

IL PIANO della PERFORMANCE CAI

Il Piano della Performance per il triennio 2013 – 2015 per il CAI, Club Alpino italiano, è stato redatto in applicazione del D. Lgs. 150/2009 “attuazione della legge n. 15/2009, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”.

1.1 Indice

Introduzione		Pagina
1.1	Indice	1
1.2	Presentazione del Piano	1
2. Sommario: Sintesi delle informazioni di interesse per cittadini e stakeholder esterni		
2.1	Chi siamo	2
2.2	Cosa facciamo	2
2.3	Come operiamo	3
3. Identità		
3.1	L'Amministrazione in cifre	8
3.2	Mandato Istituzionale	8
3.3	Mission e Vision	9
3.4	Albero delle Performance	9
4. Analisi del contesto		
4.1	Analisi del contesto esterno	10
4.2	Analisi del contesto interno	11
4.3	Attuale contesto interno	13
5. Pianificazione strategica		
5.1	Introduzione	14
5.2	Obiettivi Strategici (OS)	17
6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi		
6.1	Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi – Albero della performance	20
6.2	Obiettivi assegnati al personale dirigenziale	21
7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance		
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	22
8. Allegati tecnici		
8.1	Scheda di analisi quali-quantitativa delle risorse umane	22

1.2 Presentazione del Piano della Performance

Questo secondo Piano della Performance – analogamente a quanto avvenuto per il precedente Piano 2011-2013 - è stato elaborato nel rispetto della normativa del D. Lgs. 150/2009 e delle indicazioni predisposte e veicolate da CIVIT.

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

Umberto Martini, presidente generale del CAI

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

2.1 Chi siamo

Il Club Alpino Italiano: un'associazione con una storia di 150 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 2012 i Soci del CAI risultano essere 315914, che partecipano alle attività di 498 Sezioni e 309 Sottosezioni appartenenti a 21 gruppi regionali di cui 2 raggruppamenti provinciali (Trentino e Alto Adige)

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

2.2 Cosa facciamo

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

- alla diffusione della frequentazione della montagna e all'organizzazione di iniziative alpinistiche, escursionistiche e speleologiche, capillarmente diffuse sul territorio nazionale;
- all'organizzazione ed alla gestione di corsi d'addestramento per le attività alpinistiche, sci-alpinistiche, escursionistiche, speleologiche, naturalistiche volti a promuovere una sicura frequentazione della montagna;
- alla formazione di 22 diverse figure di titolati (istruttori, accompagnatori ed operatori), necessarie allo svolgimento delle attività citate;
- al tracciamento, alla realizzazione e alla manutenzione di sentieri, opere alpine e attrezzature alpinistiche;
- alla realizzazione, alla manutenzione ed alla gestione dei rifugi alpini e dei bivacchi d'alta quota di proprietà del Club Alpino Italiano e delle singole Sezioni – quantificati ad oggi in 734 strutture per un totale di 20847 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, è a Torino.

La sede legale è a Milano.

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

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

Sono organi del Club alpino italiano:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Il Comitato Scientifico Centrale promuove la conoscenza e lo studio degli ambienti montani, specialmente di quelli italiani, nei loro aspetti naturalistici e umani: a questo scopo sviluppa un'opera di divulgazione per informare e aggiornare sui problemi scientifici della montagna, anche attraverso la costituzione di

commissioni scientifiche e periferiche e con la promozione di ricerche e studi su questi ambienti. Le tre linee guida seguite dal Comitato Scientifico sono l'informazione, la formazione e la ricerca;

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

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

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

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

3. Identità del CAI

Il Club alpino italiano presenta le seguenti peculiarità:

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

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

c) il bilancio del CAI non risulta incluso nei conti della Pubblica Amministrazione, così come specificato nella nota del Ministero dell'Industria, del Commercio e dell'Artigianato datata 8 maggio 2000 prot.n.1392903/26/BP, né nell'elenco degli enti facenti parte dell'aggregato delle Amministrazioni pubbliche definito secondo i criteri di contabilità nazionale (SEC 95) con la conseguenza che gli oneri finanziari correlati al personale utilizzato dal CAI non gravano in alcun modo sui conti della Pubblica Amministrazione;

d) coesistenza nella propria organizzazione di *personale alle dipendenze dell'ente* e di *soci che agiscono a titolo volontaristico e gratuito*. Si evidenzia che il Club alpino italiano si articola, a livello centrale e territoriale, in una molteplicità d'organi e strutture i cui componenti sono espressione del corpo sociale. Si segnala, altresì, che tutte le cariche sociali, per espressa disposizione ordinamentale, sono volontarie e gratuite (art. 70 Regolamento generale CAI), ivi comprese quelle di Presidente generale e di componente l'organo direttivo del CAI (Comitato direttivo centrale). In quest'ottica, *soci volontari e personale dipendente del CAI concorrono - tutti insieme - allo svolgimento delle attività istituzionali dell'ente*.

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

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

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

Gli organi collegiali del CAI

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

Il personale del CAI

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

Attualmente sono in servizio 17 dipendenti a tempo indeterminato e un dirigente, a tempo determinato, ricopre il ruolo di direttore.

3.1 L'amministrazione "in cifre"

Aggiornamento al 31.12.2012

	31.12.2012	note
Dipendenti	n. 18	
Volume complessivo risorse finanziarie	Stato patrimoniale € 10.578.496 Conto Economico € 11.382.368	Bilancio d'esercizio al 31.12.2011
Strutture territoriali: Gruppi Regionali Sezioni	n. 21	
Soci	n. 315.914	
Sezioni e Sottosezioni	n. 807	
Rifugi e Bivacchi	n. 734	
Organi Tecnici Centrali Operativi	n. 10	
Strutture operative	n. 3	
Titolati	n. 5.367	
Soccorritori	n. 7.093	

3.2 Mandato istituzionale

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

Il CAI per conseguire – ai sensi della legge 24 dicembre 1985, n. 776 – le finalità istituzionali, a favore sia dei propri soci, sia di altri utenti tutti di un comune patrimonio culturale e sociale, in collaborazione con organismi dello stato e degli enti autonomi, con enti pubblici e privati e con fondazioni che si occupano di problemi connessi con le aree montane, con istituti scientifici e universitari e con associazioni e organismi anche esteri aventi scopi analoghi o utili al conseguimento delle proprie finalità:

- a) tutela gli interessi generali dell'alpinismo; promuove la pratica delle attività istituzionali nelle aree montane nazionali, europee ed extraeuropee;
- b) promuove la formazione etico-culturale e l'educazione alla solidarietà, alla sicurezza, alla conoscenza e al rispetto dell'ambiente, specialmente dei giovani, mediante:
 1. la realizzazione e la gestione di strutture operative, destinate alla ricerca e alla didattica;
 2. lo svolgimento di corsi tecnici di introduzione, di formazione e di perfezionamento;
 3. la presenza di propri operatori nelle scuole di ogni ordine e grado;
 4. ogni altro tipo di iniziativa utile;
- c) provvede a formare, perfezionare, aggiornare, organizzare e tutelare i propri operatori – accompagnatori, esperti, istruttori ed altri – necessari allo svolgimento delle iniziative di cui alla lettera b);
- d) facilita la diffusione della frequentazione della montagna e delle escursioni, anche in forma collettiva, costruendo e mantenendo in efficienza strutture ricettive e sentieri;
- e) assume iniziative tecniche per la prevenzione degli infortuni e per il soccorso dei pericolanti, nonché per la ricerca dei dispersi e per il recupero degli infortunati; a tale scopo organizza specifiche strutture operative per il soccorso alpino e speleologico e per il servizio valanghe;
- f) promuove la redazione, la pubblicazione e la diffusione di opere, quali guide e monografie, relazioni, memorie, carte tematiche, su qualsiasi tipo di supporto; favorisce gli studi scientifici, storici, economici, artistici e letterari, per la diffusione della conoscenza dell'ambiente montano nei suoi molteplici aspetti e del patrimonio culturale delle sue genti; pubblica un bollettino, una rivista ed altri eventuali periodici;

- g) cura l'ordinamento della propria biblioteca nazionale e la sua interconnessione in rete con le biblioteche sezionali;
- h) provvede a sostenere il centro italiano studio documentazione alpinismo extraeuropeo e il museo nazionale della montagna;
- i) h) promuove la fotografia e la cinematografia di montagna e cura la organizzazione della cineteca con particolare riguardo alla sezione storica;
- j) opera per la conservazione della cultura alpina e per la pratica di ogni attività connessa con la frequentazione e la conoscenza della montagna; assume e promuove iniziative atte a perseguire la difesa dell'ambiente montano e in genere delle terre alte, anche al fine di salvaguardare dalla antropizzazione le zone di particolare interesse alpinistico o naturalistico;
- k) l) favorisce la nascita e il funzionamento di organismi deputati a perseguire le proprie finalità istituzionali;
- l) m) assume ogni altro tipo di iniziativa atta al conseguimento delle finalità e al libero svolgimento delle attività istituzionali.

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

3.3 Mission e Vision

Mission

Il CAI ha per iscopo l'alpinismo in ogni sua manifestazione, la conoscenza e lo studio delle montagne, specialmente di quelle italiane e la difesa del loro ambiente naturale.

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

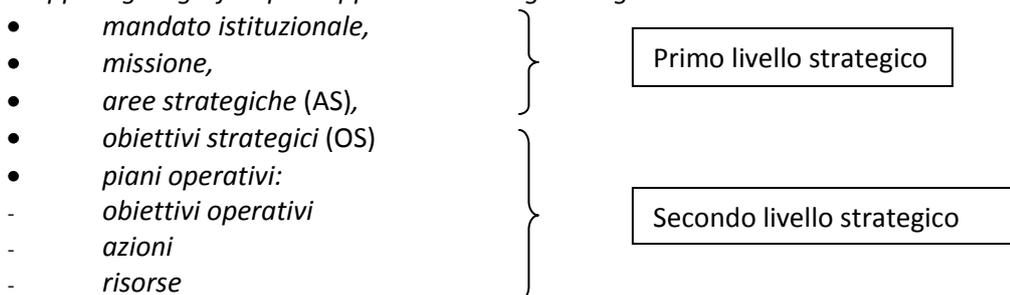
Vision

Il CAI vuole diventare l'associazione italiana di riferimento per i Giovani italiani e stranieri:

leader nella diffusione, formazione ed addestramento al rispetto e all'utilizzo eticamente ed ecologicamente corretto della frequentazione e dello studio delle montagne in particolare quelle italiane.

3.4 Albero della Performance

Mappa logica grafica per rappresentare i legami logici tra:



Il CAI ha per iscopo l'alpinismo in ogni sua manifestazione, la conoscenza e lo studio delle montagne, specialmente di quelle italiane e la difesa del loro ambiente naturale.

AS1 I Servizi alle Sezioni e ai Soci

OS 1.1 Miglioramento e diversificazione dei servizi offerti dalla Sede Centrale alle Sezioni

OS 1.2 Ampliamento e strutturazione delle informazioni e delle conoscenze sull'universo Soci

AS2 Il potenziale dell'universo Giovani Soci e non soci

OS 2.1 Universo Giovani: apertura canali di contatto per favorire la formazione dei giovani ed il superamento di forme di disorientamento attraverso l'approccio al mondo della montagna

OS 2.2 Presenza nel mondo della scuola con altre associazioni giovanili

AS3 Le politiche di indirizzo, nazionali ed internazionali

OS 3.1 : Mountains of Europe Forum (già UEAA)

OS 3.2: documento programmatico CAI su protezione della natura

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

OS 3.4 Sviluppo del territorio

4 Analisi del contesto

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

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

I dati di base dell'analisi derivano dai risultati dello specifico questionario somministrato nel 2010 da parte dell'OIV ai dipendenti (sede centrale di Milano) e al Direttore del CAI per una vista interna, e ad alcuni altri *stakeholders* (portatori di interesse) per una vista esterna. Per le domande del questionario è stata scelta la struttura del *Common Assessment Framework*, articolato in nove criteri che rappresentano gli aspetti principali (fattori abilitanti e risultati conseguiti) da utilizzare per l'analisi organizzativa.

4.1 Analisi del contesto esterno

L'analisi è 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 possono rispettivamente, in relazione agli obiettivi da perseguire, essere colti per migliorare la *performance* o essere evitati (limitati).

L'analisi del contesto esterno è stata svolta per il CAI ad un livello specifico, attraverso l'utilizzo del già citato questionario rivolto ai propri soci, Sezioni e Commissione tecniche; pur tenendo presente che in termini quantitativi il questionario, stante il limitato tempo a disposizione, ha coinvolto solo un esiguo numero di fruitori esterni, le indicazioni ottenute possono essere considerate un'iniziale guida all'analisi in quanto le risposte ottenute dagli intervistati appaiono ragionevolmente omogenee.

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

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

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

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

E' mancato peraltro nella prima valutazione effettuata il contributo di altre Amministrazioni e di potenziali partner, come pure andranno ripetuti verso i collaboratori interni i quesiti sui risultati relativi al personale

stesso; inoltre, il campione di intervistati potrebbe essere esteso anche in termini quantitativi, possibilmente coinvolgendo direttamente le Sezioni territoriali e i loro iscritti.

I principali stakeholder del CAI possono essere così sintetizzati:

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

4.2 L'analisi del contesto interno

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

Il questionario - come già indicato, somministrato nel 2010 - contenente domande basate sui primi cinque criteri del citato CAF relativi ai "Fattori abilitanti" (leadership, politiche e strategie, risorse umane, partnership e risorse, processi) rivolto ai dipendenti (sede centrale di Milano) e al Direttore del CAI (facente funzione al tempo del questionario), ha evidenziato i relativi punti di forza e di debolezza del contesto interno nelle seguenti dimensioni:

- organizzazione:
 - organigramma: prevedeva tre aree di diretto riporto al Direttore (amministrativa, informatica, acquisti-patrimonio), ma risultavano vacanti alcune figure apicali; completata in termini di organico, la struttura organizzativa appariva adeguata a coprire coerentemente tutte le attività della sede centrale;
 - carichi di lavoro: pur non essendo disponibile una mappa dettagliata e aggiornata dei processi principali e dei relativi carichi di lavoro del personale (in fase di rilevamento), certamente le rilevate carenze di organico generavano un'eccessiva pressione sulla struttura limitando la disponibilità di tempo per i momenti di crescita interna quali informazione, discussioni, formazione, affiancamento, mobilità interna;
 - obiettivi: non tutti i collaboratori riconoscevano che la definizione degli obiettivi fosse avvenuta in maniera sistematica e tracciabile; la citata mancanza di alcune figure chiave, costringeva in alcuni casi il personale a prendere iniziative in mancanza di indicazioni chiare;
 - utenza: risultava ben radicata in tutto il personale la cultura di servizio ai soci e ai cittadini; in generale, il personale suggeriva di diminuire i passaggi burocratici, pur ammettendo che alcune procedure erano state recentemente migliorate e velocizzate
- risorse strumentali e tecnologiche:
 - il CAI dispone di un sito Internet completo e costantemente aggiornato, come pure di un'affidabile Intranet;
 - la sede di Milano, nei pressi della Stazione Centrale, risulta ottimamente servita e con locali ampi e fruibili; nell'edificio è installato un impianto fotovoltaico per la produzione di energia elettrica;
 - il personale è dotato di tutta la strumentazione (hw e sw) necessaria e vengono di volta in volta valutate le innovazioni tecnologiche e i possibili vantaggi che ne possono derivare;

- diversi collegamenti informatici, sia pur non completamente integrati, sono stati attivati con altre pubbliche amministrazioni (ministeri, enti)
- salute finanziaria, economica e patrimoniale:
 - il CAI adotta un sistema di contabilità ispirato a principi civilistici, con un bilancio quindi composto da Stato patrimoniale, Conto economico e Nota integrativa. Il patrimonio netto dell'Ente non ha subito variazioni rilevanti nell'ultimo quinquennio; non disponendo di un fondo di dotazione iniziale tale patrimonio si è formato attraverso gli avanzi economici realizzatisi negli esercizi. E' possibile affermare che il CAI abbia raggiunto una sostanziale stabilità economica-finanziaria.
- risorse umane:
 - il personale - al momento della rilevazione - stante l'ampio *turn-over* e la limitatezza della dotazione organica risultava poco flessibile poiché frutto di una scelta di profili specialistici, che in alcuni casi si sono rilevati poco duttili e poco orientati allo spirito di squadra;
 - la formazione era stata generalmente limitata ad alcune specifiche funzioni (personale a contatto con il pubblico);
 - tuttavia era già stato adottato un sistema di valutazione della prestazione individuale che ricompensa gli sforzi del personale con l'obiettivo di aumentare il senso di appartenenza all'organizzazione e migliorare i risultati complessivi.

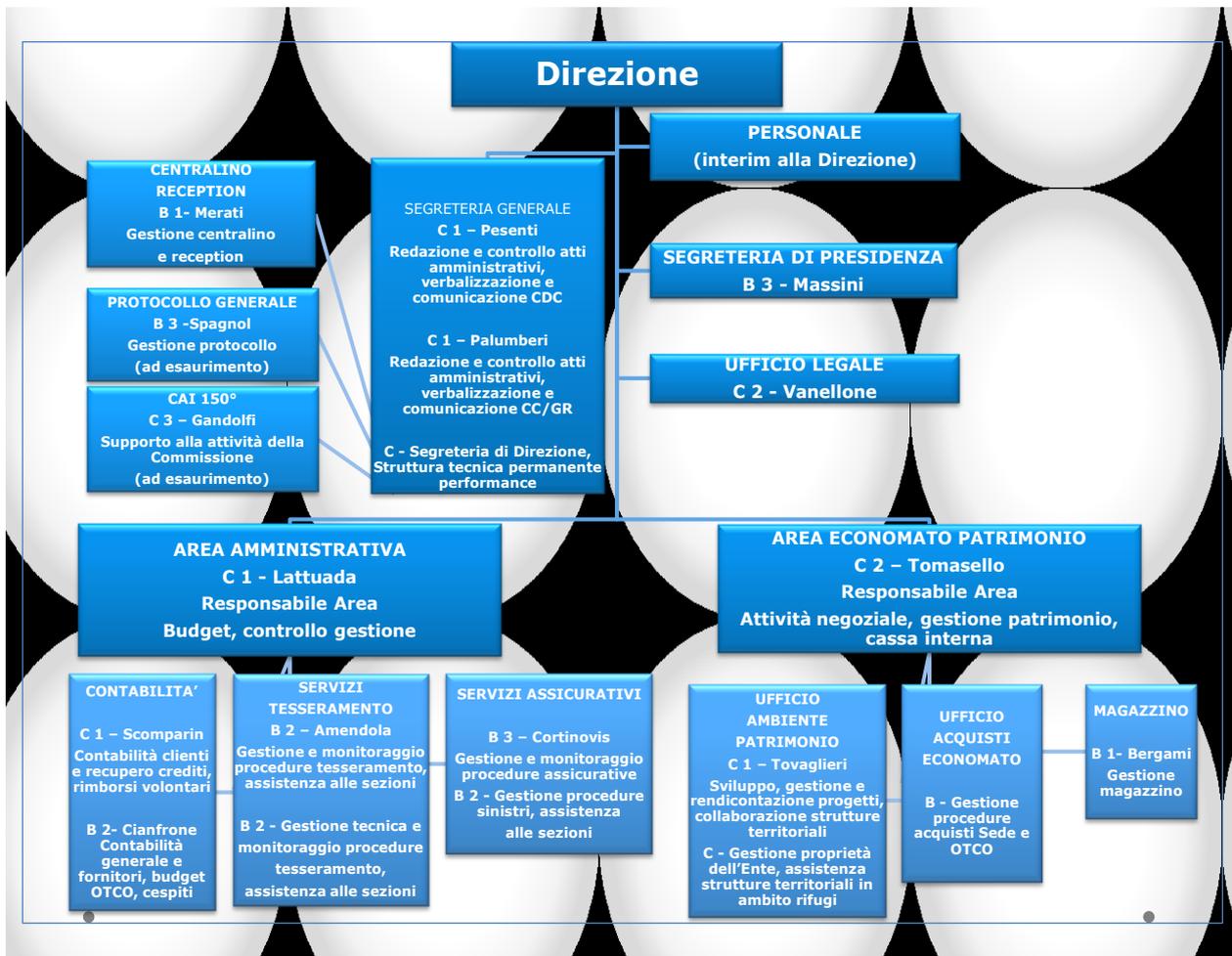
4.3 Attuale contesto interno

Si ritiene opportuno segnalare che alcuni significativi cambiamenti sono intervenuti dal momento della somministrazione del questionario CAF (2010), soprattutto per quanto riguarda l'organizzazione. Alla luce di tale evoluzione nel corso del 2012 verrà pertanto effettuata un'analisi del clima interno.

Si segnalano, di seguito, i principali cambiamenti intervenuti.

- organizzazione e risorse umane
 - il rilevamento dei carichi di lavoro, attraverso una indagine effettuata sul campo con interviste individuali; tale indagine è stata orientata a supportare la definizione delle scelte strategiche nell'ottica della distribuzione migliore possibile dei carichi di lavoro per ogni singola risorsa;
 - avvio di un percorso formativo rivolto al personale dipendente finalizzato a gestire con maggiore essenzialità i contatti con gli utenti nonché a sensibilizzare e istruire ad una più efficace gestione del tempo fornendo strumenti utili ad una migliore organizzazione del lavoro;
 - riorganizzazione della struttura organizzativa degli uffici della Sede centrale sulla base delle risultanze del rilevamento dei carichi di lavoro, delle mutate esigenze organizzative necessarie allo svolgimento delle attività finalizzate al raggiungimento degli obiettivi istituzionali del CAI - anche in previsione delle celebrazioni del 150° anniversario di fondazione del Sodalizio - nonché delle disposizioni concernenti la riduzione della spesa pubblica di cui all'art.1 del Decreto Legge 13 agosto 2011, n. 138, convertito con Legge 14 settembre 2011, n. 148.

Organigramma del CAI



- risorse strumentali e tecnologiche:

- il sito Internet istituzionale www.cai.it è coerente con le indicazioni previste dall'art. 11, c. 8, del D. Lgs 150/2009 in relazione all'obbligo di pubblicare sul proprio sito istituzionale, in apposita sezione di facile accesso e consultazione denominata "Trasparenza, Valutazione e Merito", un elenco puntuale di dati e documenti in tale normativa specificati. Tale pubblicazione avviene nel rispetto dei dettami dell'articolo 1 del D.Lgs. 196/2003, (Codice in materia di protezione dei dati personali), che garantisce il diritto di ciascuno alla protezione dei dati personali che lo riguardano; la Sezione "Trasparenza, Valutazione e Merito" pubblicata sul sito www.cai.it, raggiungibile cliccando su un banner dedicato inserito nella home page, risponde in particolare alle previsioni della delibera CIVIT 105/2010, che individua come tassativa la pubblicazione dei dati informativi relativi al personale e agli incarichi e consulenze in essere;
- è stato avviato il processo di rinnovamento dei sistemi informativi dell'Ente iniziando dal consolidamento dell'attuale piattaforma del Tesseramento che ha visto la sostituzione delle macchine fisiche che la costituivano con più affidabili sistemi virtuali;
- l'edificio presso cui hanno sede gli uffici di Milano è stato 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, nonostante la situazione economica nazionale e le conseguenti disposizioni in materia di spending review, prosegue ad estendere le proprie attività a tutti i settori connessi con la difesa dell'ambiente alpino continuando a far fronte ai propri compiti istituzionali, anche grazie all'attività di volontariato svolta dai soci, capillarmente diffusi nel territorio, e nel contempo conservando una sostanziale stabilità economica-finanziaria.

5. Pianificazione strategica

5.1 Introduzione

Nella Relazione sulla Performance dell'anno 2011, redatta nel mese di giugno 2012, unitamente alla definizione del grado di raggiungimento di ciascun obiettivo previsto nel Piano della Performance per il triennio 2010-2013, si evidenziava la necessità di sottoporre a revisione alcuni obiettivi per una verifica circa l'opportunità politica e l'attualità delle Aree strategiche individuate nel Piano stesso.

Questa sezione del Piano intende descrivere brevemente le motivazioni che, nel percorso valutativo sopra menzionato, hanno portato ad una rimodulazione di alcune Aree Strategiche e, di conseguenza, degli obiettivi ad esse direttamente riferibili. Il processo di revisione ha avuto come linea guida il mantenimento della coerenza tra i piani dei due diversi periodi (2011-2013 e 2013-2015) e la stretta osservanza delle reali risorse a disposizione dell'Ente in termini di risorse sia umane che economiche, entrambe vincolate alle disposizioni di legge afferenti al più generale capitolo della Spending Review e al Budget Previsionale Economico annuale.

Anche il precedente Piano prevedeva tre Aree Strategiche con obiettivi specifici per ciascuna di esse. Per quanto riguarda la prima area, il riesame effettuato si è basato sull'analisi dei risultati per essa conseguiti sulla base del piano 2011-2013 e anche su una maggiore focalizzazione di quanto con essa si intendeva perseguire. Si è concluso che gli outcome previsti nel precedente piano (Outcome 1: definizione dei criteri per individuare le Sezioni da supportare; Outcome 2: realizzazione Studio Analitico) necessitano di una maggiore conoscenza della base sociale e che questa sia ottenibile attraverso delle serie di dati su sezioni e soci che abbiano caratteristiche di omogeneità e di continuità temporale. La tipologia di dati attualmente disponibile non è sufficientemente ampia e dettagliata per determinare categorie utili alla realizzazione di uno studio analitico e all'identificazione di elementi di bisogno delle Sezioni. Si evidenzia così la necessità di nuove tipologie di dati che amplino e diversifichino le informazioni su soci e sezioni ai fini di analisi e studi ad essi riferiti.

Pertanto è stata definita la priorità di realizzare un supporto più generale alle sezioni prima ancora che uno mirato solo ad alcune di esse. A fondamento di questa priorità, vi è la considerazione che le Sezioni basano le proprie attività sul lavoro volontario dei Soci e che, generalmente, hanno competenze più consolidate ed omogenee nella progettazione e nello sviluppo delle attività sul "campo" mentre gli aspetti più "burocratici" della vita di Sezione risultano per esse maggiormente onerosi con forti disomogeneità a causa della diffusa specificità locale. Ciò in ragione delle differenti competenze dei Soci che se ne occupano. La tipologia di richieste di supporto che le diverse Sezioni rivolgono alla Sede Centrale, conferma queste considerazioni.

Si considera pertanto che la Sede debba prioritariamente avviare una fase di supporto più ampio, mirato al graduale alleggerimento della sovrastruttura burocratica di tutte le Sedi e alla facilitazione nell'esecuzione dei relativi adempimenti.

Come premesso, tale riesame della parte strategica è coerente, nel principio guida, con quella del Piano della Performance 2011-2013 ed ha con essa continuità, pur invertendo la direzione di sviluppo, nel senso che si pone a monte della stessa per fornirle i migliori presupposti di fattibilità.

Sulla base delle considerazioni e delle necessità sopra evidenziate, si è quindi pensato di accelerare il progetto di riorganizzazione del sistema informativo e di svilupparlo anche nella direzione di una modularità informatica utile a favorire non solo le necessità attuali di lavoro delle Sezioni e le loro potenzialità ma, anche, alcuni loro bisogni futuri già oggi ravvisabili.

L'area AS1 viene quindi rimodulata per concettualizzazione ed obiettivi come segue:

Piano Performance CAI 2011-2013	Piano Performance CAI 2013-2015
<p><i>AS1 attenzione alle Sezioni CAI maggiormente bisognose di supporto</i></p> <p><i>OS 1.1 individuazione delle Sezioni da supportare</i> <i>OS 1.2 realizzazione dello studio analitico</i></p>	<p><i>AS1 I Servizi alle Sezioni e ai Soci</i></p> <p><i>OS 1.1 Miglioramento e diversificazione dei servizi offerti dalla Sede Centrale alle Sezioni</i> <i>OS 1.2 Ampliamento e strutturazione delle informazioni e delle conoscenze sull'universo Soci</i></p>

Relativamente alla seconda area strategica, è stata sottoposta a un esame approfondito alla luce dei motivi che non ne hanno permesso lo sviluppo ottimale, specialmente per ciò che riguarda l'Obiettivo Strategico 2.1 "Studio specifico e particolare".

La valutazione ha evidenziato come, nella fase progettuale del Piano della Performance precedente, non siano state adeguatamente stimate le disponibilità di risorse interne al CAI per lo sviluppo dell'obiettivo stesso. Ciò sia in termini di competenze tecniche necessarie, sia in termini di disponibilità di risorse alla luce dei carichi di lavoro dei singoli dipendenti influenzati, anche, dalle recenti disposizioni in materia di contenimento della spesa pubblica e di ridimensionamento degli organici (D.L. 13 agosto 2011, n. 138).

Dati gli impegni del CAI nel 2013 per lo sviluppo delle attività CAI150, non si ravvisa come realistica la possibilità di personale dipendente dedicato all'espletamento dello Studio e neppure di un budget specifico per commissionare lo stesso a Società Terze specializzate in ricerche di mercato.

Alla luce di quanto sopra evidenziato, si è rimodulata l'area strategica per renderla più aderente alla configurazione attuale del CAI così restringendo l'ampiezza dell'area stessa pur salvaguardandone e confermandone la validità concettuale e la sua coerenza con la pianificazione precedente. L'AS2 viene quindi pianificata per il 2013-2015 secondo due obiettivi strategici che consentono di garantire la continuità nella strategia generale del CAI tenendo in considerazione gli obiettivi già raggiunti e quelli raggiungibili con le proprie risorse e competenze. Sono stati quindi coerentemente rivisti gli indicatori ed i target per tali obiettivi. Gli obiettivi di supporto più specifico alle Sezioni potrebbero essere incorporati come tali nel Piano per il triennio successivo qualora permangano valide le condizioni strategiche di fondo.

L'area AS2 è pertanto rimodulata come segue:

Piano Performance CAI 2011-2013	Piano Performance CAI 2013-2015
<p><i>AS2 il potenziale dell'universo Giovani Soci e non soci</i></p> <p><i>OS 2.1 Mozione Giovani: metodologie e iniziative di coinvolgimento</i> <i>OS 2.2 Universo Giovani: programmi comuni per consolidare metodologie atte a favorire la formazione dei giovani ed il superamento di forme di disorientamento attraverso l'approccio al mondo della montagna</i> <i>OS 2.3 Presenza nel mondo della scuola con altre associazioni giovanili</i></p>	<p><i>AS2 Il potenziale dell'universo Giovani Soci e non soci</i></p> <p><i>OS 2.1 Universo Giovani: apertura di canali di contatto per favorire la formazione dei giovani ed il superamento di forme di disorientamento attraverso l'approccio al mondo della montagna</i> <i>OS 2.2 Presenza nel mondo della scuola con altre associazioni giovanili</i></p>

In ultimo, per quanto riguarda l'Area strategica 3 essa viene di fatto confermata sebbene vada evidenziato che alcuni degli obiettivi per essa descritti nel Piano della Performance 2011-2013, si trovino in fase di esaurimento al termine del 2013 o per la specificità della loro natura, ad esempio le attività legate a CAI150, o per raggiungimento nel corso dell'anno dell'obiettivo definitivo come nel caso dell'obiettivo relativo all' UEAA (Unione Europea Associazioni Alpine) ora denominato Mountains of Europe Forum.

Per le ragioni e le limitazioni già espresse in questa sezione e per la consistenza degli obiettivi associati alle prime due aree, non si considera di dover introdurre nuovi obiettivi in quest'area per gli anni 2014 e 2015.

5.2 Obiettivi strategici

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

AS1 I servizi alle Sezioni e ai Soci

OS 1.1 Miglioramento e diversificazione dei servizi offerti dalla Sede Centrale alle Sezioni

OS 1.2 Ampliamento e strutturazione delle informazioni e delle conoscenze sull'universo Soci

Outcome per AS1:

- Sviluppo e release di un nuovo sistema informativo CAI.
- Incremento e valorizzazione delle conoscenze sull'universo Soci tramite nuovi dati e nuovo database

AS2 il potenziale dell'universo Giovani Soci e non soci

OS 2.1 Universo Giovani (apertura di più canali di contatto per favorire la formazione dei giovani ed il superamento di forme di disorientamento attraverso l'approccio al mondo della montagna)

OS 2.2 Presenza nel mondo della scuola (anche con altre associazioni giovanili)

Outcome per AS2:

- Incremento del tasso di adesione al Sodalizio da parte dei giovani
- Incremento del numero di accordi, canali e convenzioni con altre associazioni giovanili

Il CAI deve diventare L'Associazione di riferimento dei giovani in montagna, raccogliendo a sé le altre associazioni specializzate in nicchie giovanili.

AS3 le politiche di indirizzo, nazionali ed internazionali

OS 3.1 Mountains of Europe Forum (già UEAA)

OS 3.2 Documento programmatico del CAI sulla protezione della natura

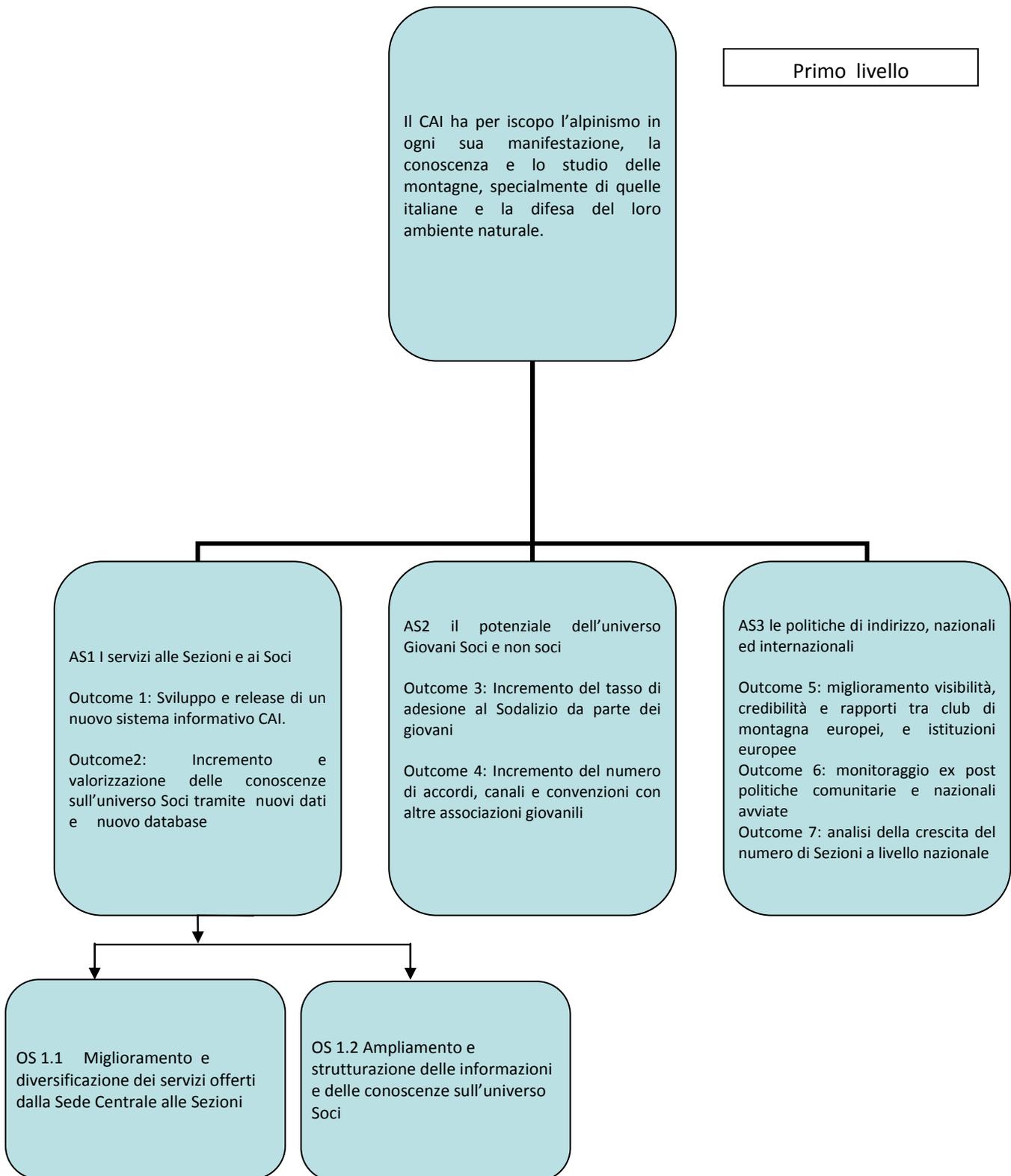
OS 3.3 150° unità d'Italia e anniversario CAI

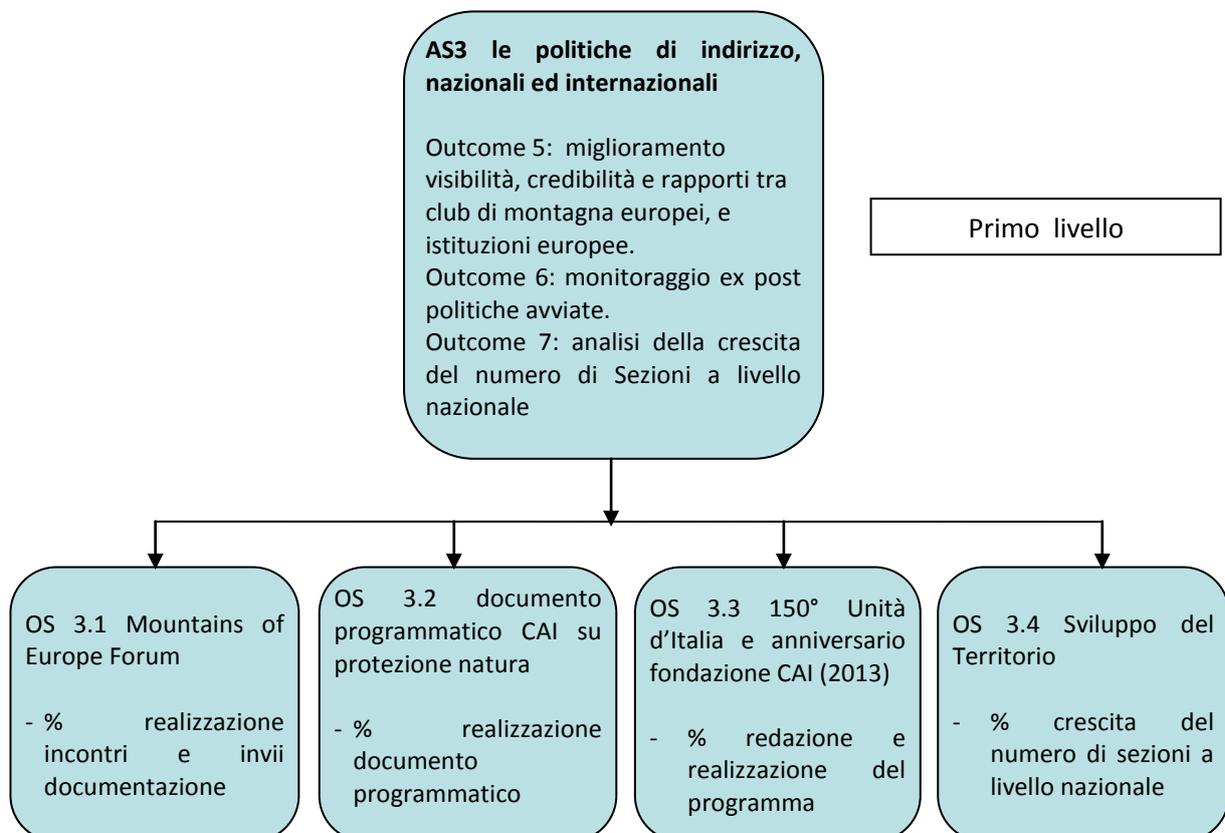
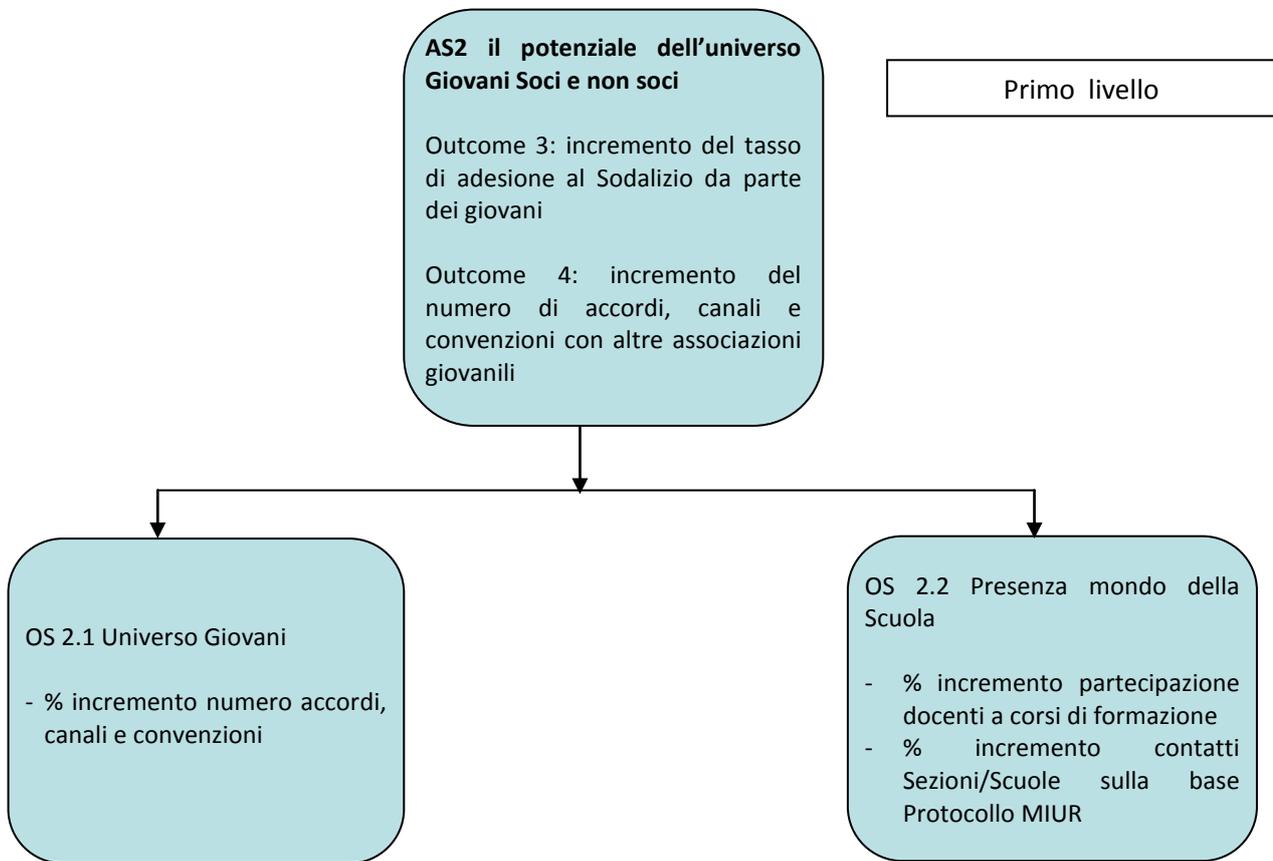
OS 3.4 Sviluppo del Territorio

Outcome per AS3:

- Miglioramento visibilità, credibilità e rapporti tra club di montagna europei, e istituzioni europee
- Monitoraggio ex post politiche comunitarie e nazionali avviate
- Analisi della crescita del numero di Sezioni a livello nazionale

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





6.1 Dagli Obiettivi strategici agli obiettivi operativi – Albero della Performance

OBIETTIVI STRATEGICI	Indicatore	Unità misura	Valore storico	Valore bench mark	Target 2013	Target 2014	Target 2015	Fonte dati
OS 1.1 Miglioramento e diversificazione dei servizi offerti dalla Sede Centrale alle Sezioni	% di rispetto di tempi ed obiettivi di progetto	Tempo (data)	Non esiste	nd	100% attuazione tempistica e fasi di progetto del nuovo sistema informativo CAI	100% Lancio della nuova piattaforma informatica, di sua diffusione e utilizzo da parte delle Sezioni	100% progettazione di PIANO SERVIZI 2016-2018 per le Sezioni Lancio di N. 3 servizi	Check list ad hoc
OS1.2 Ampliamento e strutturazione delle informazioni e delle conoscenze sull'universo Soci	% di rispetto di tempi ed obiettivi di progetto	Tempo (data)	Non esiste	nd		70% raccolta, inserimento e strutturazione di nuovi dati sui soci	100% raccolta, inserimento e strutturazione di nuovi dati sui soci 100% Impostazione e completamento di un primo studio analitico sull'universo Soci	Check list ad hoc
OS2.1 Universo Giovani	% apertura di canali di contatto, incremento accordi e convenzioni	Num. In val. assoluto e delta %	Da riepilogare su base 2010	nd	100% monitoraggio accordi/canali e convenzioni esistenti e definizione linee guida.	+ 20% accordi, canali e convenzioni su consuntivo 2010	+ 50% accordi, canali e convenzioni su consuntivo 2010	Database CAI
OS2.2 Presenza nel mondo della scuola	% incremento partecipazione docenti a corsi di formazione e % incremento contatti Sezioni/Scuole sulla base del Protocollo MIUR	Num. In val. assoluto e delta %	Da riepilogare	nd	100% realizzazione studi analitico su % di collaborazioni effettuate rispetto a % di contatti effettuati 100% Realizzazione si un'analisi di approfondimento dei risultati qualitativi del Questionario MIUR del 2012	+ 10% incremento attività rispetto ai contatti con scuole effettuati nel 2013; + 20% partecipazione a corsi formazione docenti rispetto ai contatti con scuole effettuati nel 2014;	+ 10% incremento attività rispetto ai contatti con scuole effettuati nel 2013; + 10% partecipazione a formazione docenti rispetto ai contatti con scuole effettuati nel 2014	Database CAI
OS 3.1 Mountains of Europe Forum	Agenda lavori	Num. Incontri, invio documenti	Non esisteva nel PdP 2011-2013	nd	100% definizione linee guida e obiettivi	-	-	Database CAI
OS 3.2 protezione natura	% redazione documento programmatico	Tempo (data)	Non esisteva nel PdP 2011-2013	nd	100% approvazione definitiva documento e 100% pubblicizzazione	-	-	Check list ad hoc
OS 3.3 150° unità d'Italia e anniversario fondazione CAI (2013)	% redazione e realizzazione programma attività	Tempo (data)	Non esisteva nel PdP 2011-2013	nd	100% realizzazione obiettivi di progetto annuali	-	-	Check list ad hoc
OS 3.4 Sviluppo del Territorio	% crescita numero sezioni a livello nazionale	num. Sezioni incrementate	Non esisteva nel PdP 2011-2013	nd	+2 % di nuove sezioni rispetto anno precedente	+5 % di nuove sezioni rispetto anno precedente	+5 % di nuove sezioni rispetto anno precedente	Check list ad hoc

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

Obiettivo Direttore	Indicatore	Unità misura	Valore storico	Valore benchmark	Target 2013	Target 2014	Target 2015	Fonte dati
Fidelizzazione associativa	% redazione analisi sull'associazionismo CAI sui seguenti item: permanenza associativa media (x età, genere, area geografica); permanenza associativa ex soci giovani.	data	0%	nd	100% elaborazione questionario ed invio			Amministrazione
	% questionario su abbandono associazione CAI	data	0%	nd	100% analisi risultati questionario			Amministrazione
Nuovo modello organizzativo per le strategie dell'ente	% realizzazione di analisi comparativa a livello nazionale sulle realtà assimilabili al CAI	data	0%	nd		100% mappatura 1) modelli organizzativi degli altri soggetti analizzati 2) contenuti strategici delle rispettive missioni	100% definizione di un diverso modello organizzativo per il CAI	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	15	2
2	Def. Obiettivi strategici e strategie	CDC / CC	20	2
3	Def. Obiettivi e piani operativi	Direzione	30	3
4	Comunicazione del Piano all'interno ed esterno	Direzione	30	9

7.2 Coerenza con programmazione economica e di bilancio

Il CAI agisce coerentemente con il ciclo di programmazione economica-finanziaria e di bilancio - in condivisione tra il comitato Centrale di Indirizzo e Controllo (CC), Comitato Direttivo Centrale (CDC) e Direzione – nel rispetto di fasi, tempi e strumenti indicati al medesimo punto 7.2 del Piano della Performance 2011-2013.

Come già espresso nella sezione 5.1, nella redazione di questo documento di pianificazione si è inteso ricercare la massima coerenza con il Piano del triennio precedente (2011-2013) vincolandosi altresì strettamente alle reali disponibilità di risorse umane ed economiche dell'Ente definite dal Budget previsionale economico annuale redatto sulla base delle disposizioni in materia di "spending review".

In tal modo questo documento riflette quanto più possibile le indicazioni riportate nella recente Delibera n.6/2013 emessa da CIVIT il 17 gennaio 2013. Permangono tuttavia alcune indicazioni che non sembrano essere facilmente adottabili sia in ragione della particolare natura giuridica del Club alpino Italiano (rif. paragrafo 2.1), sia per l'incertezza organizzativa dovuta alla mancata adozione dei provvedimenti di riduzione della spesa per il personale di cui all'art.1, comma 3, del Decreto Legge 13 agosto 2011, n. 138, convertito con Legge 14 settembre 2011, n. 148.

Per quanto attiene al coordinamento ed 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 ne ha pertanto definito i relativi standard di qualità.

Con riferimento al collegamento del presente Piano ai risultati attesi di bilancio, si evidenzia che essi sono monitorati attraverso il sistema di controllo di gestione attualmente utilizzato dal Club Alpino Italiano. Tale sistema – consistente nella già adottata contabilità civilistica integrata dalla contabilità analitica - è sufficientemente adeguato alla dimensione organizzativa dell'Ente per funzionalità, modalità, strumenti.

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

OBIETTIVI STRATEGICI	RISORSE PIANIFICATE
OS 1.1 Miglioramento e diversificazione dei servizi offerti dalla Sede Centrale alle Sezioni	Risorse economiche: programmati € 100.000,00 nel Budget Previsionale Economico 2013 approvato dal CDC con delibera n. 103 del 30/11/2013.
OS1.2 Ampliamento e strutturazione delle informazioni e delle conoscenze sull'universo Soci	Risorse umane: - personale di Sede già coinvolto e previsto per il raggiungimento dei target 2013-2015 (2 persone al 30% dell'orario lavorativo); - consulenti esterni il cui costo è già incluso nel Budget Previsionale Economico 2013.
OS2.1 Universo Giovani	Risorse economiche: non richieste risorse a carico dell'Ente per il raggiungimento dell'obiettivo che verrà realizzato principalmente attraverso risorse delle Sezioni territoriali Risorse umane: - personale dell'Ente per il coordinamento ed il supporto operativo (2 persone al 10% dell'orario lavorativo); - soci volontari per lo sviluppo operativo sul territorio.
OS2.2 Presenza nel mondo della scuola	Risorse economiche: previsti specifici stanziamenti nel Budget Previsionale Economico 2013 per un ammontare di € 25.000,00 Risorse umane: - personale dell'Ente per il coordinamento ed il supporto operativo (2 persone al 10% dell'orario lavorativo); - soci volontari per lo sviluppo operativo sul territorio.
OS 3.1 Mounrains of Europe Forum (già UEAA)	Risorse economiche: non richieste risorse a carico dell'Ente per il raggiungimento dell'obiettivo. Risorse umane: - personale amministrativo dell'Ente (1 persona al 5% dell'orario lavorativo); - componenti del Comitato Centrale di Indirizzo e Controllo; - soci volontari (nello specifico rappresentanti CAI nell'UIAA e del CAA).
OS 3.2 Documento protezione natura	Risorse economiche: non richieste risorse a carico dell'Ente per il raggiungimento dell'obiettivo che verrà realizzato principalmente attraverso risorse delle Sezioni.
OS 3.3 150° unità d'Italia e anniversario fondazione CAI (2013)	Risorse economiche: stanziati € 500.000,00 nel Budget Previsionale Economico 2013 approvato dal CDC con delibera n. 103 del 30/11/2013. Risorse umane: - già coinvolta e prevista per il raggiungimento del target 2013 (1 persona part-time dedicata al 100% dell'orario lavorativo per mansioni di segreteria); - consulenti esterni (Agenzia di Fund Raising) il cui costo è già incluso nel Budget Previsionale Economico 2013; - Commissione CAI 150 formata da Soci volontari con specifiche competenze inerenti l'obiettivo.
OS 3.4 Sviluppo del Territorio	Risorse economiche: non richieste risorse a carico dell'Ente per il raggiungimento dell'obiettivo che verrà realizzato principalmente attraverso risorse delle Sezioni con proprie spese. Risorse umane: - personale dell'Ente per il coordinamento ed il supporto operativo (1 persona al 10% dell'orario lavorativo); - soci volontari per lo sviluppo operativo sul territorio.

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 reinterperate 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
	Programmazione operativa e budgeting	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 www.cai.it 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

Il Direttore del CAI effettuerà una valutazione, con cadenza almeno semestrale, dello Stato Avanzamento Lavori di ogni obiettivo strategico definito, nell'ambito di un'attività di audit interno al fine di intervento in caso di scostamenti o segnalazione che possano far presupporre possibili ritardi nella tabella di marcia.

Per ciascun obiettivo, la valutazione viene effettuata con le modalità e gli strumenti indicati nella tabella relativa alle fasi del Ciclo di gestione della performance sopra riportata.

Il sistema del Controllo di Gestione, in quanto insieme di strumenti e tecniche in grado di fornire alla direzione informazioni utili per assumere decisioni più razionali, è per sua natura sviluppato sulla base delle effettive attività, necessità e risorse disponibili dall'organizzazione che lo utilizza. Esistono quindi diversi modelli e strumenti di Controllo di Gestione pur nella unicità della finalità con esso perseguita.

Nell'ottica delle azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance, la Direzione dell'Ente ha effettuato un riesame dell'attuale sistema di Controllo di Gestione per verificare se esso soddisfi gli obiettivi di supporto alle fasi valutative inerenti il presente Piano della Performance. La conclusione di tale processo è che il sistema di Controllo di Gestione in uso presso questo Ente possiede le caratteristiche di adeguatezza e idoneità alle finalità e ai bisogni attuali dell'organizzazione.

8. Allegati tecnici

8.1 ANALISI CARATTERI QUALITATIVI / QUANTITATIVI 2010 - 2012

	2010	2012
% Costi di formazione/spese del personale	1	3,1
Età media del personale (anni)	44	43
Età media dei dirigenti (anni)	51	53
% di dipendenti in possesso di laurea	50	55
% di dirigenti in possesso di laurea	100	100
Ore di formazione (media per dipendente)	4	20
Turnover del personale		
Tasso di crescita unità di personale negli anni	-19 %	+ 12 %

ANALISI BENESSERE ORGANIZZATIVO

	2010	2012
Tasso di assenze	15 %	19%
Tasso di dimissioni premature	9,5 %	0 %
Tasso di richieste di trasferimento	14 %	0 %
Tasso di infortuni	0 %	0 %
Stipendio medio lordo percepito dai dipendenti (distinto per personale dirigente e non)	129.036-25.183	80.952 – 25.557
% di personale assunto a tempo indeterminato	100	100

ANALISI DI GENERE

	2010	2012
% di dirigenti donne	100	100
% di donne rispetto al totale del personale	56	56
Stipendio medio lordo percepito dal personale donna (distinto per personale dirigente e non)	129.036 – 26.440	80.952 – 26.518
% di personale donna assunto a tempo indeterminato	100	100
Età media del personale femminile (distinto per personale dirigente e non)	51 – 41	53 - 46
Ore di femminile formazione (media per dipendente di sesso femminile)	4	21
% di personale donna laureato rispetto al totale personale femminile	33,33	50