valorizzazione del patrimonio storico, culturale e turistico	<b>003.1A</b> Realizzazione Sistema Infomont	Completamento popolamento dati nel sistema	SOSEC/Direzion e	n° km inseriti/n° totale km OSM		100 % dati inseriti
	<b>003.1B</b> Sostenibilità ambientale Sede Centrale	Introduzione distributori automatici con prodotti ecologici e/o sostenibili e/o salutari	Direzione	n° distributori in sostituzione/n° distributori totali	N°	100% distributori in sostituzione

### 4. DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

#### 4.1 Obiettivi di performance individuale assegnati al personale dirigenziale

In considerazione dell'adozione di un nuovo set di indicatori a partire dalla redazione del presente Piano (rif. Atto CDC n. 205 del 13.12.2019) sono stati individuati, per l'anno 2021, l'obiettivo del Direttore e del Vice Direttore come descritti nella tabella sottoriportata:

Destinatario	Obiettivo	Indicatore	Unità misura	Baseline	Target 2021	Target 2022	Target 2023	Fonte dati
DIRETTORE	Piano di sostenibilità ambientale	Studio di fattibilità	N°	n.d.	Studio di fattibilità Piano di	Adozione Piano di sostenibili	Da definire in seguito	Amministrazione

	per la Sede centrale				sostenibilità ambientale per la Sede centrale	tà ambientale e per la Sede centrale	ad approvazione del PdP 2023-2024	
VICE DIRETTORE	Analisi e revisione del modello organizzativo della Sede Centrale, finalizzato alla valorizzazione, all'efficientamento ed alla razionalizzazione dei servizi interni	Proposta di modello organizzativo evolutivo della Sede Centrale	Quantità (N°)	assetto organizzativo approvato con atto CDC n. 176 del 20.11.2020	On/off	Adozione del nuovo modello organizzativo e studio sugli impatti formativi collegati	Da definire in seguito ad approvazione del PdP 2023-2024	Amministrazione

## 5. PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE

### 5.1 Programmazione del lavoro agile e delle sue modalità di attuazione e sviluppo

#### 5.1.1 Premessa

Il Club Alpino Italiano ha introdotto lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità da remoto all'adozione, nel marzo 2020, del confinamento, contribuendo alla prevenzione e al contrasto della diffusione del COVID-19 e, nel contempo, assicurando continuità nell'espletamento dell'attività istituzionale dell'Ente.

Su tale esperienza si è sviluppato il presente Piano Organizzativo del Lavoro Agile che si integra nel ciclo di programmazione dell'ente attraverso il Piano della Performance; il POLA è redatto secondo quanto previsto dall'art. 263 comma 4-bis del DL. 34/2020 di modifica dell'art.14 della Legge 7 agosto 2015, n.124 attualmente vigente, nonché dello schema fornito in versione semplificata per le amministrazioni fino a cinquanta dipendenti. A seguito dell'emanazione di misure di carattere normativo e tecnico per la disciplina del lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche, in particolare attraverso l'adozione di ulteriori strumenti, anche contrattuali, si apporteranno al presente documento i necessari adeguamenti.

#### 5.1.2 Riferimenti normativi

Il lavoro agile nella pubblica amministrazione prende avvio dalla Legge 7 agosto 2015, n.124 "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche" che con l'art. 14 "Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche" stabilisce che "le amministrazioni, ..., adottano misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e per la sperimentazione, anche al fine di tutelare le cure parentali, di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa che permettano, entro tre anni, ad almeno il 10 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano, di avvalersi di tali modalità, garantendo che i dipendenti che se ne avvalgono non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera".

La successiva Legge 22 maggio 2017, n.81, *“Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l’articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato”* disciplina, al capo II, il lavoro agile, prevedendone l’applicazione anche al pubblico impiego e sottolineando la flessibilità organizzativa, la volontarietà delle parti che sottoscrivono l’accordo individuale e l’utilizzo di strumentazioni che consentano di lavorare da remoto, rendendo possibile svolgere la prestazione lavorativa *“in parte all’interno di locali aziendali e in parte all’esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell’orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva”*.

Attraverso la direttiva n. 3/2017, recante le linee guida sul lavoro agile nella PA, il Dipartimento della Funzione pubblica fornisce indirizzi per l’attuazione delle predette disposizioni attraverso una fase di sperimentazione. Le linee guida contengono indicazioni inerenti l’organizzazione del lavoro e la gestione del personale per promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, favorire il benessere organizzativo e assicurare l’esercizio dei diritti delle lavoratrici e dei lavoratori.

Nei primi mesi del 2020, a causa della situazione connessa all’epidemia da COVID-19, il lavoro da remoto si impone come una delle misure più efficaci per affrontare l’emergenza. Le misure più significative riguardano:

- Prima previsione del superamento del regime sperimentale per il lavoro agile nella pubblica amministrazione (Art 18 co. 5 del DL 9 del 2 marzo 2020, che modifica l’articolo 14 della Legge n.124/2015)
- Previsione del lavoro agile come una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni, al fine di limitare la presenza del personale negli uffici per assicurare esclusivamente le attività che si ritengono indifferibili e che richiedono necessariamente la presenza sul luogo di lavoro, prescindendo dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi di cui alla L 81/2017 e anche utilizzando strumenti informatici nella disponibilità del dipendente qualora non siano forniti dall’amministrazione (Art 87 co 1 e 2 del DL 18 del 17 marzo 2020 e successive modificazioni e integrazioni)
- Introduzione del POLA: *“Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del documento di cui all’articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Il POLA individua le modalità’ attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività’ che possono essere svolte in modalità’ agile, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità’ e della progressione di carriera, e definisce, altresì’, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell’efficacia e dell’efficienza dell’azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché’ della qualità’ dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative. In caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica almeno al 30 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano”*. (Art.263 comma 4-bis DL 34 del 19 maggio 2020)
- Indicazioni per le misure di organizzazione del lavoro pubblico in periodo emergenziale (Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 19/10/2020);
- Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 9/12/2020 con cui si approvano le linee guida per il POLA.



## 5.2 Livello di attuazione e sviluppo

Con la normativa emergenziale che ha caratterizzato il 2020 il CAI ha definito la platea dei dipendenti che possono lavorare, a rotazione, da remoto.

Durante il periodo di chiusura degli uffici della Sede centrale dell'Ente, avvenuta dal 17 marzo al 17 maggio 2020, 17 dei 18 dipendenti hanno svolto la prestazione da remoto, mentre 1 dipendente è stato esentato dal servizio, poiché non in grado di espletare l'attività assegnata con tale modalità.

A partire dalla riapertura degli uffici, avvenuta il 18 maggio 2020, tutto il personale ha svolto, a rotazione, la prestazione lavorativa da remoto. Tale prestazione è stata disciplinata dalle disposizioni normative emanate dal Governo italiano nonché dalle Linee guida e dalle Direttive adottate dal Dipartimento della Funzione Pubblica, in funzione dell'evolversi della fase di emergenza sanitaria.

Il ricorso alle modalità flessibili di svolgimento della prestazione lavorativa è stato avviato anche nei casi in cui, a fronte dell'indisponibilità o insufficienza di dotazione informatica da parte dell'Ente, vi è stata la disponibilità del dipendente ad utilizzare propri dispositivi, e tenuto conto delle situazioni familiari peculiari eventualmente segnalate dai lavoratori alla Direzione.

## 5.3 Modalità attuative

Al fine di ottimizzare la prestazione lavorativa durante il periodo di chiusura degli Uffici della Sede centrale, l'Ente ha adottato una soluzione tecnica che ha consentito ai dipendenti, tramite un accesso sicuro (VPN), di accedere alla Intranet aziendale. Il collegamento avviene utilizzando strumentazione messa a disposizione dall'Ente oppure con strumentazione già nella disponibilità del dipendente.

L'Ente aveva previsto per il 2020, quale obiettivo di performance organizzativa comune a tutti i dipendenti il censimento di cartelle e file personali e condivisi e la loro riorganizzazione al fine del trasferimento degli stessi su Google Drive. L'attività è stata completata e nel 2021 si provvederà alla definizione di un nuovo albero della Intranet nell'ambiente Drive.

L'Ente, alla riapertura degli Uffici della Sede centrale ha avviato un piano di sostituzione delle postazioni fisse con strumentazione portatile. Ad oggi, tutto il personale è dotato di un PC portatile, di uno smartphone e di una SIM abilitata al traffico dati che, pertanto, ne consente l'utilizzo come router per la connettività.

Per il personale è comunque possibile, fermo restando il rispetto delle disposizioni del Codice dell'Amministrazione Digitale di cui al decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82, attivare la modalità agile anche usando strumentazione nella propria disponibilità.

L'Ente ha provveduto, inizialmente, a somministrare formazione in materia di lavoro agile al Direttore e vi provvederà, non appena sarà disponibile il kit di riuso del Progetto Vela, anche nei confronti degli altri dipendenti, approfondendo il contesto normativo, l'approccio e l'applicazione dello Smart Working nel settore pubblico, oltre gli aspetti pratici e operativi, nonché rafforzando le soft skills per lavorare in modo *smart*.

### 5.3.1 Gli obiettivi del lavoro agile

Con il lavoro agile il CAI persegue i seguenti obiettivi principali:

- Diffondere modalità di lavoro e stili manageriali orientati ad una maggiore autonomia e responsabilità delle persone e sviluppo di una cultura gestionale orientata ai risultati;
- Rafforzare la cultura della misurazione e della valutazione della performance attraverso l'individuazione di specifici indicatori di risultato qualitativi oltre che quantitativi;
- Valorizzare le competenze delle persone e migliorare il loro benessere organizzativo, anche attraverso la facilitazione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- Promuovere l'inclusione lavorativa di persone in situazione di fragilità permanente o temporanea;
- Promuovere e diffondere le tecnologie digitali;
- Razionalizzare le risorse strumentali e logistiche;
- Riprogettare gli spazi di lavoro;
- Garantire l'accesso da remoto al personale in lavoro agile garantendo contestualmente la protezione dei dati aziendali
- Contribuire allo sviluppo sostenibile della Città.

La struttura organizzativa professionale dell'Ente è collocata nella sede unica, di proprietà, in Milano.

Non si è ritenuto di dover operare una ridefinizione degli spazi di lavoro dell'organizzazione, poiché le dimensioni dei vari ambienti di lavoro consentono di svolgere la prestazione lavorativa in sicurezza.

Sono state apportate, vista la perdurante situazione di emergenza sanitaria, l'inserimento di barriere "parafuoco" a tutte le postazioni fisse, ad esclusione di quelle collocate in ambienti in cui è presente un solo dipendente.

### 5.3.2 Mappatura delle attività che possono essere svolte in modalità di lavoro agile

La normativa vigente prevede che almeno il 60% dei dipendenti assegnati allo svolgimento di attività che possono essere rese a distanza possa avvalersi della modalità di prestazione lavorativa agile (art. 263, comma 4 bis D.L. 34/2020).

La quasi totalità dei dipendenti svolgono attività che, anche a rotazione, possono essere svolte in modalità agile qualora ricorrano le seguenti condizioni minime:

- è possibile svolgere da remoto almeno parte della attività a cui è assegnata/o il/la lavoratore/lavoratrice, senza la necessità di costante presenza fisica nella sede di lavoro;
- è possibile utilizzare strumentazioni tecnologiche idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro;
- è possibile monitorare la prestazione e valutare i risultati conseguiti;
- è nella disponibilità del dipendente, o in alternativa fornita dall'Amministrazione (nei limiti della disponibilità), la strumentazione informatica, tecnica e di comunicazione idonea e necessaria all'espletamento della prestazione in modalità agile;
- non è pregiudicata l'erogazione dei servizi rivolti a cittadini ed imprese che deve avvenire con regolarità, continuità ed efficienza, nonché nel rigoroso rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente.

Le attività/processi che possono, quindi, essere svolte da remoto sono le seguenti:

<b>ATTIVITA' / PROCESSI</b>	<b>Area organizzativa</b>
Programmazione acquisti	Economato
Richieste di acquisto - RDA	Economato
Bando gara sopra soglia: identificazione e selezione fornitori	Amministrazione/Economato
Bando gara: identificazione e selezione fornitori	Amministrazione/Economato
Trattativa privata - identificazione e selezione fornitori	Economato
Liquidazione fatture - ciclo passivo	Amministrazione
Ciclo attivo - Standard	Amministrazione
Ciclo attivo - Manuale	Amministrazione
Programmazione e budget	Amministrazione
Reporting e andamento budget	Amministrazione
Bilancio - chiusura annuale	Amministrazione
Rimborsi su spese sostenuti dai volontari	Amministrazione
Paghe e stipendi - Rilevazione/Liquidazione	Amministrazione
IVA - chiusura annuale	Amministrazione
Gestione amministrativa Professionisti	Amministrazione
Erogazione contributi - Passivo	Amministrazione
Contributi Statali - Attivo	Amministrazione
Adempimenti fiscali infrannuali	Amministrazione
Adempimenti verso lo Stato Centrale - Ministero vigilante	Amministrazione
Adempimenti verso la Corte dei Conti	Amministrazione
Gestione sinistri	Amministrazione
Tesseramento	Amministrazione
CC - Comitato Centrale - Preparazione, partecipazione, consuntivazione	Segreteria generale
CDC - Comitato direttivo centrale (indirizzo/controllo)	Segreteria generale
Assemblea Delegati - Preparazione/consuntivazione	Segreteria generale
Gruppi Regionali - Preparazione/consuntivazione	Segreteria generale

Redazione rapporto attività	Direzione/Segreterie/Amministrazione/Economato
Consulenza legale/amministrativa	Ufficio Legale/Direzione
Collegio Nazionale dei Revisori dei Conti	Amministrazione
Collegio Probiviri - Preparazione/consuntivazione	Segreteria di Presidenza
Comitato elettorale - Preparazione/consuntivazione	Segreteria di Presidenza
Organi tecnici centrali - Preparazione/consuntivazione	Direzione/Segreterie/Amministrazione/Economato
Gestione albo titolati	Amministrazione
Gestione del carico e scarico magazzino	Economato
Vendita beni e merci	Amministrazione/Economato

Non rientrano, pertanto, nelle attività che possono essere svolte in remoto, neppure a rotazione, quelle relative a:

<b>ATTIVITA'</b>	<b>Area organizzativa</b>
Ricevimento merci	Economato
Valutazione della conformità degli acquisti	Economato
Movimentazione del magazzino	Economato
Protocollo	Ufficio Protocollo
Distribuzione librerie	Economato
Reception	Segreterie (attualmente esternalizzata)

Onde consentire un ampliamento delle attività svolte da remoto, è in corso la valutazione di un programma di gestione del protocollo in modalità informatizzata. Purtroppo, non è possibile trascurare il fatto che la quantità di corrispondenza recapitata ancora in formato cartaceo è rilevante.

#### 5.4 Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile

Viste le limitate dimensioni dell'assetto organizzativo dell'Ente e la trasversalità delle maggior parte delle attività svolte dai dipendenti, questi risultano tutti coinvolti, seppure con diversa gradualità, nel lavoro agile.

La calendarizzazione della prestazione in tale modalità ha, sinora, tenuto conto, e lo si farà anche per il futuro, della interazione tra i singoli dipendenti in funzione dei compiti e delle attività da espletare.

L'Ente ha avviato il monitoraggio del lavoro agile, utilizzando le funzionalità contenute nel sistema di rilevazione presente attualmente in uso.

Quanto al monitoraggio dell'andamento e dei risultati della prestazione del lavoro agile, l'Ente ha chiesto ai propri dipendenti la compilazione di un modulo standard di rilevazione dell'attività svolta.

Si segnala che l'Ente si è recentemente accreditato al Progetto Vela e prevede, quindi, a breve di utilizzare il kit di riuso messo a disposizione degli aderenti al fine di elaborare più facilmente gli indicatori sintetici di andamento del progetto sulla base del sistema di monitoraggio impostato.

### 5.5 Programma di sviluppo del lavoro agile

Come accennato al paragrafo precedente, tutti i dipendenti risultano, dalla riapertura degli Uffici della Sede dell'Ente e sino al termine dello stato di emergenza, al momento fissato al 30 aprile 2021, coinvolti nella modalità di lavoro da remoto; tale situazione contingente ha comportato un uso massiccio di tale modalità, al fine di contemperare le esigenze personali (anche di carattere psicologico) dei dipendenti, con le misure di prevenzione e contenimento della diffusione del COVID-19, nonché con le esigenze di continuità dell'azione amministrativa dell'Ente. Tuttavia, l'attuale modalità della prestazione lavorativa risulta distante dai principi sottesi al lavoro agile, essendosi trattato di un mero trasferimento della prestazione dalla sede di lavoro all'abitazione del dipendente.

E' necessario, pertanto, accrescere la consapevolezza dei lavoratori sul lavoro agile al fine di conseguire responsabilizzazione ed ingaggio degli stessi nel progetto.

L'Ente ha avviato, già dal 2019, ed è ora in fase conclusiva, con la RSU e le OO.SS. la contrattazione collettiva decentrata per l'adozione del Regolamento per la prestazione dell'attività lavorativa in modalità agile che disciplinerà tale istituto una volta superata l'emergenza sanitaria. Il presente POLA sarà, quindi, aggiornato successivamente all'adozione del sopra citato Regolamento, ma non potrà prescindere, tuttavia, dalle criticità emerse nel corso del periodo trascorso, e cioè:

- le attività endoprocedimentali di alcuni processi possono essere svolte da remoto, ma non per la loro totalità;
- la peculiarità di alcune attività dell'Ente e le sue limitate dimensioni organizzative.

Ciò comporterà una diversa gradualità nello sviluppo del lavoro agile.

Di seguito sono definiti obiettivi ed indicatori di programmazione organizzativa del lavoro agile per le seguenti dimensioni:

- condizioni abilitanti;
- attuazione;
- performance organizzative;
- impatti.

Si precisa che per quanto concerne i dati inerenti i lavoratori "agili" riportati nella colonna "baseline" si tratta, in buona sostanza, di lavoratori che svolgono la propria prestazione meramente da remoto.

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	<b>SALUTE ORGANIZZATIVA</b>						
	COORDINAMENTO ORGANIZZATIVO	ESISTENTE/NON ESISTENTE	SI'	SI'	SI'	SI'	DIREZIONE
	MONITORAGGIO DEL LAVORO AGILE	ESISTENTE/NON ESISTENTE	SI'	SI'	SI'	SI'	
	PROGRAMMAZIONE PER OBIETTIVI E/O PROGETTI E/O PER PROCESSI	ESISTENTE/NON ESISTENTE	NO	SI'	SI'	SI'	
	<b>SALUTE PROFESSIONALE</b>						
	% DIRIGENTI/P.O. PARTECIPANTI A CORSI DI FORMAZIONE SU COMPETENZE DIREZIONALI IN MATERIA LAVORO AGILE	N° DIRIGENTI-P.O. PARTECIPANTI /N° DIRIGENTI-P.O. IN SERVIZIO	20	100	100	100	SW GESTIONE PERSONALE
	% DIRIGENTI/P.O. CHE ADOTTANO APPROCCIO PER OBIETTIVI E/O PROGETTI E/O PROCESSI	N° DIRIGENTI-P.O. ADOTTANTI /N° DIRIGENTI-P.O. IN SERVIZIO	20	100	100	100	SMVP
	% LAVORATORI AGILI PARTECIPANTI A CORSI DI FORMAZIONE SU COMPETENZE SPECIFICHE IN MATERIA LAVORO AGILE NELL'ULTIMO ANNO	N° LAVORATORI AGILI PARTECIPANTI /N° LAVORATORI AGILI IN SERVIZIO	0	50	80	100	SW GESTIONE PERSONALE
	% LAVORATORI CHE LAVORANO APPROCCIANDOSI PER OBIETTIVI E/O PROGETTI E/O PROCESSI	N° LAVORATORI AGILI CHE SI APPROCCIANO /N° LAVORATORI AGILI IN SERVIZIO	0	50	100	100	SMVP
	% LAVORATORI AGILI PARTECIPANTI A CORSI DI FORMAZIONE SU COMPETENZE DIGITALI NELL'ULTIMO ANNO	N° LAVORATORI AGILI PARTECIPANTI /N° LAVORATORI AGILI IN SERVIZIO	0	50	80	100	SW GESTIONE PERSONALE
	% LAVORATORI AGILI CHE UTILIZZANO LE TECNOLOGIE DIGITALI A DISPOSIZIONE	N° LAVORATORI AGILI UTILIZZATORI /N° LAVORATORI AGILI IN SERVIZIO	89	100	100	100	DATA BASE INTERNO
	<b>SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA</b>						
	% COSTI FORMAZIONE COMPETENZE FUNZIONALI AL LAVORO AGILE	COSTI FORMAZIONE COMPETENZE FUNZIONALI AL LAVORO AGILE/COSTI TOTALI FORMAZIONE	18,7	20	15	10	BILANCIO
	% INVESTIMENTI IN SUPPORTI HARDWARE E INFRASTRUTTURE DIGITALI FUNZIONALI AL LAVORO AGILE	INVESTIMENTI IN SUPPORTI HARDWARE E INFRASTRUTTURE DIGITALI FUNZIONALI AL LAVORO AGILE/INVESTIMENTI TOTALI	N.D.	2	2	2	
	% INVESTIMENTI IN DIGITALIZZAZIONE DI SERVIZI E PROGETTI	INVESTIMENTI IN DIGITALIZZAZIONE DI SERVIZI E PROGETTI/INVESTIMENTI TOTALI	N.D.	3	3	3	
	<b>SALUTE DIGITALE</b>						
	N. PC PER LAVORO AGILE	N° PC/N° LAVORATORI AGILI	100	100	100	100	DATA BASE INTERNO
	% LAVORATORI AGILI DOTATI DI DISPOSITIVI E TRAFFICO DATI	N° LAVORATORI AGILI DOTATI /N° LAVORATORI AGILI	100	100	100	100	
SISTEMA VPN	ESISTENTE/NON ESISTENTE	SI'	SI'	SI'	SI'		

	INTRANET	ESISTENTE/NON ESISTENTE	SI'	SI'	SI'	SI'
	SISTEMI DI COLLABORATION (CLOUD)	ESISTENTE/NON ESISTENTE	SI'	SI'	SI'	SI'
	% APPLICATIVI CONSULTABILI IN LAVORO AGILE	N° APPLICATIVI CONSULTABILI IN LAVORO AGILE /N° APPLICATIVI TOTALI	100	100	100	100
	% BANCHE DATI CONSULTABILI IN LAVORO AGILE	N° BANCHE DATI CONSULTABILI IN LAVORO AGILE /N° BANCHE DATI TOTALI	100	100	100	100
	% FIRMA DIGITALE TRA I LAVORATORI AGILI	N° FIRME DIGITALI A LAVORATORI AGILI ABILITATI/ N° LAVORI AGILI ABILITATI	1	1	1	1
	% PROCESSI DIGITALIZZATI	N° PROCESSI DIGITALIZZATI /N° PROCESSI TOTALI	12,2	17	20	22
	% SERVIZI DIGITALIZZATI	-	-	-	-	-
<b>NOTE</b>	IL CAI NON EROGA DIRETTAMENTE SERVIZI PUBBLICI COSI' COME DEFINITO AL PUNTO 1 DELLA DELIBERA CIVIT N. 88/2010 I DATI CONTRASSEGNA TI CON "N.D." NON SONO DISPONIBILI AL MOMENTO DELL'APPROVAZIONE DEL PRESENTE POLA					

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
ATTUAZIONE LAVORO AGILE	<b>INDICATORI QUANTITATIVI</b>						
	% LAVORATORI AGILI EFFETTIVI	N° LAVORATORI AGILI EFFETTIVI/N° LAVORI AGILI TOTALI	100	60	65	70	SW GESTIONE PERSONALE
	% GIORNATE LAVORO AGILE	N° GIORNATE LAVORO AGILE /N° GIORNATE TOTALI	34,5	7,5	8,2	8,9	
	<b>INDICATORI QUALITATIVI</b>						
	% LIVELLO DI SODDISFAZIONE SUI DIPENDENTI	SURVEY QUALITATIVA DI VALUTAZIONE	N.D.	60	70	80	SURVEY
	- DIRIGENTI						
	- POSIZIONI ORGANIZZATIVE						
- ALTRI DIPENDENTI							
- FEMMINE/MASCHI							
- CLASSI DI ETA'							
<b>NOTE</b>	I DATI CONTRASSEGNA TI CON "N.D." NON SONO DISPONIBILI AL MOMENTO DELL'APPROVAZIONE DEL PRESENTE POLA						



DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
PERFORMANCE ORGANIZZATIVE	<b>ECONOMICITA'</b>						
	RIFLESSO ECONOMICO: RIDUZIONE COSTI	N° RISME CARTA CONSUMATE ANNO A/ N° RISME CARTA CONSUMATA ANNO A-1	N.D.	10	15	15	DATA BASE INTERNO
	RIFLESSO PATRIMONIALE: MINOR CONSUMO PATRIMONIO X RAZIONALIZZAZIONE SPAZI	-	-	-	-	-	-
	<b>EFFICIENZA</b>						
	PRODUTTIVA: DIMINUZIONE ASSENZE	GIORNATE ASSENZA ANNO A/GIORNATE ASSENZA ANNO A - 1	N.D.	8	10	12	SW GESTIONE PERSONALE
	ECONOMICA: RIDUZIONE COSTI PER OUTPUT SERVIZI	-	-	-	-	-	-
	<b>EFFICACIA</b>						
	QUANTITATIVA: QUANTITA' EROGATA/QUANTITA' FRUITA	-	-	-	-	-	-
	QUALITATIVA: QUALITA' EROGATA/QUALITA' PERCEPITA	-	-	-	-	-	-
<b>NOTE</b>	L'ENTE HA UN'UNICA SEDE: LA RAZIONALIZZAZIONE DEGLI SPAZI NON AVREBBE ALCUN RIFLESSO PATRIMONIALE IL CAI NON EROGA DIRETTAMENTE SERVIZI PUBBLICI COSI' COME DEFINITO AL PUNTO 1 DELLA DELIBERA CIVIT N. 88/2010 I DATI CONTRASSEGNA TI CON "N.D." NON SONO DISPONIBILI AL MOMENTO DELL'APPROVAZIONE DEL PRESENTE POLA						

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
IMPATTI	<b>IMPATTI INTERNI</b>						
	SOCIALE: PER UTENTI E LAVORATORI	TOTALE GG LAVORO AGILE FRUITI * TEMPO MEDIO PERCORRENZA CASA-LAVORO	N.D.	DA DEFINIRE	DA DEFINIRE	DA DEFINIRE	SURVEY
	AMBIENTALE: PER LA COLLETTIVITA'	KM RISPARMIATI TRAGITTO CASA-LAVORO * GR CO2/KM	N.D.	DA DEFINIRE	DA DEFINIRE	DA DEFINIRE	
	ECONOMICO: PER I LAVORATORI	TOTALE GG LAVORO AGILE FRUITI * DISTANZA MEDIA (KM) CASA-LAVORO * € /KM	N.D.	DA DEFINIRE	DA DEFINIRE	DA DEFINIRE	
	<b>IMPATTI ESTERNI</b>						
	MIGLIORAMENTO/PEGGIORAMENTO SALUTE ORGANIZZATIVA	SURVEY QUALITATIVA DI VALUTAZIONE	N.D.	DA DEFINIRE	DA DEFINIRE	DA DEFINIRE	SURVEY
	MIGLIORAMENTO/PEGGIORAMENTO SALUTE PROFESSIONALE		N.D.	DA DEFINIRE	DA DEFINIRE	DA DEFINIRE	
MIGLIORAMENTO/PEGGIORAMENTO SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA	N.D.		DA DEFINIRE	DA DEFINIRE	DA DEFINIRE		

	MIGLIORAMENTO/PEGGIORAMENTO SALUTE DIGITALE		N.D.	DA DEFINIRE	DA DEFINIRE	DA DEFINIRE
<b>NOTE</b>	I DATI CONTRASSEGNA TI CON "N.D." NON SONO DISPONIBILI AL MOMENTO DELL'APPROVAZIONE DEL PRESENTE POLA					