

## IL PIANO della PERFORMANCE CAI

Il Piano della Performance per il triennio 2017 – 2019 per il CAI, Club Alpino Italiano, è stato 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".

### 1.1 Indice

Introduzione		Pagina
1.1	Indice	1
1.2	Presentazione del Piano della Performance	1
<b>2. Sommario: Sintesi delle informazioni di interesse per cittadini e stakeholder esterni</b>		
2.1	Chi siamo	2
2.2	Cosa facciamo	2
2.3	Come operiamo	3
<b>3. Identità</b>		
3.1	L'Amministrazione "in cifre"	7
3.2	Mandato Istituzionale	7
3.3	Missione e Visione	8
3.4	Albero delle Performance	8
<b>4. Analisi del contesto</b>		
4.1	Analisi del contesto esterno	10
4.2	Analisi del contesto interno	11
<b>5. Pianificazione strategica</b>		
5.1	Introduzione	14
5.2	Obiettivi Strategici	15
<b>6. Dalla Missione alle Aree Strategiche agli Obiettivi Strategici e operativi</b>		
6.1	Albero della Performance	16
6.2	Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi	18
6.3	Piano Operativo 2017 con cronogramma	19
6.4	Obiettivi assegnati al personale dirigenziale e al responsabile della prevenzione della corruzione	20
<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	21
7.2	Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	21
7.3	Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance	24
<b>8. Allegati tecnici</b>		
8.1	Scheda di analisi quali-quantitativa delle risorse umane	25

### 1.2 Presentazione del Piano della Performance

Il Piano della Performance 2017-2019, come avvenuto a partire dal 2011, è stato elaborato nel rispetto della normativa del D. Lgs. 150/2009 e delle indicazioni predisposte e veicolate da CIVIT, ora ANAC.

Il Piano delle Performance del Club Alpino Italiano è finalizzato a rendere pubblica e condivisa la programmazione del triennio di riferimento, evidenziando gli obiettivi, le azioni, gli indicatori e i relativi target in coerenza con la programmazione strategica ed economico-finanziaria del Sodalizio. Tale Piano intende assicurare qualità e comprensibilità della rappresentazione delle performance nei confronti dell'intera collettività ed in particolare dei Soci.

*Vincenzo Torti, 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 154 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 2016 i Soci del CAI sono 311.140, che partecipano alle attività di 507 Sezioni e 309 Sottosezioni appartenenti a 21 gruppi regionali di cui 2 raggruppamenti provinciali (Trento e Bolzano).

### 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 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 748 strutture per un totale di quasi 21000 posti letto - fissandone i criteri ed i mezzi;
- all'organizzazione, tramite il Corpo Nazionale Soccorso Alpino e Speleologico (CNSAS), operativa 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).

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 “Duca degli Abruzzi”, sono a Torino.

La sede legale è a Milano.

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 Probiviri.

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.

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 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' 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 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 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 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.

- Il Centro Studi Materiali e Tecniche: è una struttura operativa del C.A.I. che 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, struttura operativa del CAI: 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: struttura operativa del CAI, sovrintende, con particolare attenzione ai necessari criteri di economicità, alla produzione editoriale del Sodalizio nell'ambito degli indirizzi statutari e provvede alle informazioni, alla propaganda e alla diffusione inerenti nonché alla gestione ottimale del connesso patrimonio.
- Il Centro Nazionale Coralità: struttura operativa del CAI, 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: struttura operativa del CAI, 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 390 libri pubblicati tra il 1518 e il 1830. In sintesi, il suo patrimonio consiste in circa 35.000 libri, 1.638 testate di periodici in varie lingue, con 19.000 annate, 10.000 carte topografiche, 25 metri lineari di scaffali di archivio storico.

Il Club Alpino Italiano è partecipe 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 alla consapevole tutela e valorizzazione dell'ambiente; nel 1995 il CAI è stato 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 elevato tasso d'autonomia finanziaria, derivante dalla contribuzione di oltre 311.000 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.

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 titolari;
- alla manutenzione dei rifugi alpini.

#### **Gli organi collegiali del CAI**

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).

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

#### **Il personale del CAI**

L'attuale dotazione organica è composta da n. 20 posizioni relative a personale non dirigente e da n. 1 posizione dirigenziale, tutte inquadrate nel Comparto Enti pubblici non economici.

Attualmente sono in servizio 16 dipendenti a tempo indeterminato e un dirigente, a tempo determinato, che ricopre il ruolo di Direttore.

### 3.1 L'amministrazione "in cifre"

	valore	note
<i>Dipendenti</i>	n. 17	
<i>Volume complessivo risorse finanziarie</i>	Stato patrimoniale € 11.666.298 Conto Economico € 12.492.089	bilancio d'esercizio al 31.12.2015
<i>Strutture territoriali: Gruppi Regionali Sezioni</i>	n. 21 (compresi due Raggruppamenti Provinciali)	aggiornamento al 31.12.2016
<i>Soci</i>	n. 311.140	aggiornamento al 31.12.2016
<i>Sezioni e Sottosezioni</i>	n. 815	aggiornamento al 31.12.2016
<i>Rifugi e Bivacchi</i>	n. 746	aggiornamento al 31.12.2016
<i>Organi Tecnici Centrali Operativi</i>	n. 9	aggiornamento al 31.12.2016
<i>Strutture operative</i>	n. 6	aggiornamento al 31.12.2016
<i>Titolati</i>	n. 5.656	aggiornamento al 31.12.2016
<i>Soccorritori</i>	n. 6.522	aggiornamento al 31.12.2016

### 3.2 Mandato istituzionale

Il CAI per conseguire – ai sensi della legge 24 dicembre 1985, n. 776 – 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 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.

### 3.3 Missione e Visione

#### Missione

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.

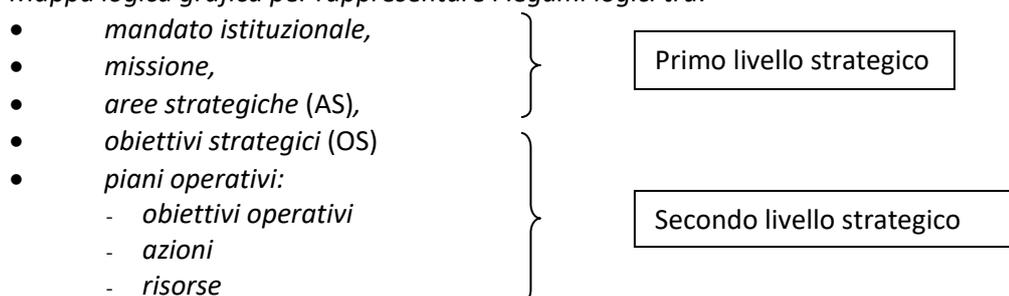
(fonte: art. 1 Statuto del CAI)

#### Visione

Il CAI intende essere l'associazione italiana di riferimento del rapporto tra i giovani e le montagne, con attività di formazione ed addestramento al rispetto e alla loro corretta frequentazione.

### 3.4 Albero della Performance

Mapa 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 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 di ragioni di appartenenza e interessi dei Soci

**AS2 Il potenziale dell'universo Giovani**

OS 2.1 Universo Giovani

OS 2.2 Presenza nel mondo della scuola

**AS3 Le politiche di indirizzo**

OS 3.1: Valorizzazione del patrimonio storico, culturale e turistico

OS 3.2: Realizzazione di un sistema informativo della montagna

OS 3.3: Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi a Performance, Trasparenza, Integrità e Anticorruzione

## 4 Analisi del contesto

La fase di pianificazione strategica, punto di inizio del Ciclo di Gestione della Performance, si sviluppa in sinergia ad una visione d'insieme dell'ambiente di riferimento esterno al CAI e del suo contesto organizzativo.

Nelle pianificazioni iniziali, tale visione è stata ottenuta attraverso una mappatura costante delle variabili interne e delle caratteristiche esterne ritenute prioritarie rispetto alla strategia dell'Ente. In precedenza, per la raccolta delle informazioni, era stato utilizzato un questionario redatto sulla base dei principi dell'analisi SWOT.

Nella pianificazione del triennio 2017-2019, sulla base della pratica attuata nelle ultime pianificazioni, si è utilizzata la raccolta di informazioni attraverso il dialogo interno tra le diverse strutture organizzative dell'Ente. Ciò grazie all'opportunità offerta dalle numerose riunioni e momenti di incontro che vengono programmati e svolti annualmente, in particolare dal più importante tra essi: l'annuale Assemblea dei Delegati.

Tali eventi, si sono rilevati importanti come momento per riunire i rappresentanti degli interessi rappresentativi principali e sviluppare, così, un confronto proficuo in termini di spunti e argomenti utili alla costruzione di una mappa delle variabili interne ed esterne che caratterizzano il contesto del CAI. Questa è stata la modalità principale, ma non esclusiva, per ottenere elementi utili all'analisi di contesto.

In merito al triennio 2017-2019, periodo di riferimento di questo documento, si è considerato che non sono intervenuti macro-cambiamenti nel lasso di tempo intercorso rispetto alla pianificazione precedente. Pertanto, per la redazione del presente Piano, è possibile mantenere come valida e attuale l'analisi di contesto effettuata alla fine del 2013.

Per completezza documentale, e per favorire la comprensione di quanto descritto in questo documento, nei due paragrafi seguenti si riportano i contenuti delle analisi di contesto esterno ed interno effettuate per le pianificazioni precedenti e tutt'ora validi.

### 4.1 Analisi del contesto esterno

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

La valutazione quantitativa dei fattori individuati, e dei loro rapporti, travalica le finalità descrittive per cui l'analisi di contesto è inserita nel presente Piano della Performance e, inoltre, necessiterebbe strumenti di indagine più strutturati e specifici.

Si evidenziano quindi in sintesi le seguenti principali opportunità:

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

In riferimento al posizionamento del CAI nei confronti dei cittadini, della società in generale e rispetto ad alcuni risultati di performance dell'Ente, si evidenziano le seguenti criticità:

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

Per una migliore comprensione del contesto, e con riferimento a quanto sopra accennato circa la rilevanza dei diversi fattori rispetto agli scenari precedenti, si ritengono opportune alcune considerazioni rispetto alle ultime due criticità indicate:

- 1) l'utilizzo di tecnologie dell'informazione e della comunicazione ha avuto un notevole impulso nel corso dell'ultimo quadriennio all'interno dell'attività del CAI.
- 2) a partire dagli eventi del 2013 di celebrazione del 150° anno di fondazione, è proseguita in maniera costante l'attività dell'Ente per attrarre su di sé l'attenzione dei media.

La sostenuta visibilità delle numerose attività ed eventi, locali e nazionali, si è indubbiamente riverberata in modo molto positivo sull'opportunità denominata "immagine pubblica del CAI".

Nel corso dell'ultimo anno sono emerse con ancora maggiore vigore la necessità e, ad un tempo, la volontà di migliorare la comunicazione sia all'interno che all'esterno del Sodalizio.

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

In relazione agli obiettivi dell'Ente ed al loro raggiungimento, l'analisi del contesto interno mette in evidenza le caratteristiche positive dell'organizzazione che possono essere ulteriormente valorizzate e le criticità interne che sono suscettibili di miglioramento.

L'analisi di questo contesto si è svolta con modalità simili a quelle riferite all'esterno.

Di seguito si riportano le principali evidenze raggruppate in base a quattro dimensioni rilevanti dal punto di vista organizzativo.

- Organizzazione:

- Successivamente al modesto incremento occupazionale registrato nel 2014, l'ultimo biennio ha registrato l'uscita di due unità di personale. La prima per pensionamento del maggio 2015 e la seconda per dimissioni nel giugno 2016.

Permane quindi una situazione di sottodimensionamento numerico del personale rispetto alle esigenze dell'Ente e ai carichi di lavoro dei singoli dipendenti nonché agli adempimenti, sempre più onerosi, relativi alle disposizioni in materia di Trasparenza e Anticorruzione. Tale situazione risulta difficilmente sanabile in base alle confermate disposizioni di contenimento della spesa pubblica e alle conseguenti limitazioni in materia di lavoro pubblico.

- Risorse umane:

- la rilevazione del benessere organizzativo condotta nel 2015 migliora rispetto alla precedente, confermando la sostanziale immagine positiva dell'Ente presso i dipendenti ed il loro senso di appartenenza nonché l'elevata percezione di sicurezza e salute sul luogo di lavoro, stress da lavoro incluso. In miglioramento la già positiva percezione rilevata in merito alla dimensione "discriminazione". Il personale nel suo complesso dichiara una adeguata soddisfazione anche in merito al contesto lavorativo in genere ed alle relazioni interpersonali con i colleghi.

Permane quale punto più critico rilevato l'ambito "carriera e sviluppo professionale" che deve essere tuttavia interpretato tenendo conto della ristrettezza degli organici, in riduzione, e della conseguente impossibilità dell'Ente ad innovare ruoli e processi.

Eccellente infine la valutazione espressa sull'importanza degli ambiti dell'indagine, per la prima volta effettuata, a dimostrazione dell'efficacia riconosciuta al metodo e dell'attesa che, alla lettura dei risultati, l'Ente approfondisca i giudizi scaturiti.

- Risorse strumentali e tecnologiche:

- il sito Internet istituzionale [www.cai.it](http://www.cai.it) è aggiornato e coerente con le indicazioni di legge in materia di Trasparenza delle Pubbliche Amministrazioni (Dlgs. 33/2013) contenendo la specifica sezione

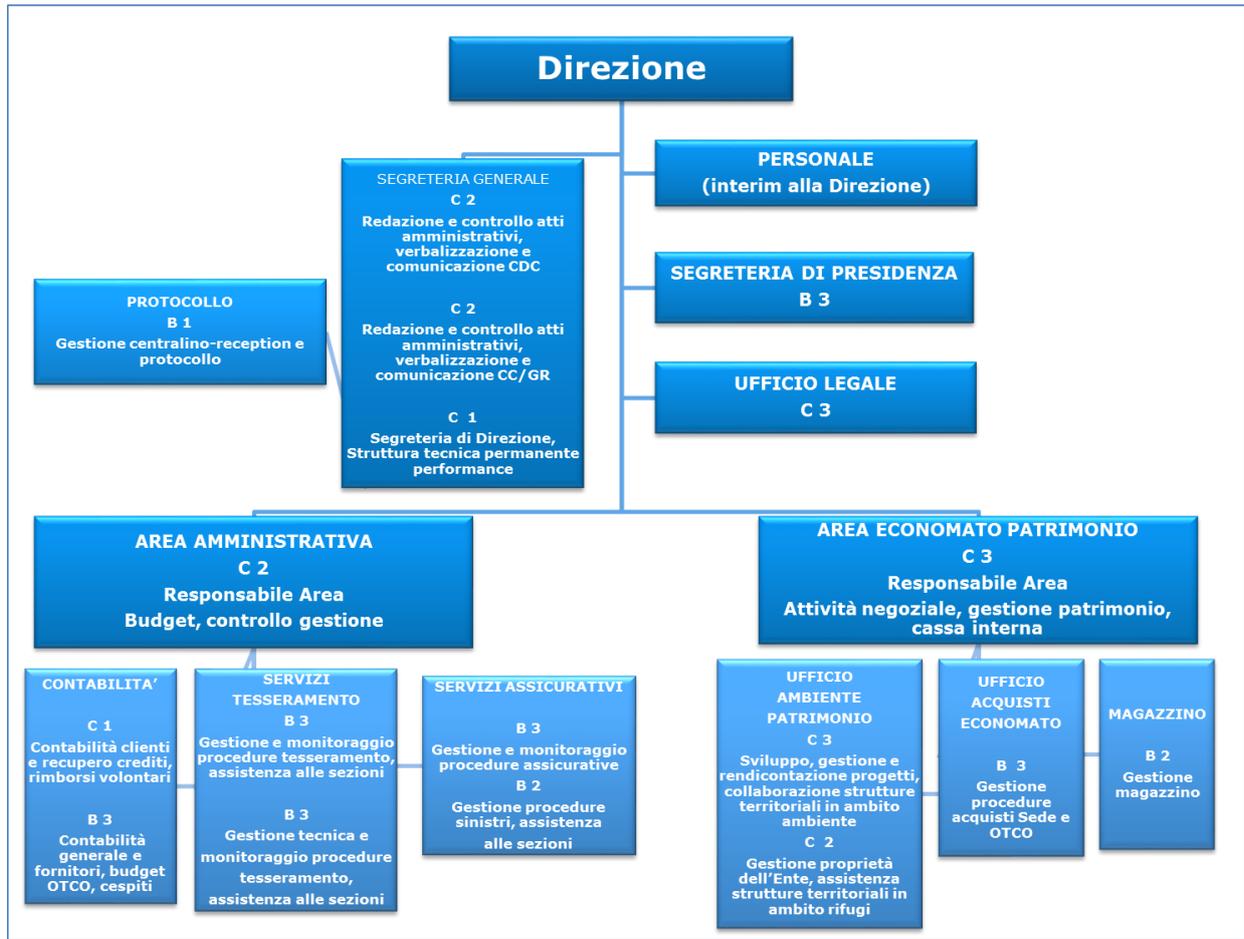
“Amministrazione Trasparente” nonostante tali indicazioni siano in frequente e a volte contraddittoria evoluzione. Tale sezione è raggiungibile cliccando su un banner dedicato inserito nella home page;

- A partire dalla Campagna Tesseramento 2014 è stato utilizzato un nuovo sistema gestionale; esso consente, oltre che di svolgere le necessarie operazioni di tesseramento con modalità più evolute, di raccogliere e classificare dati più rilevanti per qualità e quantità. Alla Piattaforma di Tesseramento vera e propria sono stati poi affiancati vari moduli (gestione dell’Albo dei Titolati e Qualificati del Sodalizio – e-commerce). Proseguono le valutazioni su nuove implementazioni, anche sollecitate dalle realtà territoriali, da apportare alla Piattaforma di Tesseramento, in particolare è stata avviata l’analisi per la realizzazione del rinnovo on-line del Socio;
- l’edificio presso cui hanno sede gli uffici di Milano è dotato di un impianto di videosorveglianza in osservanza del riconoscimento giuridico ai valori della sicurezza e della tutela di persone e beni presenti all’interno della sede.

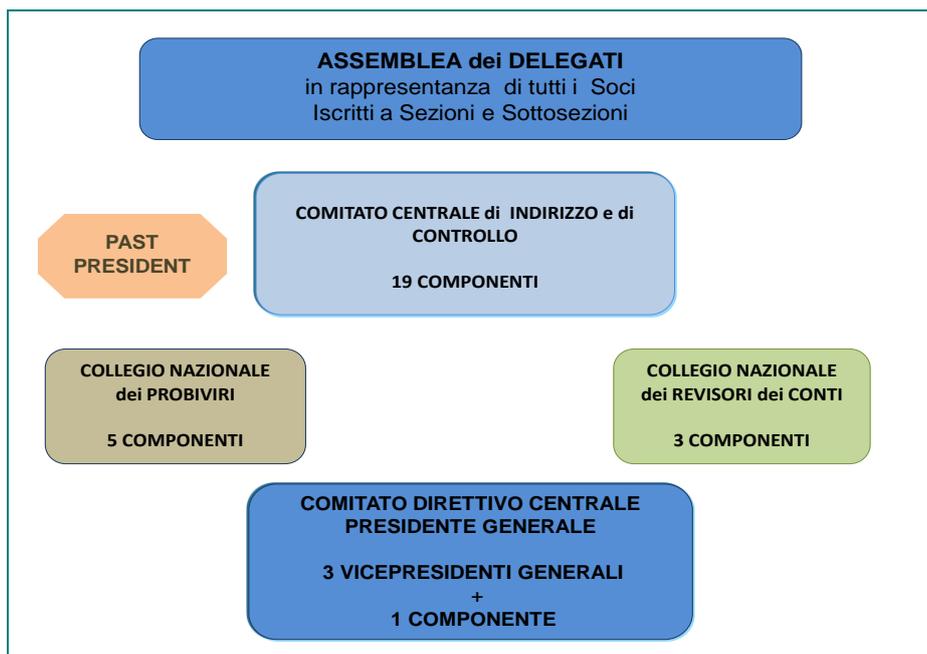
- Salute finanziaria, economica e patrimoniale:

- 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 nell’ultimo quinquennio 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. E’ possibile affermare che il CAI ha raggiunto una sostanziale stabilità economico-finanziaria.

Organigramma della struttura professionale CAI



Organigramma della struttura volontaristica CAI



## 5. Pianificazione strategica

### 5.1 Introduzione

La strategia evidenziata in questo documento presenta alcune modifiche rispetto alle direttrici strategiche già definite dall'Ente nel precedente Piano Triennale della Performance, anche a seguito dell'avvicendamento ai vertici del Sodalizio, che ha portato al rinnovamento di tre dei cinque componenti del Comitato Direttivo Centrale, tra cui il Presidente generale eletto dall'Assemblea dei Delegati svoltasi il 22-23 maggio 2016.

In particolare sono stati introdotti i seguenti correttivi:

AS1 Centralità del Socio e delle Sezioni: è stata posta maggiore enfasi alla centralità del Socio e delle Sezioni, poiché il Socio e, subito dopo, la Sezione/Sottosezione - intese come raggruppamenti di Soci sul territorio – costituiscono l'essenza e l'asse portante del Club Alpino Italiano. Tale principio non può e non deve restare una mera indicazione della carta statutaria ed il Socio deve avere piena contezza del significato e del valore della sua appartenenza, presupposto per una crescente fidelizzazione.

AS3 Le politiche di indirizzo: sono state ricondotte nell'ambito nazionale con il preciso intento di valorizzare il ruolo del Club Alpino Italiano nel settore della cartografia, della tracciatura e manutenzione dei sentieri nonché dei rifugi in un'ottica di presidio culturale, naturalistico e turistico.

Le fasi di monitoraggio, effettuate in esecuzione del ciclo della performance dell'anno 2015, conclusesi con l'approvazione della Relazione della Performance 2015 da parte del Comitato Direttivo Centrale nella sua seduta del 5 maggio 2015, hanno comunque confermato l'adeguatezza sia a livello strategico sia a livello operativo, della modalità di pianificazione sinora adottata.

I positivi risultati emersi nella Relazione della Performance 2015, ne confermano la correttezza e l'opportunità di proseguirne lo sviluppo operativo, arricchendolo di contenuti ed iniziative, grazie anche al consolidamento delle capacità dell'Ente.

Il presente Piano, quindi, si sviluppa sulla macro strategia già definita dal Sodalizio e sulle opportunità emerse nell'attuazione, in questi anni, del proprio Sistema di Monitoraggio e Valutazione della Performance sviluppando anche nuovi ambiti, grazie alla condivisione del valore del SMVP e anche alla volontà di miglioramento continuo stimolata dai progressi ottenuti nell'applicazione del Ciclo di gestione.

In quest'ottica l'OIV ha ritenuto, nel corso del 2015, di revisionare integralmente il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, adottato nel 2010, affinché tale documento potesse assumere la duplice valenza politica e gestionale di strumento fondamentale di sostegno all'elaborazione di proposte e programmi e all'analisi successiva alla realizzazione, declinando per l'Ente i seguenti ambiti di misurazione:

- 1) Il grado di attuazione della strategia;
- 2) Il portafoglio delle attività e dei servizi;
- 3) Lo stato di salute dell'Amministrazione;
- 4) Gli outcome, ovvero gli impatti dell'azione amministrativa.

Il CDC ha accolto la proposta dell'OIV, adottando il SMVP con proprio atto n. 149 del 18 dicembre 2015.

## 5.2 Obiettivi strategici

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

#### AS1 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 di ragioni di appartenenza e interessi dei Soci

#### Outcome per AS1:

- Incremento della digitalizzazione dei processi dell'Ente
- Incremento e valorizzazione delle conoscenze sull'universo Soci tramite nuovi dati

#### AS2 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

#### AS3 Le politiche di indirizzo

OS 3.1 Valorizzazione del patrimonio storico, culturale e turistico

OS 3.2 Realizzazione di un sistema informativo della montagna

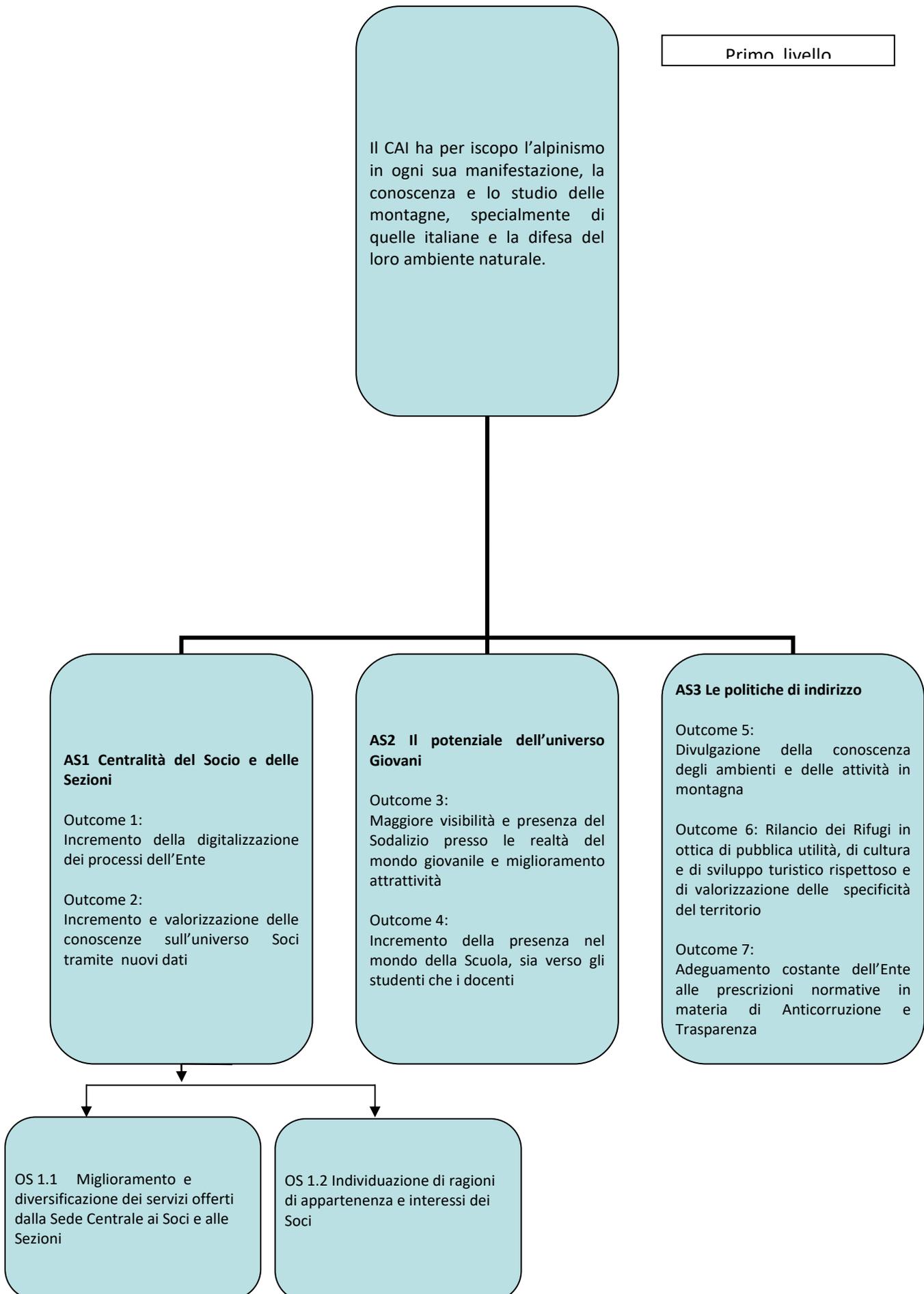
OS 3.3 Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi a Performance, Trasparenza, Integrità e Anticorruzione

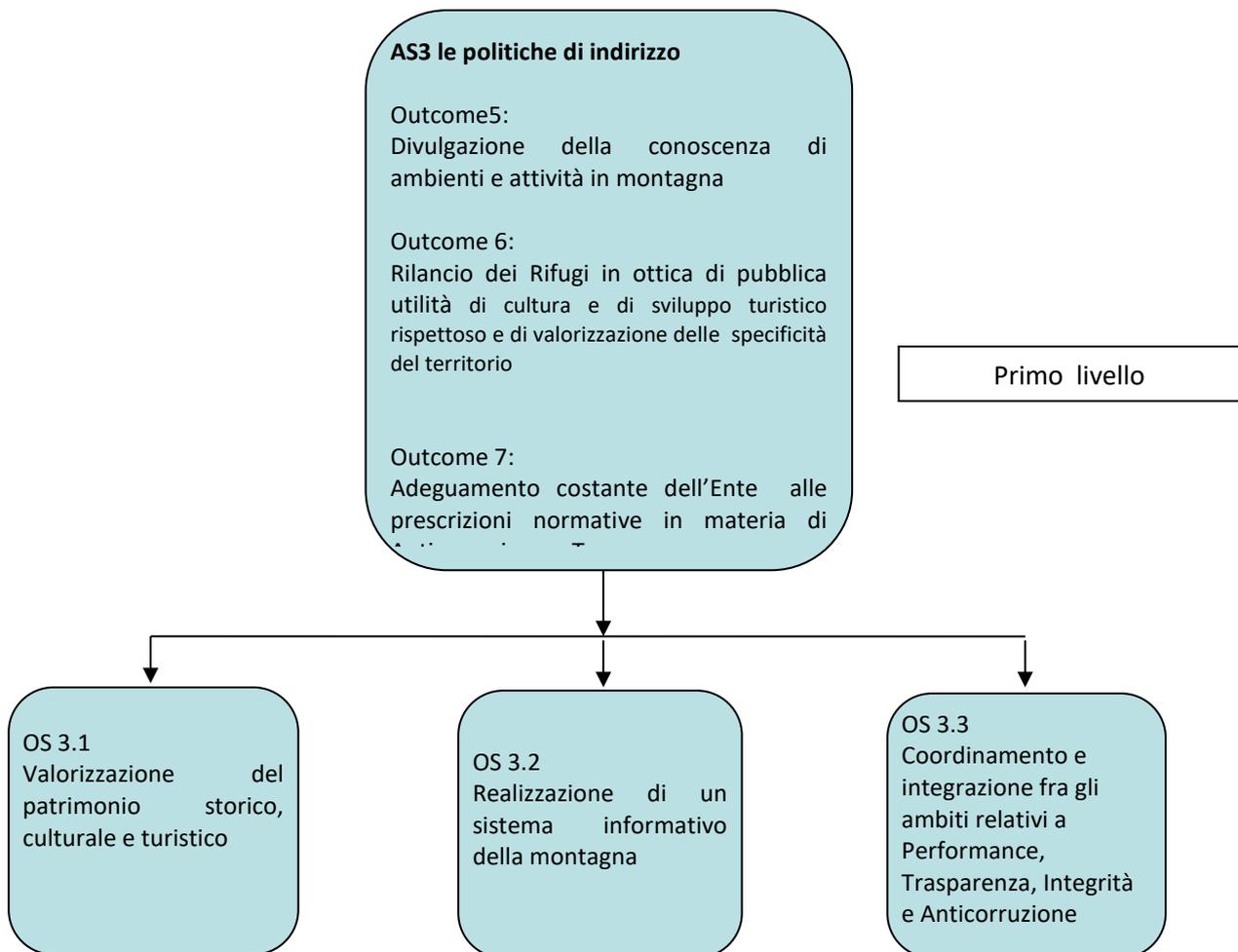
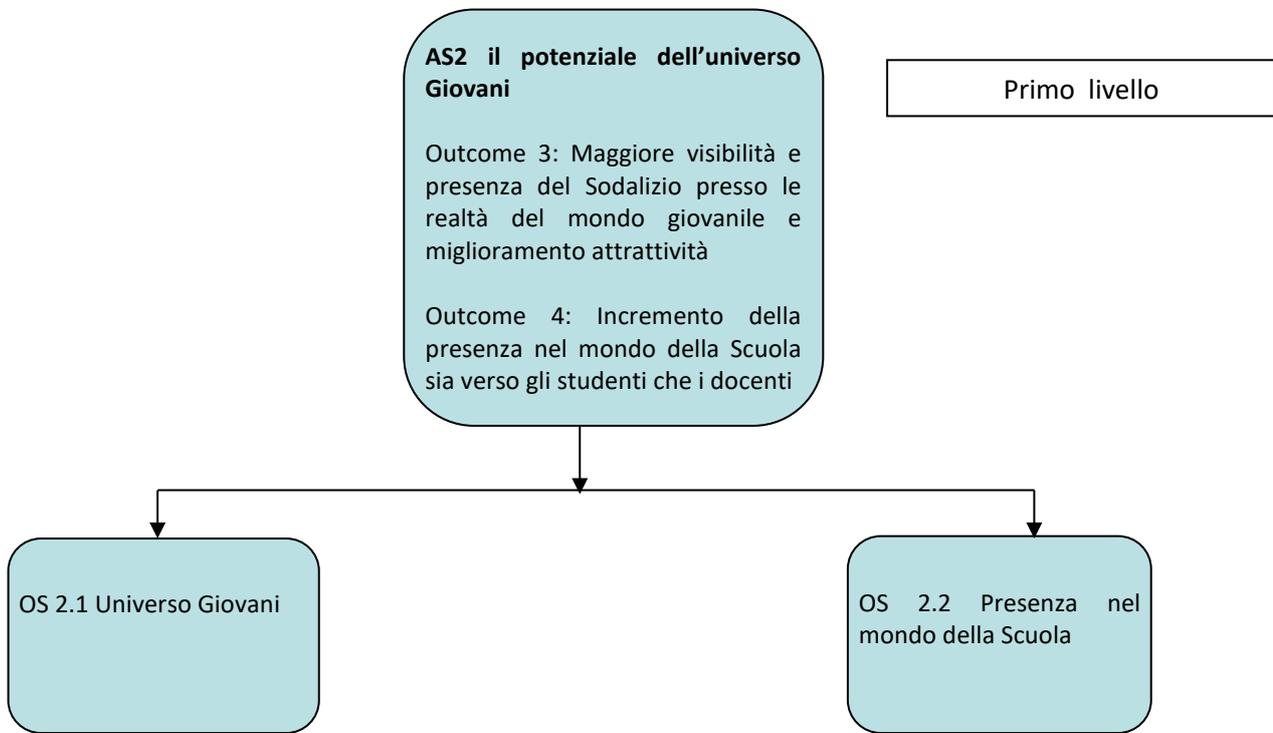
#### Outcome per AS3:

- Divulgazione della conoscenza di ambienti e attività in montagna
- Rilancio dei Rifugi in ottica di pubblica utilità, di cultura e di sviluppo turistico rispettoso e di valorizzazione delle specificità del territorio
- Adeguamento costante dell'Ente alle prescrizioni normative in materia di Anticorruzione e Trasparenza.

## 6. Dalla Missione alle Aree Strategiche agli Obiettivi Strategici e operativi

### 6.1 Albero della Performance





## 6.2 Dagli Obiettivi strategici agli obiettivi operativi

OBIETTIVI STRATEGICI	Indicatore	Unità misura	Valore storico	Valore bench mark	Target 2017	Target 2018	Target 2019	Fonte dati
<b>OS 1.1 Miglioramento e diversificazione dei servizi offerti dalla Sede Centrale ai Soci e alle Sezioni</b>	% di rispetto di tempi ed obiettivi di progetto	Tempo (data)	Non esiste	nd	100% realizzazione delle funzionalità previste per il 2017 nell'analisi realizzata come Target 2016	100% realizzazione delle funzionalità previste per il 2018 nell'analisi realizzata come Target 2016	100% progettazione di un nuovo Piano Servizi per il triennio 2019-2021	Check list ad hoc
<b>OS1.2 Individuazione delle ragioni di appartenenza e degli interessi dei Soci</b>	% di rispetto di tempi ed obiettivi di progetto	Tempo (data)	Non esiste	nd	100% indagine conoscitiva e monitoraggio sul tema "giovani, montagna e CAI"  100% progettazione iniziative di fidelizzazione	100% realizzazione delle iniziative individuate nel 2017	100% monitoraggio sul tema "giovani, montagna e CAI" e verifica iniziative di fidelizzazione	Check list ad hoc
<b>OS2.1 Universo Giovani</b>	% di rispetto tempi di adozione di nuove modalità formative nel rispetto delle regole, della convivenza e della solidarietà	Tempo (data)	Non esiste	nd	100% realizzazione di un serious game (applicazione x smartphone)	100% realizzazione di un ulteriore game "satellite"	100% valutazione efficacia nuove modalità formative	Check list ad hoc
<b>OS2.2 Presenza nel mondo della Scuola</b>	Numero docenti iscritti a corsi di formazione  Redazione di un Protocollo MIUR-CAI in materia di Alternanza Scuola Lavoro	Incremento % di docenti iscritti;  % redazione Protocollo quadro ASL	Non esiste	nd	+ 5% di iscritti rispetto al totale nei corsi effettuati l'anno precedente  100% costituzione Gruppo di Lavoro dedicato e redazione del Protocollo quadro ASL	+ 20% di iscritti rispetto al totale nei corsi effettuati l'anno precedente  100% sottoscrizione Protocollo MIUR-CAI e 50% attuazione Protocollo quadro ASL	+ 5% di iscritti rispetto al totale nei corsi effettuati l'anno precedente  50% attuazione Protocollo quadro ASL	Database CAI ad hoc  Check list ad hoc
<b>OS 3.1 Valorizzazione del patrimonio storico, culturale e turistico</b>	% rispetto tempi realizzazione Catasto Nazionale Sentieri	Tempo (data)	Non esiste	nd	50% realizzazione del Catasto Nazionale dei Sentieri	80% realizzazione del Catasto Nazionale dei Sentieri	100% realizzazione del Catasto Nazionale dei Sentieri	Check list ad hoc
<b>OS 3.2 Realizzazione di un sistema informativo della montagna</b>	% rispetto tempi realizzazione Sistema Infomont	Tempo (data)	Non esiste	nd	50% realizzazione del Sistema Infomont	100% realizzazione del Sistema Infomont	100% adozione da parte Strutture territoriali	Check list ad hoc
<b>OS 3.3 Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi a Performance, Trasparenza, Integrità e Anticorruzione</b>	% di attuazione del Piano Triennale Anticorruzione e del Piano Triennale della Trasparenza	Tempo (data)	Non esiste	nd	100 % di raggiungimento obiettivi del Piano Trasparenza previsti per il 2017 100 % di raggiungimento obiettivi del Piano Anticorruzione previsti per il 2017	100 % di raggiungimento obiettivi del Piano Trasparenza previsti per il 2018 100 % di raggiungimento obiettivi del Piano Anticorruzione previsti per il 2018	100 % di raggiungimento obiettivi del Piano Trasparenza previsti per il 2019 100 % di raggiungimento obiettivi del Piano Anticorruzione previsti per il 2019	Tablette obiettivi dei relativi Piani Triennali / Check list ad hoc

### 6.3 Piano operativo 2017 e cronogramma attività

Obiettivo strategico di riferimento	Obiettivo operativo 2017	Attività/Azioni 2017	Unità organizzativa responsabile	Indicatore operativo (IO)	Unità misura	Scadenza
OS 1.1 Miglioramento e diversificazione dei servizi offerti dalla Sede Centrale alle Sezioni	<b>OO1.1</b> 100% realizzazione delle funzionalità su NPT previste per il 2017 nell'analisi realizzata come Target 2016	A-1.1A 100% modulo Profilo on-line del Socio	Direzione	<b>IO1.1</b> Completamento azioni entro singole scadenze programmate	Tempo (data)	02/2017
		A-1.1B 100% servizio gratuito Georesq				01/2017
		A-1.1C 100% analisi x sviluppo modulo Rinnovo on-line del Socio				02/2017
		A-1.1D 100% analisi x sviluppo modulo Fast Access AD/ARD				06/2017
OS1.2 Individuazione delle ragioni di appartenenza e degli interessi dei Soci	<b>OO1.2A</b> 100% realizzazione indagine conoscitiva e monitoraggio sul tema "giovani, montagna e CAI"  <b>OO1.2B</b> 100% progettazione iniziative di fidelizzazione	A-1.2AA Analisi e valutazione dei dati emersi dal rilevamento "Cime a Milano"	Direzione	<b>IO1.2</b> Completamento azioni entro singole scadenze programmate	Tempo (data)	02/2017
		A-1.2AB Realizzazione di focus group con Soci	Direzione			03/2017
		A-1.2BA Redazione di un piano di iniziative di fidelizzazione (tempi/budget)	CDC/Direzione			10/2017
OS2.1 Universo Giovani	<b>OO2.1</b> 100% realizzazione di un serious game (x APP smartphone)	A-2.1 Identificazione e valutazione dei contenuti e degli elementi grafici per la progettazione	CDC	<b>IO2.1</b> Completamento azioni entro singole scadenze programmate	Tempo (data)	05/2017
OS2.2 Presenza nel mondo della scuola	<b>OO2.2A</b> + 5% di docenti iscritti rispetto al totale nei corsi effettuati l'anno precedente  <b>OO2.2B</b> 100% costituzione di un Gruppo di lavoro dedicato e redazione di un Protocollo quadro Alternanza Scuola Lavoro	A-2.2A Incremento del n° di corsi gestiti	GDL SCUOLA	<b>IO2.2</b> Completamento azioni entro singole scadenze programmate	Tempo (data)	11/2017
		A-2.2BA Costituzione GDL	CDC			05/2017
		A-2.2BB Redazione bozza Protocollo quadro				09/2017
OS 3.1 Valorizzazione del patrimonio storico, culturale e turistico	<b>OO3.1</b> 50% Realizzazione Catasto Nazionale dei Sentieri	A-3.1A Raccolta dati  A-3.1B Popolamento dati nel sistema	SOSEC  Direzione	<b>IO3.1</b> Completamento azioni entro singole scadenze programmate	Tempo (data)	02/2017  12/2017
OS 3.2 Realizzazione di un sistema informativo della montagna	<b>OO3.2</b> 50% realizzazione del Sistema INFOMONT	A-3.2A Raccolta dei dati	SOSEC	<b>IO3.2</b> Completamento azioni entro singole scadenze programmate	Tempo (data)	02/2017
		A-3.2B Popolamento dati nel sistema	Direzione			12/2017
OS 3.3 Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi a Performance, Trasparenza, Integrità e Anticorruzione	<b>OO3.3A</b> 100 % di raggiungimento obiettivi del Piano Trasparenza previsti per il 2017  <b>OO3.3B</b> 100 % di raggiungimento obiettivi del Piano Anticorruzione previsti per il 2017	A-3.3A Aderenza al FOIA	Direzione	<b>IO3.3</b> Completamento azioni entro singole scadenze programmate	Tempo (data)	12/2017
		A-3.3B Mappatura completa processi dell'Ente e revisione di quelli già esistenti	Direzione			12/2017

#### 6.4 Obiettivi di performance individuale assegnati al personale dirigenziale e al Responsabile della prevenzione della corruzione

Destinatario	Obiettivo	Indicatore	Unità misura	Valore storico	Valore benchmark	Target 2017	Target 2018	Target 2019	Fonte dati
DIRETTORE	Adozione di un Bilancio "sociale" (attività sul territorio e volontariato)	% costruzione schema di Bilancio sociale	data	ND	ND	100% definizione di un modello di Bilancio "sociale"	1) Raccolta dati da Sezioni 2) Redazione Bilancio sociale	Da definire in seguito all'approvazione del PdP 2019-2021	Sezioni/GR/Amministrazione
Responsabile della prevenzione della corruzione	Implementazione strumenti di contrasto alla corruzione	% realizzazione mappatura dei processi dell'Ente, valutazione e trattamento del rischio	data	ND	ND	100% verifica efficace delle azioni messe in atto nel 2016 da parte del RPC d'intesa con i soggetti interessati	100% revisione PTPC con valutazione quantitativa del rischio	Da definire in seguito all'approvazione del PTC 2019-2021	Amministrazione

## 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	25	3
2	Definizione Obiettivi strategici e strategie	CDC/CC	30	4
3	Definizione Obiettivi e piani operativi	Direzione	60	4
4	Comunicazione del Piano all'interno ed esterno	Direzione	20	8

### 7.2 Coerenza con programmazione economica e di bilancio

Il CAI agisce coerentemente con il ciclo di programmazione economica-finanziaria e di bilanci - in condivisione tra il Comitato Direttivo Centrale (CDC), la Direzione ed il Comitato Centrale di Indirizzo e Controllo (CC) – nel rispetto di fasi, tempi e strumenti indicati al medesimo punto 7.2 del presente Piano della Performance.

In questo documento di pianificazione si è inteso ricercare la massima coerenza con il Piano del triennio precedente (2016-2018) ancorandosi strettamente alle reali disponibilità di risorse umane ed economiche dell'Ente, entrambe legate sia al Budget previsionale economico annuale sia alle disposizioni di legge in materia di contenimento della spesa pubblica.

In tal modo il presente documento riflette quanto più possibile le indicazioni riportate nella Delibera n. 6/2013 emessa da CIVIT il 17 gennaio 2013. Permangono tuttavia alcune indicazioni che non sembrano essere facilmente adottabili in ragione della particolare natura giuridica del Club Alpino Italiano (rif. paragrafo 2.1).

Per quanto attiene al coordinamento e alla integrazione fra l'ambito della Performance e gli standard di qualità dei servizi previsti nel *Piano triennale per la Trasparenza e l'Integrità*, va evidenziato come il Club Alpino Italiano, non erogando direttamente servizi pubblici, così come definiti al punto 1 della delibera CIVIT n. 88/2010, non ha proceduto ad una definizione dei propri servizi e degli standard di qualità relativi.

Con riferimento al collegamento del presente Piano con i risultati attesi di bilancio, si evidenzia che il Ministero vigilante non ha ancora fornito all'Ente le opportune indicazioni per la puntuale e compiuta attuazione degli adempimenti previsti dal D. Lgs. 31.05.2011, n. 91 e dal D.M. 27.03.2013 che consentirebbero al CAI di individuare, tra le missioni del bilancio dello Stato attualmente esistenti, quelle maggiormente rappresentative delle proprie finalità istituzionali, delle funzioni principali e degli obiettivi strategici dalla stessa perseguite, così come indicato nella Circolare MEF n. 13 del 24 marzo 2015.

I risultati attesi di bilancio sono comunque monitorati attraverso il sistema di controllo di gestione attualmente utilizzato dal Club Alpino Italiano. Tale sistema è ritenuto sufficientemente adeguato alla dimensione organizzativa dell'Ente per funzionalità, modalità, strumenti e non si ravvede alcuna necessità immediata di dirottare le scarse risorse umane ed economiche disponibili per finalizzarle a nuovi strumenti di controllo. Nel paragrafo 4.2 si sono evidenziate la situazione e le ragioni dell'attuale sottodimensionamento organizzativo dell'Ente: da tale situazione conseguono evidenti criticità rispetto alla normale e necessaria operatività istituzionale.

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

OBIETTIVI STRATEGICI	RISORSE PIANIFICATE
<b>OS 1.1</b> <b>Miglioramento e diversificazione dei servizi offerti dalla Sede Centrale alle Sezioni</b>	<u>Risorse economiche:</u> programmati € 5.000,00 – quale quota di ammortamento - nel Budget Previsionale Economico 2017 approvato dal CDC con delibera n. 137 del 25/11/2016. <u>Risorse umane:</u> - personale dell’Ente già coinvolto e previsto per il raggiungimento dei target 2017-2019 (2 persone al 30% dell’orario lavorativo); - consulenti esterni il cui costo è già incluso nelle risorse sopra indicate del Budget Previsionale Economico 2017.
<b>OS1.2</b> <b>Individuazione delle ragioni di appartenenza e degli interessi dei Soci</b>	<u>Risorse economiche:</u> programmati € 20.000,00 nel Budget Previsionale Economico 2017. <u>Risorse umane:</u> - personale dell’Ente per il coordinamento ed il supporto operativo: 2 persone 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 2017.
<b>OS2.1 Universo Giovani</b>	<u>Risorse economiche:</u> stimate in € 9.400,00 – quale quota di ammortamento – nel Budget Previsionale Economico 2017 <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; - consulenti esterni il cui costo è già incluso nelle risorse sopra indicate del Budget Previsionale Economico 2017.
<b>OS2.2 Presenza nel mondo della scuola</b>	<u>Risorse economiche:</u> previsti specifici stanziamenti nel Budget Previsionale Economico 2017 per un ammontare di € 22.000,00. <u>Risorse umane:</u> - personale dell’Ente per il coordinamento ed il supporto operativo: 2 persone al 10% dell’orario lavorativo; - Soci delle Sezioni per lo sviluppo operativo sul territorio.
<b>OS 3.1</b> <b>Valorizzazione del patrimonio storico, culturale e turistico</b>	<u>Risorse economiche:</u> non si ritengono necessari specifici stanziamenti per l’esercizio 2017. <u>Risorse umane:</u> - personale dell’Ente per il coordinamento ed il supporto operativo: 1 persona al 10% dell’orario lavorativo; - Soci volontari componenti dei vari organismi interessati;
<b>OS 3.2 Realizzazione di un sistema informativo della montagna</b>	<u>Risorse economiche:</u> stimate € 9.540,00 – quota di ammortamento - nel Budget Previsionale Economico 2017. <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; - consulenti esterni il cui costo è già incluso nelle risorse sopra indicate del Budget Previsionale Economico 2017.
<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).

Di seguito si riporta la tabella relativa alle fasi del Ciclo di gestione della performance:

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 31.10.t (*)	CDC e CC	Analisi organizzativa
	Programma- zione operativa e budget	Entro 30.11.t (*)	Direzione e CDC	Contabilità analitica
Collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse				
Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi	Misurazione e monitoraggio	Entro 30.4.t1 e 30.8.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 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; Giornata della Trasparenza

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

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

La completa attuazione del ciclo di programmazione e consuntivazione della performance organizzativa, deve essere conseguita in un'ottica di sviluppo progressivo che porti a migliorare l'intero ciclo di gestione della performance, nello spirito e in osservanza ai principi del D. Lgs. n. 150/2009, per estenderne la comprensione e diffusione, sia all'interno sia all'esterno dell'Ente.

Sulla base delle esperienze di applicazione del Ciclo della Performance accumulate in questi anni, il Club Alpino Italiano ha identificato come primo ambito di miglioramento quello relativo al coinvolgimento dei portatori di interessi in un processo, come dello della Performance, volto a far proprio il principio dell'inclusività, riconoscendo ad essi il diritto ad essere ascoltati. Ciò significa rendicontare la propria attività e le proprie scelte, nella massima trasparenza.

Nel corso dell'ultimo triennio il CAI ha, quindi, rivolto particolare impegno nell'ampliare ulteriormente le possibilità di ascolto dei portatori di interessi interni ed esterni.

A partire dalla pianificazione 2014-2016, è stato adottato un approccio più diretto che ha privilegiato il gruppo e la discussione focalizzata come strumenti di contatto.

L'apertura di una pagina Facebook e di un profilo Twitter, quest'ultimo nell'ambito delle attività di redazione del periodico mensile "Montagne360", hanno consentito infatti di sperimentare nuove forme di coinvolgimento delle fasce di età più giovani.

Per quanto riguarda i portatori di interessi interni, principalmente rappresentati dai dipendenti della Sede Centrale, a fine 2015 vi è stato lo svolgimento della seconda indagine sul clima e sul benessere organizzativo interno, in un'ottica sia di ascolto che di partecipazione proattiva. I risultati dell'indagine sono stati presentati a tutto il personale nella dedicata riunione del 9 febbraio 2016. Nel 2017 la Direzione intende procedere con la terza indagine sul Benessere Organizzativo.

Un secondo ambito di miglioramento è individuato nel "Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi alla performance, alla trasparenza, all'integrità e alla prevenzione della corruzione".

La disciplina sulla trasparenza nelle pubbliche amministrazioni è stata oggetto, nel 2016, di ulteriori e rilevanti cambiamenti normativi sanciti dal D. Lgs. 25 maggio 2016, n. 97, intitolato "Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche". Tale decreto completa la legge 6 novembre 2012, n. 190, "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione", che già aveva fatto del principio della trasparenza uno degli assi portanti delle politiche di prevenzione della corruzione, prevedendo che le amministrazioni elaborassero i Piani triennali di prevenzione della corruzione entro il 31 gennaio in concomitanza con il Piano della Performance; lo stesso decreto modifica inoltre il D. Lgs. 33/2013 "Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni" introducendo nuove prassi e nuovi obblighi aventi considerevoli ricadute sull'intera disciplina della trasparenza. Tra le principali novità introdotte dal provvedimento vi è una rinnovata attenzione alla sinergia tra performance, trasparenza e prevenzione della corruzione, che si concretizza in misure quali: la pubblicazione in banche dati nazionali dei dati sull'attività dell'amministrazione e l'introduzione di una nuova forma di accesso civico, in linea con i principi anglosassoni, che estende la possibilità per i cittadini di richiedere l'accesso a tutti i dati e i documenti delle P.A. Tali innovazioni e le misure ad esse connesse sono declinate nel Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità che così, come per lo scorso anno su indicazione di A.N.A.C. (determinazione n. 12/2015) diventa parte integrante del Piano triennale Prevenzione della Corruzione. Al riguardo si segnalano le difficoltà che tali e frequenti cambiamenti normativi – in vigore per tutte le P.A. e ad invarianza di costi - producono in un Ente di limitate dimensioni quale il CAI rendendo di fatto problematica l'armonizzazione tra gli adempimenti previsti dalle normative vigenti e da A.N.A.C. e il pieno svolgimento dell'attività istituzionale

dell'Ente, rivolta agli oltre 311mila associati e, più in generale, agli appassionati della frequentazione e della conoscenza della montagna italiana.

In relazione a quanto sopra premesso, nel Piano della Performance 2017-2019 l'Ente continua tuttavia a considerare i due ambiti Trasparenza e Integrità come obiettivo strategico ("OS 3.3 *Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi a Performance, Trasparenza, Integrità e Anticorruzione*"), formulando a tal fine precisi obiettivi operativi.

## 8. Allegati tecnici

### 8.1 ANALISI CARATTERI QUALITATIVI / QUANTITATIVI 2013 - 2016

	2013	2014	2015	2016
% Costi di formazione/spese del personale	1,55	3,63	0,22	0,53
Età media del personale (anni)	47	48	48	48
Età media dei dirigenti (anni)	54	55	56	57
% di dipendenti in possesso di laurea	55	52,63	50	52,94
% di dirigenti in possesso di laurea	100	100	100	100
Ore di formazione (media per dipendente)	14	13	12	12
<i>Turnover del personale</i>				
Tasso di crescita unità di personale negli anni	0	5,55	0	0

### ANALISI BENESSERE ORGANIZZATIVO

	2013	2014	2015	2016
Tasso di assenze	17%	17%	18,29%	18,95%
Tasso di dimissioni premature	0%	0%	0%	0,05%
Tasso di richieste di trasferimento	5,60%	5,26%	0%	0%
Tasso di infortuni	0%	0%	0%	0%
Stipendio medio lordo percepito dai dipendenti (distinto per personale dirigente e non)	81.128 - 26.199	87.427 - 27.905	90.323 - 27.811	90.301 - 28.498
% di personale assunto a tempo indeterminato	100	100	100	100

### ANALISI DI GENERE

	2013	2014	2015	2016
% di dirigenti donne	100	100	100	100
% di donne rispetto al totale del personale	50	52,63	50	52,94
Stipendio medio lordo percepito dal personale donna (distinto per personale dirigente e non)	81.128 - 26.635	87.427 - 28.881	90.323 - 27.931	90.301 - 29.656
% di personale donna assunto a tempo indeterminato	100	100	100	100
Età media del personale femminile (distinto per personale dirigente e non)	54 - 47	55 - 48	56 - 49	57 - 49
Ore di femminile formazione (media per dipendente di sesso femminile)	14	13	7	10
% di personale donna laureato rispetto al totale personale femminile	50	50	55,55	55,55

