

IL PIANO della PERFORMANCE CAI

Il Piano della Performance per il triennio 2016 – 2018 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	11
4.2	Analisi del contesto interno	12
5. Pianificazione strategica		
5.1	Introduzione	15
5.2	Obiettivi Strategici	16
6. Dalla Missione alle Aree Strategiche agli Obiettivi Strategici e operativi		
6.1	Albero della Performance	17
6.2	Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi	19
6.3	Piano Operativo 2015 con cronogramma	20
6.4	Obiettivi assegnati al personale dirigenziale e al responsabile della prevenzione della corruzione	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	22
7.2	Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	22
7.3	Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance	25
8. Allegati tecnici		
8.1	Scheda di analisi quali-quantitativa delle risorse umane	27

1.2 Presentazione del Piano della Performance

Il Piano della Performance 2016-2018, analogamente a quanto avvenuto per il precedente, 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 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 2015 i Soci del CAI risultano essere 307.069, che partecipano alle attività di 504 Sezioni e 314 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 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, sono 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 Proviviri.

La 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 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. Essa 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 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 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 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, 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. Essa, inoltre, 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. 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. Parimenti, essa 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.
- 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 statuari e provvede alle informazioni, alla propaganda e alla diffusione inerenti nonché alla gestione ottimale del relativo magazzino.
- 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, delle loro popolazioni e dei loro frequentatori.
- La Biblioteca Nazionale, 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.

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 tasso d'autonomia finanziaria, pari al 100% (dato al 31.12.2014) derivante dalla contribuzione di oltre 307.000 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 specifiche 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 titolati;
- alla manutenzione dei rifugi alpini.

Gli organi collegiali del CAI

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

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 18 dipendenti a tempo indeterminato e un dirigente, a tempo determinato, ricopre il ruolo di direttore.

3.1 L'amministrazione "in cifre"

	valore	note
<i>Dipendenti</i>	n. 18	
<i>Volume complessivo risorse finanziarie</i>	Stato patrimoniale € 11.577.888 Conto Economico € 12.090.469	bilancio d'esercizio al 31.12.2014
<i>Strutture territoriali: Gruppi Regionali Sezioni</i>	n. 21 (compresi due Raggruppamenti Provinciali)	aggiornamento al 31.12.2015
<i>Soci</i>	n. 307.069	aggiornamento al 31.12.2015
<i>Sezioni e Sottosezioni</i>	n. 818	aggiornamento al 31.12.2015
<i>Rifugi e Bivacchi</i>	n. 748	aggiornamento al 31.12.2015
<i>Organi Tecnici Centrali Operativi</i>	n. 9	aggiornamento al 31.12.2015
<i>Strutture operative</i>	n. 6	aggiornamento al 31.12.2015
<i>Titolati</i>	n. 5.454	aggiornamento al 31.12.2015
<i>Soccorritori</i>	n. 6.745	aggiornamento al 31.12.2015

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, 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.

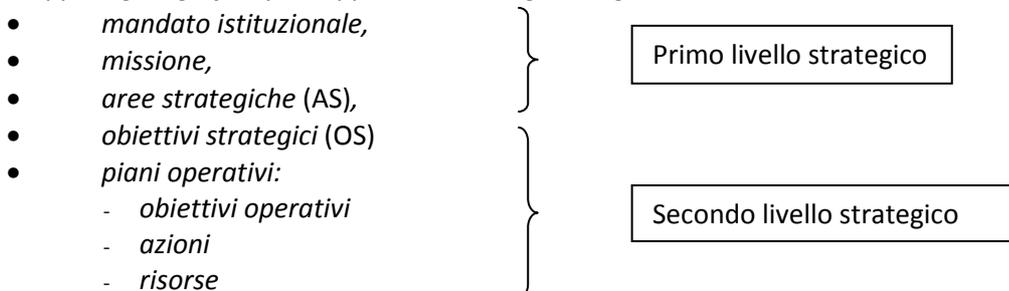
(fonte: art. 1 Statuto del CAI, 14.1.2001)

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

OS 2.2 Presenza CAI nel mondo della scuola

AS3 Le politiche di indirizzo, nazionali ed internazionali

OS 3.1: Protezione della natura

OS 3.2: Sviluppo del territorio

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 del 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 2016-2018, sulla base della pratica attuata nelle ultime due 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, nonché due momenti istituzionali per eccellenza nel 2015: l'annuale Assemblea dei Delegati ed il 100° Congresso Nazionale.

Tali eventi, si sono rilevati importanti come momento per riunire i rappresentanti degli stakeholder 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. Tra gli altri strumenti utilizzati, vanno menzionati alcuni questionari destinati alle Sezioni che, nati per altri obiettivi, hanno comunque veicolato alcuni spunti o informazioni utili all'analisi di contesto.

In merito al triennio 2016-2018, periodo di riferimento di questo documento, si è considerato che non sono intervenuti macro-cambiamenti nel lasso di tempo intercorso con la pianificazione precedente. Pertanto, per la redazione del presente Piano, è possibile ritenere valida e attuale l'analisi di contesto effettuata alla fine del 2013.

A confermare tale ipotesi di lavoro vi sono anche i positivi risultati della Performance 2014 che sono stati oggetto della Relazione sulla Performance dell'Ente, approvata ed adottata dal Comitato Direttivo Centrale con propria delibera n. 54 del 14.05.2015.

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 la pianificazione precedente e tutt'oggi 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 minacce:

- 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, è utile esplicitare le seguenti considerazioni rispetto alle ultime due minacce elencate:

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 porre 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". Sono in fase di discussione e valutazione ulteriori strategie di medio-lungo periodo in merito a tale questione.

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 utilizzate e le criticità interne che possono essere migliorate.

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

La raccolta delle informazioni, nel 2015, si è nuovamente avvantaggiata dei risultati dell'analisi sul benessere organizzativo che è stata effettuata nel mese di dicembre e che ha visto coinvolti quali stakeholder principali i dipendenti dell'Ente. La rilevazione del benessere organizzativo è stata condotta da una società specializzata e si è svolta attraverso la compilazione, in forma anonima, di uno specifico questionario.

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

- Organizzazione:
 - a seguito della riorganizzazione degli uffici avvenuta nel 2011 (determinazione dirigenziale n. 88 del 29.12.2011) e delle disposizioni del D.L. 6 luglio 2012, n. 95 e del D.L. 31 agosto 2013, n. 101, l'Ente ha potuto effettuare, esperite le procedure di mobilità, le seguenti assunzioni:
 - 1 unità di Area C (procedura concorsuale 2012);
 - 1 unità di Area B (procedura di mobilità 2012);
 - 1 unità di Area B (procedura concorsuale 2014).

Nonostante ciò permane una situazione di sottodimensionamento numerico del personale rispetto alle esigenze dell'Ente e ai carichi di lavoro dei singoli dipendenti. Tale situazione risulta difficilmente sanabile in base alle rinnovate disposizioni in materia di contenimento della spesa pubblica.
- 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.

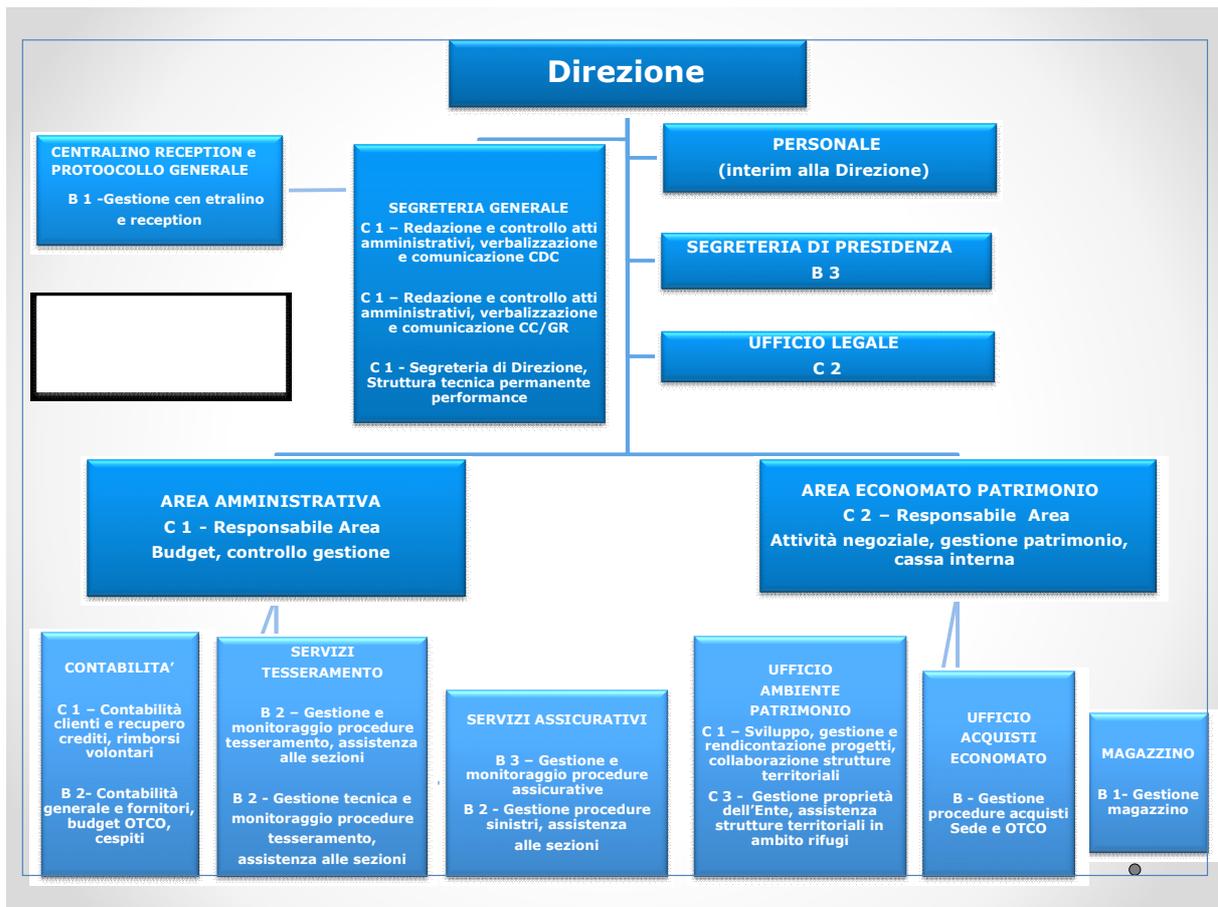
- Risorse strumentali e tecnologiche:

- il sito Internet istituzionale www.cai.it 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”, il cui aggiornamento dei contenuti è in costante evoluzione. Tale sezione è raggiungibile cliccando su un banner dedicato inserito nella home page;
- è stata ultimata la fase principale del progetto di riorganizzazione dell’intero sistema informativo del CAI, iniziato nell’autunno 2010. A partire infatti dalla Campagna Tesseramento 2014 è stato utilizzato il nuovo strumento. Il sistema consente, oltre svolgere le necessarie operazioni di tesseramento con modalità più moderne, di raccogliere e classificare dati più rilevanti per qualità e quantità. Alla Piattaforma di Tesseramento vera e propria è stato poi affiancato il modulo per la gestione dell’Albo dei Titolati e Qualificati del Sodalizio. Nel contempo sono state avviate le valutazioni sulle implementazioni, sollecitate dalle realtà territoriali, da apportare alla Piattaforma di Tesseramento sui Soci, in particolare la gestione del profilo on-line del Socio, l’e-commerce e la contabilità di Sezione;
- 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.

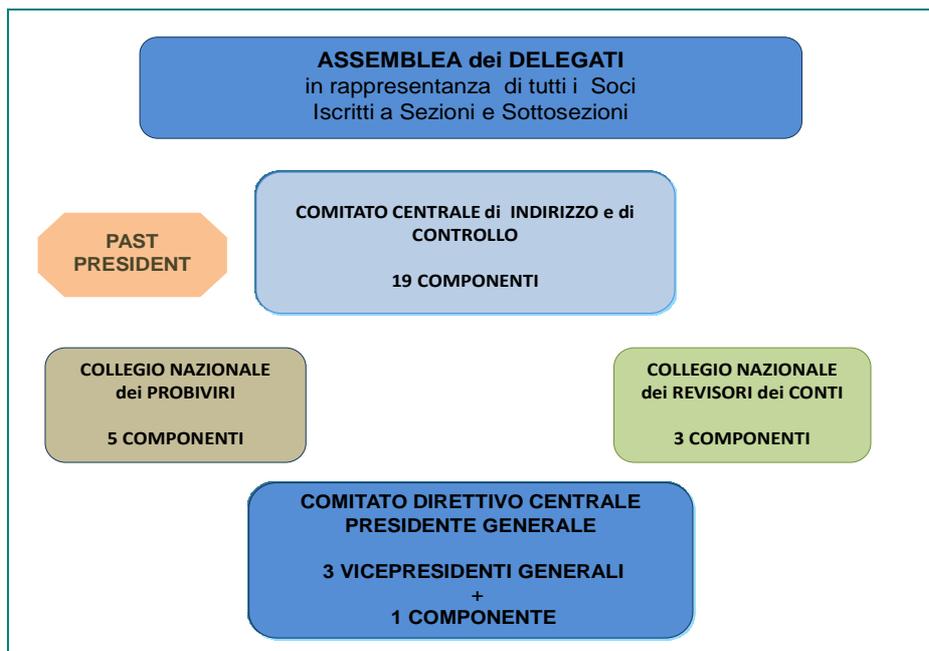
- Salute finanziaria, economica e patrimoniale:

- 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 quadriennio 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 non presenta modifiche di fondo rispetto alle direttrici strategiche già definite dall'Ente nel precedente Piano Triennale della Performance.

Nelle fasi di monitoraggio, effettuate in esecuzione del ciclo della performance dell'anno 2014, terminate con l'approvazione della Relazione della Performance 2014 da parte del Comitato Direttivo Centrale nella sua seduta del 14 maggio 2015, si è quindi verificata e confermata l'adeguatezza sia a livello strategico sia a livello operativo, della pianificazione adottata.

Nel 2014, infatti, dei nove target annuali definiti, e inseriti come obiettivi operativi nel Piano della Performance 2014-2016, il 70% è stato raggiunto pienamente e il 10% lo è stato parzialmente. Il risultato dell'Ente in merito ai propri obiettivi annuali è stato quindi globalmente positivo per circa l'80%. Un valore incrementato rispetto all'anno precedente in cui si era raggiunto il 78%.

Questi risultati, pertanto, confermano la correttezza degli indirizzi strategici del Sodalizio e la necessità di proseguirne lo sviluppo operativo secondo quanto pianificato. Ciò grazie anche al consolidamento delle capacità dell'Ente nella gestione e attuazione del ciclo della Performance.

Il presente piano, quindi, si sviluppa sulla già definita strategia del Sodalizio e sulle opportunità emerse nell'attuazione in questi anni del proprio Sistema di Monitoraggio e Valutazione della Performance. Queste ultime consistono prevalentemente nella condivisione dell'Ente del valore del SMVP e nella volontà di miglioramento continuo evidenziata dai progressi ottenuti nell'applicazione del Ciclo di gestione.

La crescita del 2% nel raggiungimento dei target annuali 2014 rispetto al 2013, può essere quindi letta come una maggiore capacità di applicazione del SMVP da parte dell'Ente che ha saputo monitorare e valutare gli obiettivi del 2013 e tenere conto di questa analisi per rimodulare aree ed obiettivi strategici nella pianificazione successiva.

In quest'ottica l'OIV ha ritenuto 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 e declinando per l'Ente i seguenti ambiti di misurazione della performance:

- 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.

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:

- Incremento della digitalizzazione dei processi dell'Ente
- 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

OS 2.2 Presenza CAI nel mondo della scuola

Outcome per AS2:

- Maggiore visibilità e presenza dell'Ente presso le realtà dei giovani
- Incremento della presenza dei giovani nei mezzi di comunicazione/attività/eventi del CAI ad essi dedicati

AS3 le politiche di indirizzo, nazionali ed internazionali

OS 3.1 Protezione della natura

OS 3.2 Sviluppo del Territorio

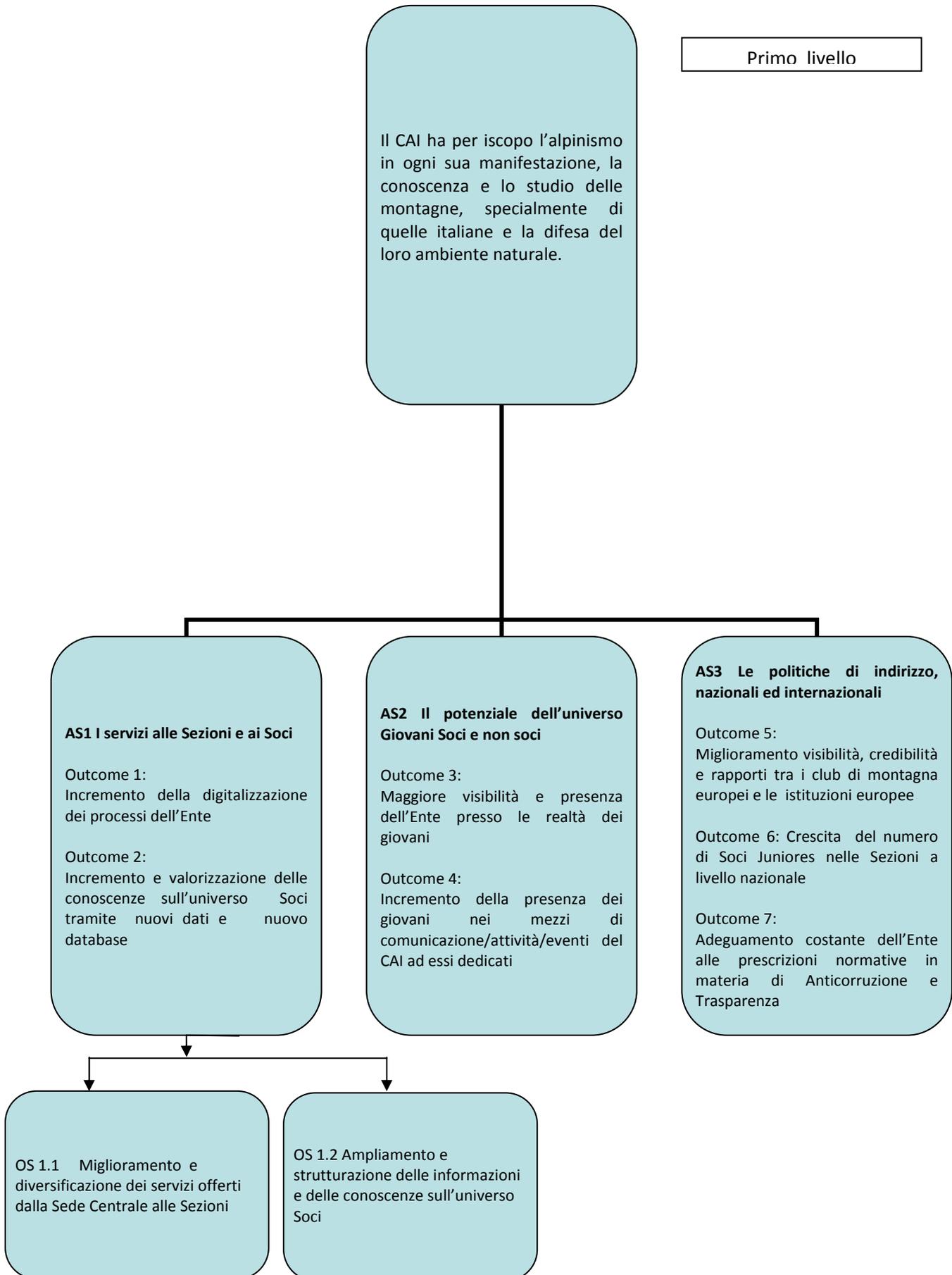
OS 3.3 Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi a Performance, Trasparenza, Integrità e Anticorruzione

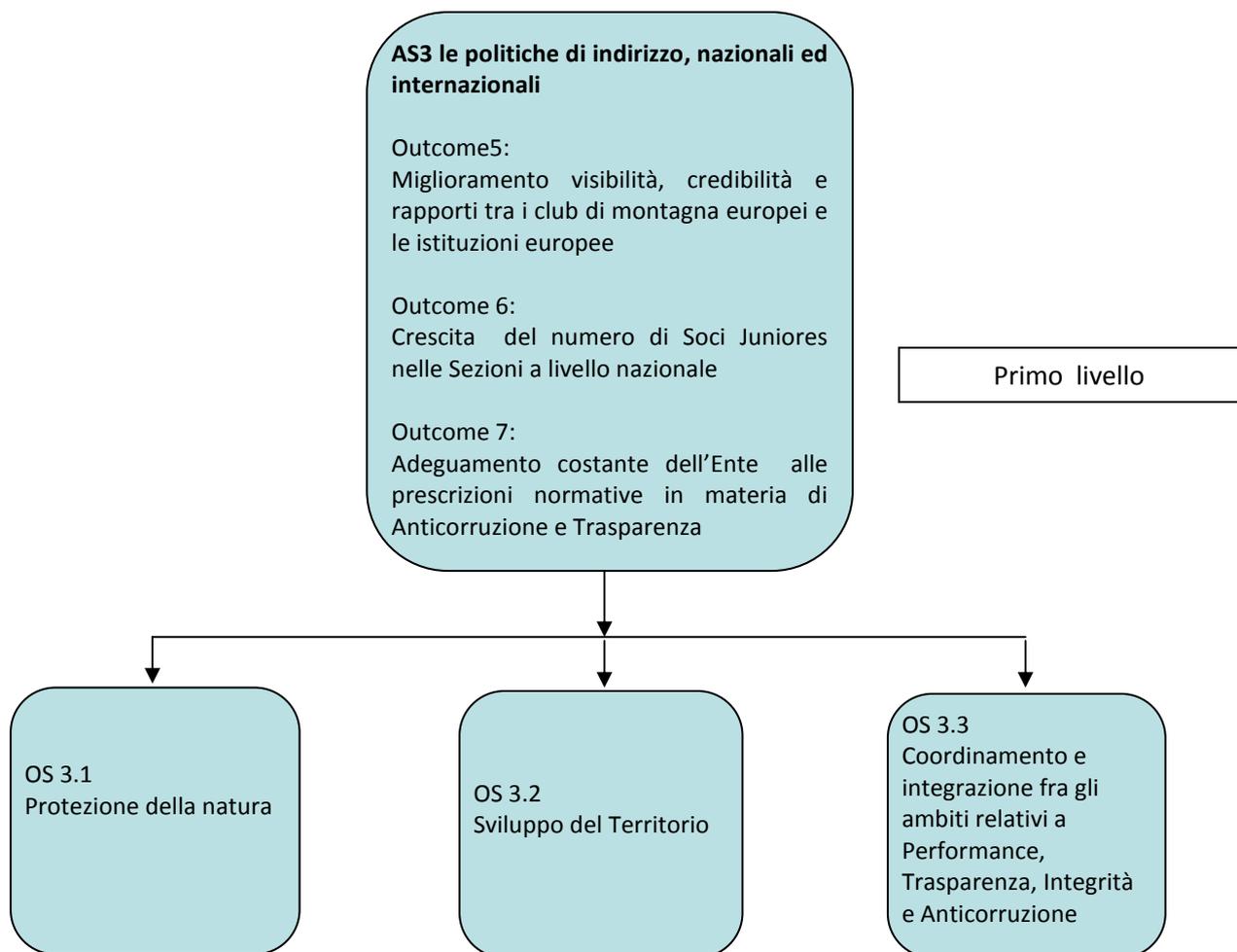
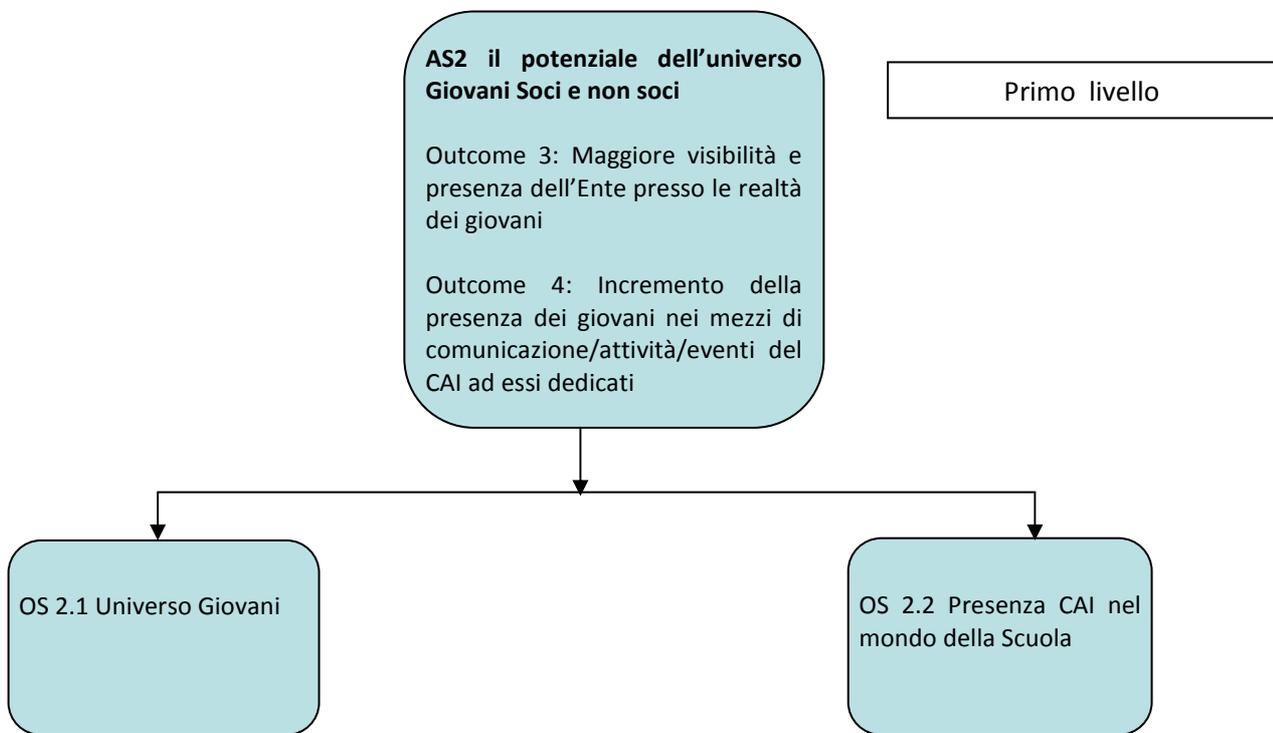
Outcome per AS3:

- Miglioramento visibilità, credibilità e rapporti tra i club di montagna europei e le istituzioni europee
- Crescita del numero di Soci Juniores nelle Sezioni a livello nazionale
- 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 2016	Target 2017	Target 2018	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% realizzazione di analisi per identificare e progettare nuove funzionalità su NPT attivabili sulla base delle necessità delle Sezioni (ulteriori servizi)	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	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	100% definizione di un Piano di attività, basato su studio analitico Soci (target 2015) per favorire/rilanciare l'associazionismo	100% realizzazione delle attività previste per il 2017 nel Piano di attività realizzato nel 2016	100% realizzazione delle attività previste per il 2018 nel Piano di attività realizzato nel 2016	Check list ad hoc
OS2.1 Universo Giovani	% di rispetto dei tempi di realizzazione di canali di contatto e di attività specifiche per i giovani	Tempo (data)	Non esiste	nd	100% realizzazione di nuovi canali di comunicazione-formazione	100% realizzazione di una relazione di monitoraggio e valutazione dei nuovi canali 2015 e 2016 con suggerimenti per sviluppi e/o cambiamenti.	100% realizzazione delle azioni correttive e/o aggiuntive derivanti dalla relazione di monitoraggio	Check list ad hoc
OS2.2 Presenza CAI nel mondo della scuola	Numero docenti partecipanti a corsi di formazione Numero contatti tra Sezioni e Scuole (per sviluppo Protocollo MIUR-CAI)	Incremento % di docenti partecipanti; Incremento % di contatti con scuole	Non esiste	nd	+ 5% di docenti partecipanti rispetto al totale nei corsi effettuati l'anno precedente + 10% incremento contatti delle Sezioni con scuole rispetto al totale effettuato nell'anno precedente	+ 5% di docenti partecipanti rispetto al totale nei corsi effettuati l'anno precedente + 10% incremento contatti delle Sezioni con scuole rispetto al totale effettuato nell'anno precedente	100% realizzazione rilevamento degli interventi formativi ed educativi del CAI nel mondo della scuola con monitoraggio e valutazione dei risultati conseguiti Realizzazione di n.2 iniziative editoriali rivolte ai giovani su tematiche della montagna	Database CAI da realizzare ad hoc Check list ad hoc
OS 3.1 Protezione della natura	% rispetto tempi diffusione Bidecalogo	Tempo (data)	Non esiste	nd	100% realizzazione brochure divulgativa	100% definizione attività di formazione/informazione sul territorio	100% realizzazione attività sulla base Target 2017	Check list ad hoc
OS 3.2 Sviluppo del Territorio	Numero di soci Juniores	Data (2016) Incremento % di soci Juniores (2016-18)	Non esiste	nd	+9 % di nuovi soci Juniores rispetto risultati analisi 2015 100% realizzazione/valutazione indagine stato attuazione progetto "Juniores" tramite questionario a Sezioni	+18 % di nuovi soci Juniores rispetto risultati analisi 2015	100% realizzazione di un'analisi della situazione locale dei soci Juniores	Check list ad hoc
OS 3.3 Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi a Performance, Trasparenza, Integrità e Anticorruzione	% di attuazione del Piano Triennale Anticorruzione e del Piano Triennale della Trasparenza	Tempo (data)	Non esiste	nd	100 % di raggiungimento obiettivi del Piano Trasparenza 2016-2018 per il 2016 100 % di raggiungimento obiettivi del Piano Trasparenza 2016-2018	100 % di raggiungimento obiettivi del Piano Trasparenza previsti per il 2017 100 % di raggiungimento obiettivi del Piano Anticorruzione (2017)	100 % di raggiungimento obiettivi del Piano Trasparenza previsti per il 2018 100 % di raggiungimento obiettivi del Piano Anticorruzione (2018)	Tabelle obiettivi dei relativi Piani Triennali / Check list ad hoc

6.3 Piano operativo 2016 e cronogramma attività

Obiettivo strategico di riferimento	Obiettivo operativo 2016	Attività/Azioni 2016	Unità organizzativa responsabile	Indicatore operativo (IO)	Unità misura	Scadenza
OS 1.1 Miglioramento e diversificazione dei servizi offerti dalla Sede Centrale alle Sezioni	OO1.1 100% realizzazione di analisi per identificare e progettare nuove funzionalità su NPT attivabili sulla base delle necessità delle Sezioni (ulteriori servizi)	A-1.1 A 100% rilevamento bisogni e recepimento indirizzi da CC/CDC	Direzione	IO1.1 Completamento azioni entro singole scadenze programmate	Tempo (data)	03/2016
		A-1.1B Identificazione nuove funzionalità				05/2016
		A-1.1 C 100% realizzazione del nuovo portale istituzionale				12/2016
OS1.2 Ampliamento e strutturazione delle informazioni e delle conoscenze sull'universo Soci	OO1.2 100% definizione di un Piano di attività, basato su studio analitico Soci per favorire/rilanciare l'associazionismo	A-1.2 Redazione di un Piano triennale 2016-2018 con dettaglio operativo per ciascuna annualità e ipotesi di costi correlati per una loro pianificazione nei budget annuali	Direzione	IO1.2 Completamento azioni entro singole scadenze programmate	Tempo (data)	12/2016
OS2.1 Universo Giovani	OO2.1 100% realizzazione di nuovi canali di comunicazione-formazione	A-2.1 Realizzazione di un evento formativo/informativo, in collaborazione con istituzioni locali, rivolto a studenti universitari	Direzione	IO2.1 Completamento azioni entro singole scadenze programmate	Tempo (data)	11/2016
OS2.2 Presenza CAI nel mondo della scuola	OO2.2A + 5% di docenti partecipanti rispetto al totale nei corsi effettuati l'anno precedente OO2.2B + 10% incremento contatti delle Sezioni con scuole rispetto al totale effettuato nell'anno precedente	A-2.2A Realizzazione di una brochure informativa (cartacea/elettronica) rivolta a dirigenti scolastici/docenti/studenti	GDL SCUOLA	IO2.2 Completamento azioni entro singole scadenze programmate	Tempo (data)	07/2016
		A-2.2B Realizzazione di uno spazio web informativo in cui raccogliere tutte le informazioni sull'attività formativa svolta, corsi realizzati, materiali pubblicati	Direzione			09/2016
OS 3.1 Protezione natura	OO3.1 100% realizzazione brochure divulgativa	A-3.1A definizione contenuti e produzione A-3.1B consegna alle Sezioni e diffusione ai Soci	Commissione PSAP/Segreteria per l'Ambiente	IO3.1 Completamento azioni entro singole scadenze programmate	Tempo (data)	06/2016 11/2016
OS 3.2 Sviluppo del Territorio	OO3.2 +9 % di nuovi soci Juniores rispetto risultati analisi 2015	A-3.2 Monitoraggio nell'anno ed elaborazione di relazione statistica finale sulla variazione dei soci Juniores	Direzione	IO3.2 Completamento azioni entro singole scadenze programmate	Tempo (data)	11/2016
OS 3.3 Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi a Performance, Trasparenza, Integrità e Anticorruzione	OO3.3A 100 % di raggiungimento obiettivi del Piano Trasparenza 2014-2016	A-3.3A Redazione del Regolamento organizzativo	Direzione	IO3.3 Completamento azioni entro singole scadenze programmate	Tempo (data)	12/2016
	OO3.3B 100 % di raggiungimento obiettivi del Piano Anticorruzione 2014-2016	A-3.3B Conclusione della revisione del Regolamento disciplinare e realizzazione documento finale	Direzione	Completamento azioni entro singole scadenze programmate	Tempo (data)	12/2016

6.3.1 Cronogramma operativo 2015

Attività	Mese											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
A-1.1A Rilevamento bisogni e recepimento indirizzi da CC/CDC			■									
A-1.1B Identificazione nuove funzionalità per la NPT					■							
A-1.1C Realizzazione del nuovo portale istituzionale www.cai.it												■
A-1.2 Redazione Piano triennale 2016-2018 con dettaglio operativo annuale												■
A-2.1 Realizzazione di un evento formativo/informativo rivolto a studenti universitari											■	
A-2.2A Realizzazione di Brochure destinata a dirig. Scolastici/docenti/studenti							■					
A-2.2B Realizzazione spazio Web dedicato alle attività con le scuole						■						
A-3.1A Ideazione e stampa brochure Bidecalogo						■						
A-3.1B Consegna Brochure alle Sezioni e diffusione ai Soci											■	
A-3.2 Analisi quantitativa segmento soci Juniores											■	
A-3.3A Redazione del Regolamento organizzativo												■
A-3.3B Realizzazione documento finale del Regolamento Disciplinare												■

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 2016	Target 2017	Target 2018	Fonte dati
DIRETTORE	Nuovo modello organizzativo per le strategie dell'ente	% individuazione processi di razionalizzazione	data	ND	ND	Valorizzazione, efficientamento e razionalizzazione dei servizi interni	Da definire in seguito all'approvazione del PdP 2017-2019	Da definire in seguito all'approvazione del PdP 2017-2019	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% redazione Regolamento a tutela dipendenti che segnalano illeciti (art.9, c. 51, Legge 190/2012)	100% verifica efficace delle azioni messe in atto nel 2016 da parte del RPC d'intesa con i soggetti interessati	Da definire in seguito all'approvazione del PTC 2018-2020	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	Definizione Obiettivi strategici e strategie	CDC/CC	25	2
3	Definizione Obiettivi e piani operativi	Direzione	60	4
4	Comunicazione del Piano all'interno ed esterno	Direzione	20	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 presente Piano della Performance.

In questo documento di pianificazione si è inteso ricercare la massima coerenza con il Piano del triennio precedente (2013-2015) vincolandosi altresì 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 questo 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
OS 1.1 Miglioramento e diversificazione dei servizi offerti dalla Sede Centrale alle Sezioni	Risorse economiche: programmati € 30.000,00 nel Budget Previsionale Economico 2016 approvato dal CDC con delibera 128 del 27/11/2015.
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 2016-2018 (2 persone al 30% dell'orario lavorativo); - consulenti esterni il cui costo è già incluso nel Budget Previsionale Economico 2016.
OS2.1 Universo Giovani	Risorse economiche: valutate in € 20.000,00 saranno reperite nel Budget Previsionale Economico 2016, tramite le variazioni che saranno apportate allo stesso a seguito delle disposizioni previste nella Legge di Stabilità 2016. Risorse umane: - 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.
OS2.2 Presenza CAI nel mondo della scuola	Risorse economiche: previsti specifici stanziamenti nel Budget Previsionale Economico 2016 per un ammontare di € 22.000,00. Risorse umane: - 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.
OS 3.1 Protezione della natura	Risorse economiche: previste nell'ambito del Piano Editoriale 2016 approvato nel Budget Previsionale Economico 2016 . Risorse umane: - soci volontari componenti dei vari organismi interessati; - personale dell'Ente per il coordinamento ed il supporto operativo: 1 persona al 10% dell'orario lavorativo.
OS 3.2 Sviluppo del Territorio	Risorse economiche: non richieste risorse ulteriori a carico dell'Ente per il raggiungimento dell'obiettivo che verrà realizzato attraverso attività di lavoro dipendente. Risorse umane: personale dell'Ente
OS 3.3 Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi a Performance, Trasparenza, Integrità e Anticorruzione	Risorse economiche: non richieste risorse ulteriori a carico dell'Ente per il raggiungimento dell'obiettivo che verrà realizzato attraverso attività di lavoro dipendente. Risorse umane: - personale dell'Ente dedicato (Responsabile Trasparenza, Responsabile Anticorruzione).

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
	Programmazione 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 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

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 identifica come un primo ambito di miglioramento quello relativo al coinvolgimento degli stakeholder. Coinvolgere gli stakeholder in un processo come quello della Performance, è un impegno a far proprio il principio dell'inclusività, riconoscendo ad essi il diritto ad essere ascoltati. Ciò significa, inoltre, che il CAI rendiconta la propria attività e le proprie scelte, nella massima trasparenza.

Nel corso dell'ultimo biennio il CAI ha rivolto particolare impegno nell'ampliare ulteriormente le possibilità di ascolto dei diversi stakeholder esterni ed interni.

Per la pianificazione 2014-2016, infatti, si è adottato un approccio più diretto che ha privilegiato il gruppo e la discussione focalizzata come strumenti di contatto con gli stakeholder principali. Parallelamente, nel corso dell'anno 2015, il CAI ha ulteriormente sviluppato la propria apertura verso i portatori di interessi più generali sia attraverso la revisione di parte del proprio sito web (www.cai.it) e della pagina Facebook, sia mediante il loro costante aggiornamento.

Inoltre, nella consapevolezza che la disponibilità di nuovi mezzi di comunicazione consente di sperimentare forme di coinvolgimento anche degli stakeholder appartenenti alle fasce di età più giovani, l'Ente ha inserito tra i suoi obiettivi operativi 2015 e 2016 lo sviluppo di nuovi canali di comunicazione e di formazione basati su Social Networks e nuove tecnologie.

Per quanto riguarda gli stakeholder interni, principalmente rappresentati dai dipendenti della Sede Centrale, a fine 2015 vi è stato lo svolgimento della prima indagine sul clima e sul benessere organizzativo interno, in un'ottica sia di ascolto che di partecipazione proattiva. I risultati dell'indagine saranno presentati a tutto il personale in una riunione dedicata. Entro il 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, negli ultimi anni, di rilevanti interventi normativi. Il 28 novembre 2012 è entrata in vigore la legge 6 novembre 2012, n. 190, *“Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione”*, che ha fatto del principio della trasparenza uno degli assi portanti delle politiche di prevenzione della corruzione, e ha previsto che le amministrazioni elaborino i Piani triennali di prevenzione della corruzione entro il 31 gennaio in concomitanza con il Piano della Performance.

Il 14 marzo 2013 è stato emanato il D. Lgs. n. 33/2013, di considerevole impatto sull'intera disciplina della trasparenza. Tale provvedimento, ha complessivamente operato una sistematizzazione dei principali obblighi di pubblicazione vigenti, introducendone anche di nuovi e ha disciplinato, per la prima volta, l'istituto dell'accesso civico (art. 5). Esso è intervenuto sui Programmi triennali per la Trasparenza e l'Integrità, modificando la disciplina recata dall'art. 11 del D. Lgs. n. 150/2009, anche al fine di coordinarne i contenuti con quelli del Piano triennale di prevenzione della corruzione e con quelli del Piano della Performance.

La Commissione CIVIT (oggi ANAC), in seguito alle criticità emerse in fase di monitoraggio del ciclo della performance per gli anni 2011-2012, ha richiamato l'attenzione delle Amministrazioni sulla opportunità di garantire una integrazione di questi tre strumenti nell'ottica della unitarietà del concetto di performance.

Con delibera n. 6/2013, la CIVIT ha voluto focalizzare l'attenzione sugli elementi chiave del ciclo della performance, con l'intento tra gli altri di "promuovere un ciclo della performance integrato che comprenda gli ambiti relativi alla performance, agli standard di qualità dei servizi, alla trasparenza e integrità e, successivamente all'adozione del relativo Piano, alle misure in tema di prevenzione e contrasto della corruzione", nella prospettiva più generale di:

- rendere disponibili informazioni utili per interagire con le amministrazioni;
- consentire il controllo diffuso sull'uso delle risorse pubbliche e la verificabilità della correttezza dei comportamenti dei pubblici funzionari.

La trasparenza e la prevenzione della corruzione sono quindi da considerare come strumenti funzionali anche alla corretta implementazione del ciclo di gestione della performance.

Inoltre, la determinazione ANAC n. 12 del 28 ottobre 2015 per l'Aggiornamento del Piano Nazionale Anticorruzione indica come fondamentale l'inserimento del Piano Triennale Trasparenza all'interno del Piano Triennale Prevenzione della Corruzione (PTPC) e evidenzia l'attenzione che ci deve essere in termini di coerenza tra PTPC e Piano della performance.

In relazione a quanto sopra premesso, Il CAI già nel Piano della Performance 2014-2016 ha considerato 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"*) ed ha formulato precisi obiettivi operativi in merito.

Nella convinzione che l'integrazione tra Performance, Trasparenza e Integrità costituisca un valore aggiunto per la realizzazione di buone pratiche organizzative e in continuità e coerenza con la precedente pianificazione, tale obiettivo strategico (con i relativi obiettivi operativi), trova naturale collocazione anche nel presente Piano della Performance 2016-2018.

8. Allegati tecnici

8.1 ANALISI CARATTERI QUALITATIVI / QUANTITATIVI 2013 - 2015

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

ANALISI BENESSERE ORGANIZZATIVO

	2013	2014	2015
Tasso di assenze	17%	17%	18,29%
Tasso di dimissioni premature	0%	0%	0%
Tasso di richieste di trasferimento	5,60%	5,26%	0%
Tasso di infortuni	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
% di personale assunto a tempo indeterminato	100	100	100

ANALISI DI GENERE

	2013	2014	2015
% di dirigenti donne	100	100	100
% di donne rispetto al totale del personale	50	52,63	50
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
% di personale donna assunto a tempo indeterminato	100	100	100
Età media del personale femminile (distinto per personale dirigente e non)	54 - 47	55 - 48	56 - 49
Ore di femminile formazione (media per dipendente di sesso femminile)	14	13	7
% di personale donna laureato rispetto al totale personale femminile	50	50	55,55