

IL PIANO della PERFORMANCE CAI

Il Piano della Performance per il triennio 2014 – 2016 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	12
4.2	Analisi del contesto interno	13
5. Pianificazione strategica		
5.1	Introduzione	16
5.2	Obiettivi Strategici	17
6. Dalla Missione alle Aree Strategiche agli Obiettivi Strategici e operativi		
6.1	Albero della Performance	18
6.2	Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi	20
6.3	Piano Operativo 2014 con cronogramma	21
6.4	Iniziative rilevanti	22
6.5	Obiettivi assegnati al personale dirigenziale	23
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	24
7.2	Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	24
7.3	Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance	27
8. Allegati tecnici		
8.1	Scheda di analisi quali-quantitativa delle risorse umane	28

1.2 Presentazione del Piano della Performance

Il Piano della Performance 2014-2016, 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 2013 i Soci del CAI risultano essere 311.641, che partecipano alle attività di 500 Sezioni e 303 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 circa 734 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, 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 l'80%) derivante dalla contribuzione di oltre 311.000 soci su tutto il territorio nazionale;

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

d) coesistenza nella propria organizzazione di *personale alle dipendenze dell'ente* e di *soci che agiscono a titolo volontaristico e gratuito*. 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 titolati;
- 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. 20 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"

	valore	note
<i>Dipendenti</i>	n. 18	
<i>Volume complessivo risorse finanziarie</i>	Stato patrimoniale € 11.766.076 Conto Economico € 10.904.134	bilancio d'esercizio al 31.12.2012
<i>Strutture territoriali: Gruppi Regionali Sezioni</i>	n. 21	aggiornamento al 31.12.2013
<i>Soci</i>	n. 311.641	aggiornamento al 31.12.2013
<i>Sezioni e Sottosezioni</i>	n. 803	
<i>Rifugi e Bivacchi</i>	n. 734	aggiornamento al 31.12.2012
<i>Organi Tecnici Centrali Operativi</i>	n. 10	aggiornamento al 31.12.2013
<i>Strutture operative</i>	n. 3	aggiornamento al 31.12.2013
<i>Titolati</i>	n. 5.367	aggiornamento al 31.12.2012
<i>Soccorritori</i>	n. 7.093	aggiornamento al 31.12.2012

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)

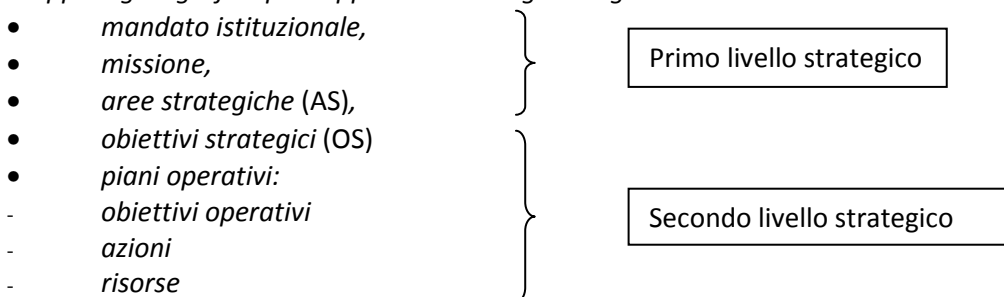
Vision

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

Mapa logica grafica per rappresentare i legami logici tra:



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

AS1 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 relative ai trienni precedenti, tale visione è stata ottenuta attraverso una mappatura delle variabili interne e delle caratteristiche esterne ritenute prioritarie rispetto alla strategia dell'Ente e riassunta in termini di punti di Forza, Debolezza, di Opportunità e Minacce sui principi dell'analisi SWOT.

In precedenza, per la raccolta delle informazioni, era stato utilizzato lo strumento del questionario.

Per la pianificazione 2014-2016, invece, si è adottato un approccio più diretto che ha privilegiato il gruppo e la discussione focalizzata come strumenti.

La scelta di metodo nasce dall'opportunità, offerta nel 2013 dalle celebrazioni del 150° anniversario di fondazione del CAI, di poter riunire vari portatori di interessi dell'Ente (sia interni, sia esterni) in diversi momenti di incontro.

Per completezza, di seguito si riportano i principali stakeholder individuati dal CAI:

- 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.

Pertanto, anche le riunioni più istituzionali sono state colte come momento per riunire in piccolo gruppo, in momenti secondari all'evento, 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.

I 3 momenti principali utilizzati per tale lavoro sono stati:

- le due Conferenze Nazionali dei Presidenti dei Gruppi regionali (09/02/2013 e 19/10/2013)
- il 99° Congresso Nazionale svoltosi a Udine nel periodo 20-22 settembre 2013. Quest'ultimo, in particolare, è stato organizzato con la formula dei workshop tematici, modalità ha permesso la discussione parallela e diversificata di aspetti che costituiscono la realtà CAI.

Come già accennato, i momenti di incontro hanno rappresentato la modalità privilegiata ma non esclusiva per ottenere elementi utili all'analisi di contesto. Tra gli altri strumenti vanno menzionati alcuni questionari destinati alle Sezioni che, nati per altri obiettivi, hanno comunque veicolato alcuni spunti o informazioni utili all'analisi di contesto.

Tra questi:

- questionario sul coinvolgimento degli istituti scolastici nelle attività basate sul protocollo CAI-MIUR;
- questionario sulla collaborazione con altre Associazioni e stipula polizze assicurative in autonomia.

Per garantire coerenza e continuità con le analisi di contesto inserite nei precedenti Piani della Performance, le evidenze emerse dai suddetti incontri e questionari sono state sintetizzate sulla base degli stessi criteri già adottati e appartenenti alla struttura del *Common Assessment Framework (CAF)*, metodo per l'analisi organizzativa ritenuto come più adeguato per la specificità del CAI.

Quest'ultimo è articolato in nove criteri che rappresentano gli aspetti principali di un'organizzazione suddivisi tra: 5 criteri chiamati *fattori abilitanti*, utilizzati per l'analisi del contesto interno e 4 criteri chiamati *risultati conseguiti*, utilizzati per l'analisi del contesto esterno.

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 delle informazioni raccolte non ha prodotto dei risultati che, in termini qualitativi (tipologie di opportunità e minacce), si discostano sostanzialmente da quanto emerso nelle pianificazioni precedenti, mentre, nel confronto con gli scenari passati, ci sono alcune indicazioni di differenze potenziali nella rilevanza dei singoli fattori individuati rispetto al contesto esterno.

La valutazione quantitativa dei fattori 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 degli ultimi due anni (2012 e 2013) all'interno dell'attività del CAI.

A titolo di puro esempio si consideri che un obiettivo strategico è interamente dedicato allo sviluppo di una nuova piattaforma informatica e che il canale web di comunicazione è stato oggetto di costante aggiornamento ed utilizzo anche in relazione agli eventi CAI150.

L'ente prosegue, quindi, nel suo percorso di trasformazione di questa minaccia in opportunità nella consapevolezza che essa continui a rappresentare un ambito di costante miglioramento;

2) l'attenzione da parte dei media nei confronti del CAI è notevolmente aumentata nel corso del 2013 principalmente in relazione alle celebrazioni per il 150° anno della sua fondazione.

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". Sarà da valutare, nel medio periodo, se tale maggiore valore di immagine rimarrà acquisito nel tempo o se rientrerà ai livelli precedenti con l'affievolirsi dell'eco delle celebrazioni CAI150.

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 (punti di forza) e le criticità interne che possono essere migliorate (punti di debolezza).

L'analisi di questo contesto si è svolta con modalità simili a per quelle riferite per il contesto esterno ovvero anche per essa si è effettuata la sintesi dei risultati in base delle quattro dimensioni già adottate nei piani della performance precedenti. Ciò con il fine di garantire coerenza tra i diversi periodi di pianificazione e favorire così la confrontabilità e la trasparenza delle informazioni.

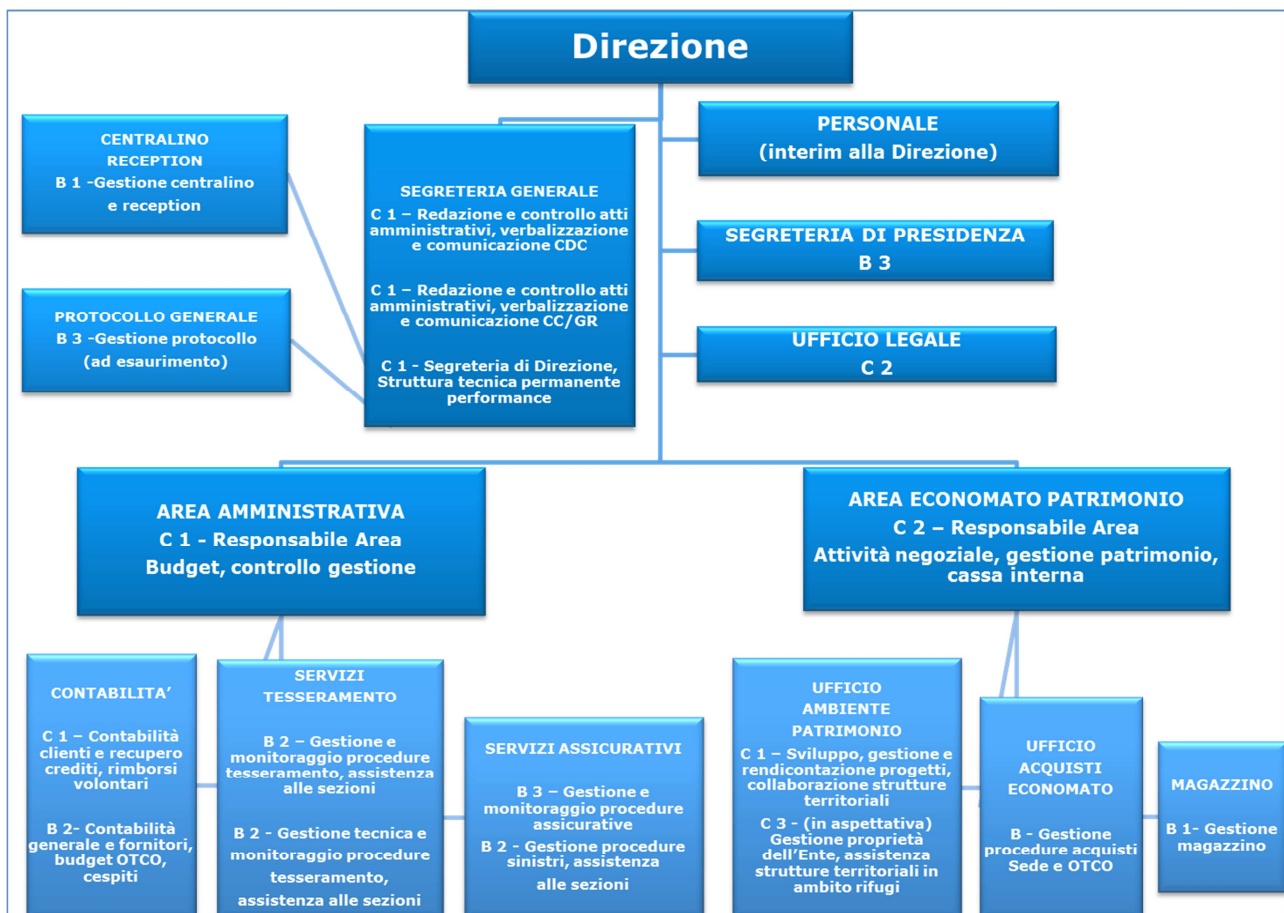
La raccolta delle informazioni, nel 2013, ha potuto avvantaggiarsi anche dei risultati dell'analisi sul benessere organizzativo che è stata effettuata nella parte finale dell'anno e che ha visto coinvolti quali stakeholder principali i dipendenti dell'Ente. La rilevazione del benessere organizzativo è stata condotta da una società specializzata e si è svolta attraverso la compilazione, in forma anonima, di uno specifico un questionario.

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

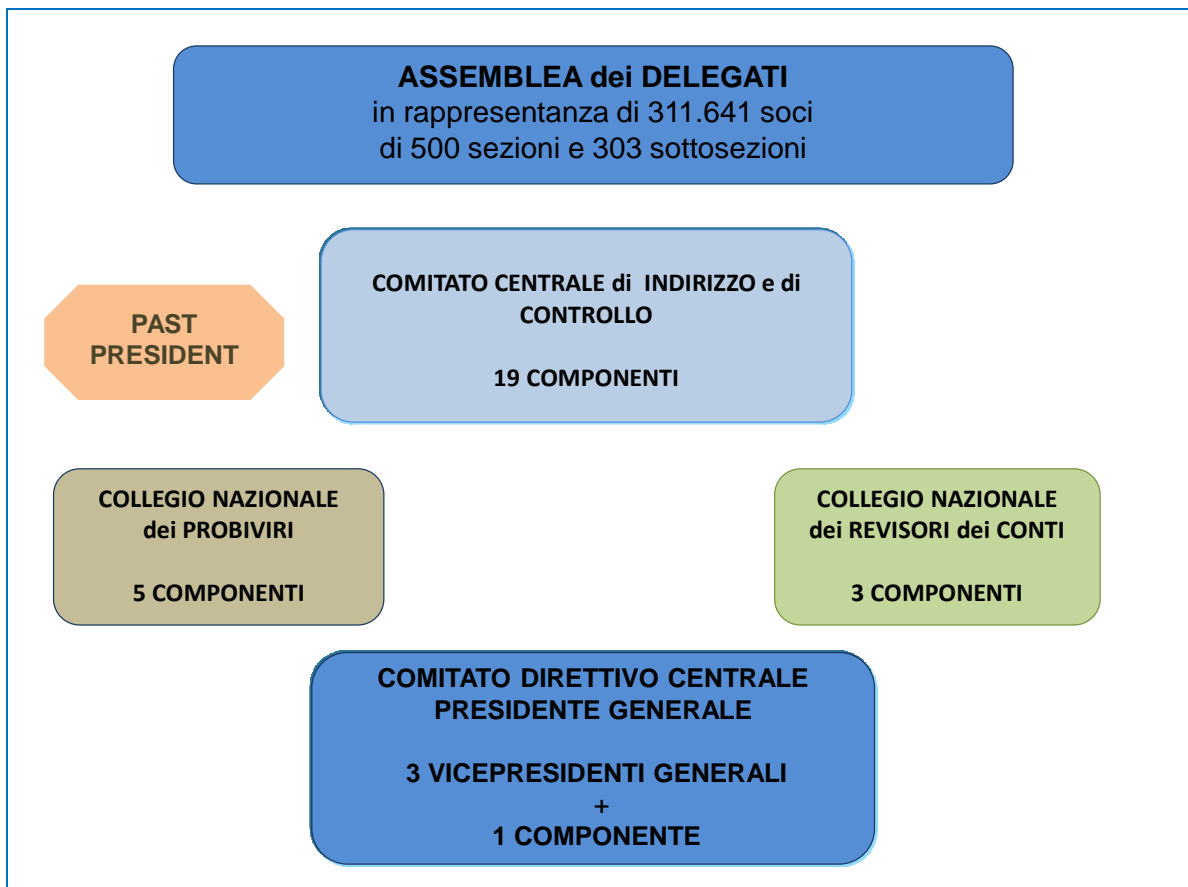
- Organizzazione:
 - a valle della riorganizzazione degli uffici avvenuta nel 2011 (determinazione dirigenziale n. 88 del 29.12.2011), l'Ente ha avviato il processo di copertura dei posti vacanti tramite l'indizione di procedure di mobilità nonché, alla luce dell'esito negativo di alcune di queste, di selezione pubblica per titoli ed esami. A seguito delle disposizioni dell'art.2 del D.L. 6 luglio 2012, n. 95 l'Ente ha potuto effettuare assunzioni per le sole procedure concorsuali e di mobilità già avviate all'entrata in vigore del predetto D.L. 95/2012 e precisamente: 1 unità di Area C (procedura concorsuale); 1 unità di Area B (procedura di mobilità).
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 disposizioni in materia di contenimento della spesa pubblica e di ridimensionamento degli organici.
- Risorse umane:
 - la rilevazione del benessere organizzativo condotta nel 2013 ha sottolineato una sostanziale immagine positiva dell'Ente presso i dipendenti ed un sostanziale senso di appartenenza. Particolarmente elevata è la percezione di sicurezza e salute sul luogo di lavoro, stress da lavoro incluso. Analoga positiva percezione si rileva 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.
A livello di pura sufficienza risulta invece la valutazione delle possibilità di carriera che, però, può essere ragionevolmente interpretato anche alla luce delle ridotte dimensioni organizzative del CAI, delle limitazioni poste dalle attuali politiche di Spending Review che investono le pubbliche amministrazioni e, anche, della normativa in materia di progressione di carriera nel pubblico impiego.
- 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) con la recente aggiunta della specifica sezione "Amministrazione Trasparente" il cui completamento dei cui contenuti è in corso di finalizzazione. Tale sezione è raggiungibile cliccando su un banner dedicato inserito nella home page;

- è in fase di ultimazione il progetto di riorganizzazione dell'intero sistema informativo del CAI, iniziato nell'autunno 2010. Nel progetto del nuovo strumento è stata data priorità al rifacimento della "Piattaforma del Tesseramento" la cui costruzione vede direttamente coinvolte le Sezioni quali principali utenti. Questa parte del progetto verrà terminata entro il primo semestre 2014. A regime, il sistema consentirà non solo di svolgere le necessarie operazioni di tesseramento con modalità più moderne ma, anche, di raccogliere e classificare dati più rilevanti per qualità e quantità, muovendo così un passo importante nella direzione di individuare le necessità delle Sezioni e quindi quelle maggiormente bisognose di supporto e servizi da parte della Sede Centrale;
- 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. Nel corso del 2013, inoltre, si è provveduto alla sostituzione degli accessi della Sede con soluzioni antieffrazione maggiormente idonee ad un ulteriore incremento della sicurezza.
- 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 realizzati negli esercizi. 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

Rispetto al Piano precedente, la strategia di fondo considerata in questo documento non presenta modifiche di fondo circa le direttrici strategiche già definite dall'Ente. Nel piano del triennio 2013-2015 si era infatti provveduto ad una rimodulazione delle aree strategiche basandosi sull'analisi dei risultati conseguiti nell'anno 2012 e sulle valutazioni espresse nella Relazione sulla performance dell'anno 2012 redatta e approvata nel mese di giugno 2013 (rif. Piano della Performance 2013-2015 e Relazione sulla Performance 2012). Nelle fasi di monitoraggio, effettuate in esecuzione del ciclo della performance dell'anno 2013, si è quindi verificata e confermata l'adeguatezza delle rimodulazioni sopra citate e già introdotte nel piano del triennio precedente. Nel presente Piano della Performance 2014-2016 le principali novità riguardano, quindi, i seguenti due livelli:

- Strategico, in cui si è operato attraverso:
 - 1) il superamento degli obiettivi strategici per i quali sono stati conseguiti i risultati previsti nei precedenti piani. Infatti, alcuni obiettivi già appartenenti all'area strategica AS3 nel Piano della Performance 2011-2013, si sono naturalmente trovati in fase di esaurimento al termine del 2013 o per la specificità della loro natura (come nel caso dell'obiettivo strategico OS3.3 riguardante le attività legate a CAI150), o per raggiungimento nel corso dell'anno de target prefissato (come nel caso dell'obiettivo strategico OS 3.1 relativo all'UEAA, Unione Europea Associazioni Alpine).
 - 2) l'introduzione nell'area strategica AS3 di un obiettivo specifico denominato: "Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi a Performance, Trasparenza, Integrità e Anticorruzione" (OS 3.3). Tale obiettivo trova la sua naturale collocazione in questa Area Strategica, riguardante le Politiche di indirizzo dell'Ente, in virtù dei valori etici riguardanti la Trasparenza e l'Anticorruzione che sono patrimonio costitutivo del Sodalizio, e che da sempre ne hanno connotato e caratterizzato l'esercizio delle attività istituzionali.
Tali ambiti sono inoltre assoggettati a specifiche norme e disposizioni che riguardano la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (promulgate dall'Autorità Nazionale Anticorruzione), che richiedono anche la predisposizione di specifici piani triennali da integrare con quelli della Performance portando, così, un fattivo contributo anche al miglioramento continuo del Sistemi di misurazione e valutazione della performance e una coerenza globale all'interno dell'agire delle amministrazioni pubbliche.
L'introduzione del citato OS 3.3 nel presente piano della performance CAI, consente quindi l'integrazione con il *Piano Triennale di Prevenzione della corruzione 2014-2016* e con il *Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2014-2016* predisposti e adottati dal Sodalizio.
- Strutturale, attraverso il recepimento delle indicazioni fornite dall'OIV dell'Ente nella sua *Relazione sulla Performance 2012* e la loro traduzione pratica nei correttivi idonei con il fine di miglioramento continuo nell'applicazione del Ciclo della Performance del CAI. Nella relazione, infatti, l'OIV segnalava che:
"Dall'analisi del Piano della Performance 2013-2015, utilizzando la mappa standard di analisi CIVIT, è emerso che gli obiettivi strategici, declinati a valle delle Aree Strategiche inserite nel PDP, non sono stati a loro volta formalizzati nei rispettivi Obiettivi Operativi all'interno del

PDP, mentre sono stati ovviamente tradotti in un Sistema di obiettivi operativi che, parallelamente al PDP, è stato portato avanti dall'Ente. Ciò non venne realizzato neppure nel 2012: gli obiettivi individuali, cioè, furono declinati separatamente dal PdP 2011-2013 ed attribuiti direttamente al personale.

Nonostante ciò, è fondamentale sottolineare che gli obiettivi di performance individuale assegnati per il 2012 sono stati declinati (nella definizione, scelta dell'indicatore e del target da conseguire) nel pieno rispetto degli Obiettivi Strategici del PdP"

Nel presente piano 2014-2016, pertanto, è stato introdotto un piano operativo che per ciascun obiettivo strategico declina uno o più obiettivi operativi (OO) e, per questi ultimi, ne individua e specifica: le attività su cui viene basato il loro conseguimento, gli indicatori, le unità di misura e le attribuzioni di responsabilità relative.

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 (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 CAI nel mondo della scuola

Outcome per AS2:

- Maggiore visibilità e presenza dell'Ente presso le realtà dei giovani
- Incremento del tasso di adesione al Sodalizio da parte dei giovani

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 Protezione della natura

OS 3.2 Sviluppo del Territorio

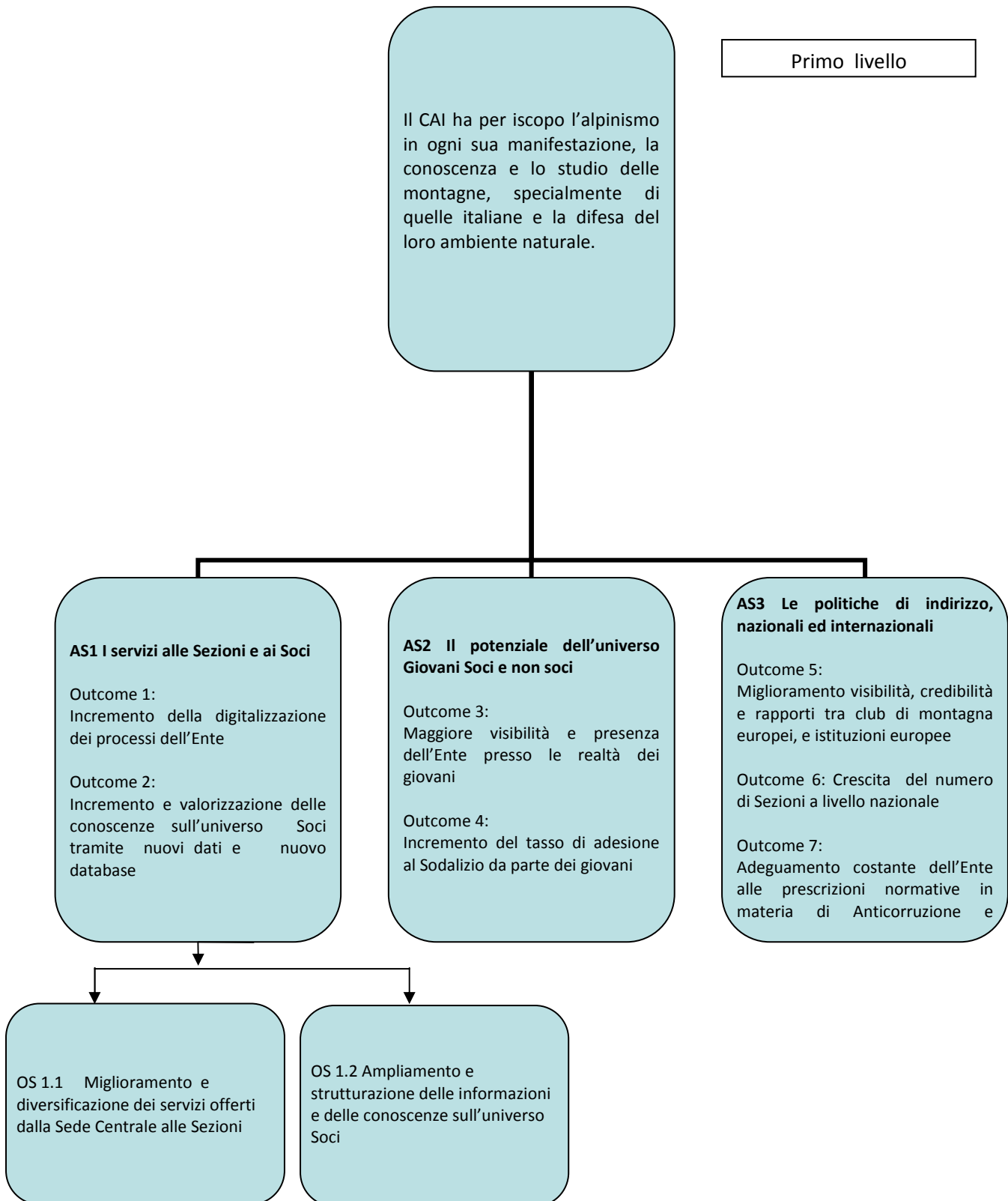
OS 3.3 Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi a Performance, Trasparenza, Integrità e Anticorruzione

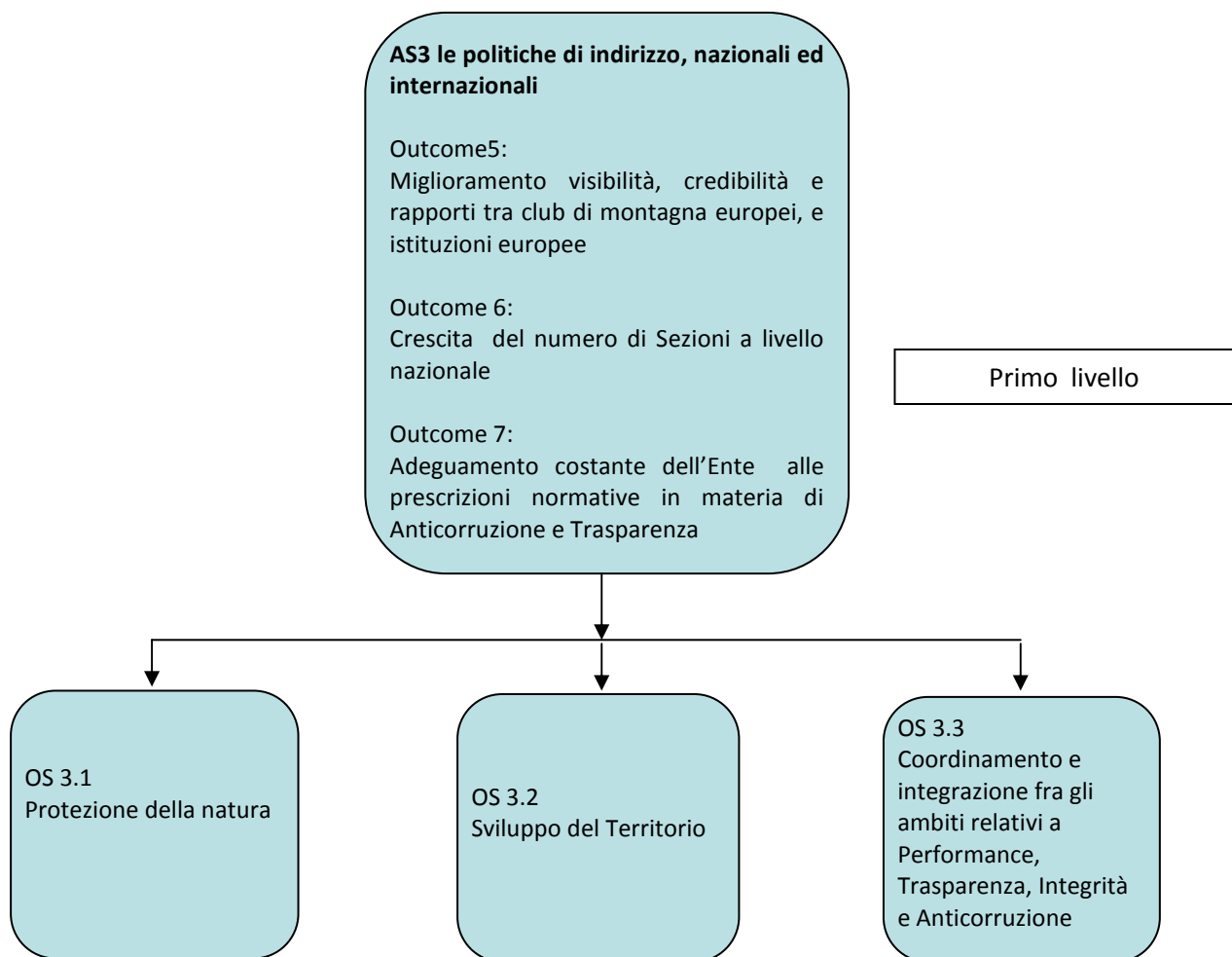
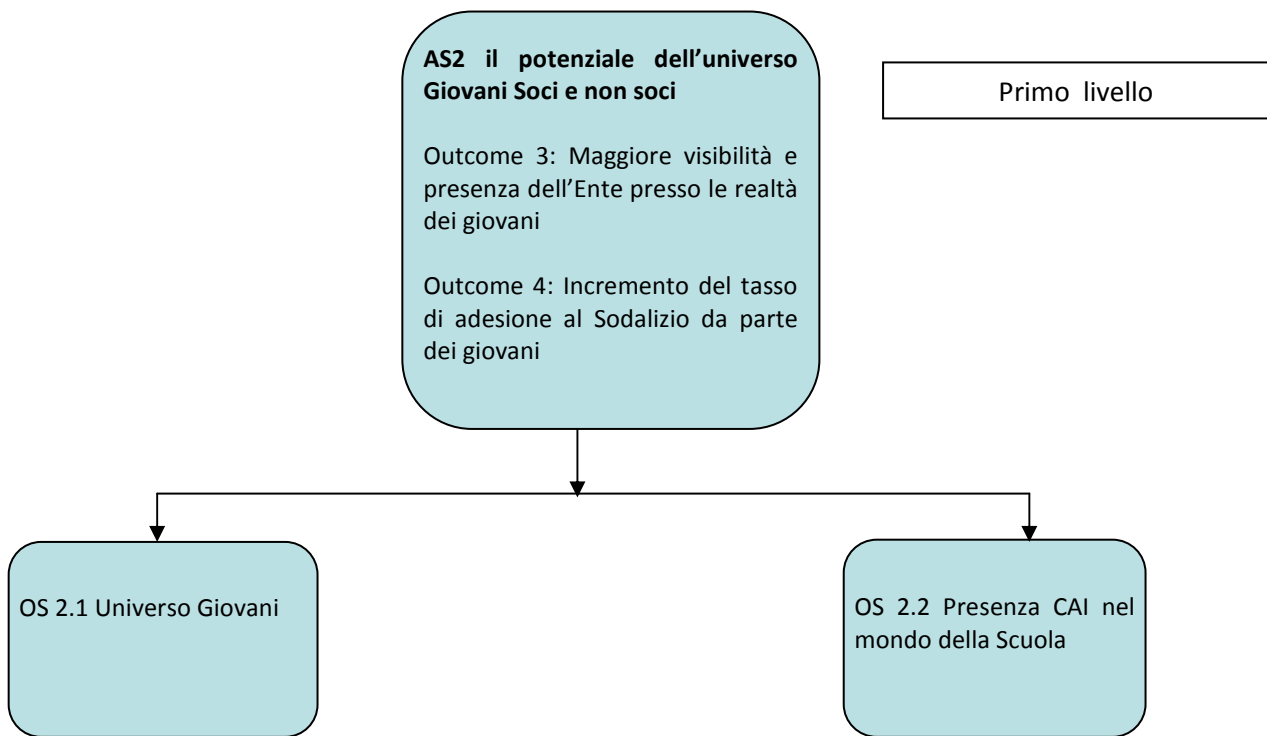
Outcome per AS3:

- Miglioramento visibilità, credibilità e rapporti tra club di montagna europei, e istituzioni europee
- Crescita del numero di 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 2014	Target 2015	Target 2016	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% 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	Identificazione e definizione di nuove funzionalità attivabili sulla base delle necessità delle Sezioni (ulteriori 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	100% definizione di un Piano di attività, basato su studio analitico Soci (target 2015) per favorire/rilanciare l'associazionismo	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 1 nuovo canale basato su Social Networks 100% realizzazione di 1 attività di collaborazione con un'associazione giovanile	100% realizzazione di 1 ulteriore nuovo canale basato su Social Networks	100% realizzazione di un canale di comunicazione-formazione strutturato su nuove tecnologie	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	+ 10% 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	+ 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	Database CAI da realizzare ad hoc
OS 3.1 Protezione della natura	% rispetto piano Bidecalogo	Tempo (data)	Non esiste	nd	100% realizzazione piano operativo di comunicazione e diffusione Bidecalogo 2014-2016	100% realizzazione attività 2015 previste nel piano e analisi risultati	100% realizzazione attività 2016 previste nel piano e analisi risultati	Check list ad hoc
OS 3.2 Sviluppo del Territorio	Numero di Sezioni/Sottosezioni a livello nazionale	Incremento % delle Sezioni/Sotto sezioni	Non esiste	nd	+1 % di nuove sezioni rispetto anno precedente	+1 % di nuove sezioni rispetto anno precedente	+1 % di nuove sezioni rispetto anno precedente	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	60% di raggiungimento obiettivi del Piano Trasparenza 60 % di raggiungimento obiettivi del Piano Anticorruzione	20 % di raggiungimento obiettivi del Piano Trasparenza 20 % di raggiungimento obiettivi del Piano Anticorruzione	20 % di raggiungimento obiettivi del Piano Trasparenza 20 % di raggiungimento obiettivi del Piano Anticorruzione	Tabelle obiettivi dei relativi Piani Triennali / Check list ad hoc

6.3 Piano operativo 2014 e cronogramma attività

Obiettivo strategico di riferimento	Obiettivo operativo 2014	Attività/Azioni 2014	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% Lancio della nuova piattaforma informatica, di sua diffusione e utilizzo da parte delle Sezioni	Attivazione Help desk (A11A)	Direzione	IO1.1 Completamento azioni entro singole scadenze programmate	Tempo (data)	01/2014
		Formazione in aula (A11B)				02/2014
		Manuale d'uso per utenti (A11C)				01/2014
		2ª release Piattaforma informatica (A11D)				07/2014
OS1.2 Ampliamento e strutturazione delle informazioni e delle conoscenze sull'universo Soci	OO1.2 70% raccolta, inserimento e strutturazione di nuovi dati sui soci	Verifica statistica di completamento dati (A12A)	Area Amministrativa	IO1.2 Completamento azioni entro singole scadenze programmate	Tempo (data)	12/2014
OS2.1 Universo Giovani	OO2.1A 100% apertura di nuovo canale interattivo OO2.1B 100% realizzazione di 1 attività di collaborazione con un'associazione giovanile	Realizzazione pagina Facebook (A21A)	Direzione	IO2.1 Completamento azioni entro singole scadenze programmate	Tempo (data)	04/2014
		Incontro/i di formazione reciproca CAI-Associazione Scout (A21B)	CDC			12/2014
OS2.2 Presenza CAI nel mondo della scuola	OO2.2A + 10% 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	Raccolta, catalogazione e selezione materiali didattici corsi (A22A)	GDL SCUOLA	IO2.2 Completamento azioni entro singole scadenze programmate	Tempo (data)	06/2014
		Realizzazione KIT didattico uniformato di base (A22B)	Area Economato-Patrimonio			12/2014
OS 3.1 Protezione natura	OO3.1 100% realizzazione piano operativo di comunicazione e diffusione Bidecalogo 2014-2016	Stesura e approvazione piano (A31A)	Commissione PSAP	IO3.1 Completamento azioni entro singole scadenze programmate	Tempo (data)	05/2012
		Realizzazione attività 2014 del piano (A31B)	Commissione PSAP			12/2014
OS 3.2 Sviluppo del Territorio	OO3.2 +1 % di nuove sezioni rispetto anno precedente	Favorire massima rappresentanza del GR-CMI alle riunioni ARD (A32A)	CDC/CC	IO3.2 80-90% di partecipazione alle riunioni programmate ARD	Numero	12/2014
OS 3.3 Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi a Performance, Trasparenza, Integrità e Anticorruzione	OO3.3A 60% di raggiungimento obiettivi del Piano Trasparenza OO3.3B 60 % di raggiungimento obiettivi del Piano Anticorruzione	Mappatura processi dell'Ente (A33AA)	Direzione	Completamento azioni entro singole scadenze programmate	Tempo (data)	12/2014
		Revisione criteri e modalità di concessione sovvenzioni, contributi, sussidi e vantaggi economici (A33AB)	Direzione			
		Realizzazione attività di formazione personale (A33BA)	Direzione e Responsabile Prevenzione e Corruzione	Completamento azioni entro singole scadenze programmate	Tempo	12/2014

6.3.1 Cronogramma operativo 2014

Attività	Mese											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Attivazione Help desk (A11A)	■											
Formazione in aula (A11B)		■										
Manuale d'uso per utenti (A11C)	■											
2^ release Piattaforma informatica (A11D)			■				■					
Verifica statistica di completamento dati (A12A)												■
Realizzazione pagina Facebook (A21A)				■								
Incontro/i di formazione reciproca CAI-Associazione Scout (A21B)												■
Raccolta, catalogazione e selezione materiali didattici corsi (A22A)						■						
Realizzazione KIT didattico uniformato di base (A22B)							■					■
Stesura e approvazione piano (A31A)					■							
Realizzazione attività 2014 del piano (A31B)							■					■
Favorire massima rappresentanza del GR-CMI alle riunioni ARD (A32A)												■
Mappatura processi dell'Ente (A33AA)	■											■
Revisione criteri e modalità di concessione sovvenzioni, contributi, sussidi e vantaggi economici (A33AB)			■									■
Realizzazione attività di formazione personale (A33BA)		■										■

6.4 Iniziative rilevanti

In questo paragrafo si forniscono, sinteticamente, le informazioni sugli eventuali obiettivi e/o iniziative da parte dell'amministrazione riguardo al contenimento della spesa e altre tematiche di significativa rilevanza (delibera CIVIT n. 6/2013): digitalizzazione dei processi e dei servizi, trasparenza, integrità e prevenzione della corruzione, standard di qualità e carte dei servizi e pari opportunità.

Il CAI da tempo si è attivato per perseguire l'obiettivo di razionalizzazione e riqualificazione della spesa, per il riordino e la ristrutturazione amministrativa, per la semplificazione e la digitalizzazione, la riduzione dei costi della politica e di funzionamento in applicazione dell'art. 16, commi 4-5-6 della Legge n. 111/2011.

In tale direzione l'Ente ha adottato un *Piano di razionalizzazione 2012-2014* con atto del Comitato Direttivo Centrale n. 29 del 30 Marzo 2013, successivamente aggiornato con Delibera CDC n. 34 del 22 marzo 2013.

In relazione alle premesse sopra riportate, e agli obiettivi strategici descritti nel capitolo 5 del presente documento, per il periodo 2013-2014 l'Ente ha inteso focalizzarsi su due iniziative in particolare:

1) in ambito di razionalizzazione spesa: RIDUZIONE COSTI FACCHINAGGIO/SPEDIZIONI (IR1)

I costi di facchinaggio e di supporto alle spedizioni sono stati individuati come area di razionalizzazione della spesa aggiuntiva rispetto all'originale Piano di Razionalizzazione 2012-2014. Il servizio, in precedenza affidato con procedura di cottimo fiduciario, è stato affidato a società di servizi esterna permettendo di realizzare una previsione di risparmio pari a Euro 8.873,28 per il biennio 2013-2014 rispetto all'anno di riferimento 2012.

2) in ambito di digitalizzazione: NUOVA PIATTAFORMA INFORMATICA (IR2)

L’iniziativa, che rientra all’interno dell’area strategica AS1 e si articola con gli obiettivi strategici OS1.1 e OS1.2, è inerente al progetto di riorganizzazione dell’intero sistema informativo del CAI. Esso è stato avviato nell’autunno per risolvere alcune criticità dell’Ente (più in dettaglio descritte nel precedente Piano della Performance) in termini di qualità e quantità dei dati disponibili e analizzabili riguardanti alla base associativa.

Nel progetto del nuovo strumento è stata data priorità al rifacimento della “Piattaforma del Tesseramento”, la cui costruzione vede direttamente coinvolte le Sezioni quali principali utenti. A regime, esso consentirà:

- di svolgere il processo di tesseramento, di attivazione degli iter assicurativi e altre attività/processi, con modalità più tecnologiche e con maggiore sicurezza per i dati e per la loro gestione, realizzando così un’ulteriore incremento in termini di digitalizzazione dell’Ente;
- di raccogliere e classificare dati più consistenti per quantità e qualità, muovendo così un passo importante nella direzione di un graduale alleggerimento della sovrastruttura burocratica di tutte le Sezioni e della facilitazione nell’esecuzione dei relativi adempimenti/ attività.

6.5 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 2014	Target 2015	Target 2016	Fonte dati
DIRETTORE	Nuovo modello organizzativo per le strategie dell’ente	% realizzazione di analisi comparativa a livello nazionale sulle realtà assimilabili al CAI	data	ND	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	1) Attuazione modello organizzativo 2) Monitoraggio efficacia e eventuali correttivi;	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% realizzazione del piano di formazione del personale	100% mappatura delle azioni messe in atto nel 2014 e verifica efficacia	100% redazione Regolamento a tutela dipendenti che segnalano illeciti (art.9, c. 51, Legge 190/2012)	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	40	4
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 2014-2016.

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 "spending review".

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 sia in ragione della particolare natura giuridica del Club alpino Italiano (rif. paragrafo 2.1), sia per l'incertezza organizzativa dovuta alla risposta attesa dall'Ente in merito disposizioni concernenti la riduzione della spesa pubblica di cui all'art.2 del Decreto Legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito con Legge 7 agosto 2012, n. 135.

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 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 questi ultimi sono monitorati attraverso il sistema di controllo di gestione attualmente utilizzato dal Club Alpino Italiano. Tale sistema è 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 € 48.000,00 nel Budget Previsionale Economico 2014 approvato dal CDC con delibera 126 del 29/11/2013.
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 2014.
OS2.1 Universo Giovani	Risorse economiche: non richieste tali risorse a carico dell'Ente per il raggiungimento dell'obiettivo che verrà realizzato principalmente attraverso attività di volontariato dei Soci 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 2014 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 delle Sezioni per lo sviluppo operativo sul territorio.
OS 3.1 Protezione della natura	Risorse economiche: non richieste tali risorse a carico dell'Ente per il raggiungimento dell'obiettivo che verrà realizzato principalmente attraverso risorse delle Sezioni.
OS 3.2 Sviluppo del Territorio	Risorse economiche: non richieste tali risorse a carico dell'Ente per il raggiungimento dell'obiettivo che verrà realizzato principalmente attraverso attività di volontariato dei Soci Risorse umane: - personale dell'Ente per il coordinamento ed il supporto operativo: 1 persona al 10% dell'orario lavorativo; - soci delle Sezioni per lo sviluppo operativo sul territorio.
OS 3.3 Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi a Performance, Trasparenza, Integrità e Anticorruzione	Risorse economiche: programmati € 10.000,00 nel Budget Previsionale Economico 2014 approvato dal CDC con delibera 126 del 29/11/2013. Risorse umane: - tutto il personale di Sede coinvolto per l'analisi dei processi; - consulenti esterni il cui costo è già incluso nel Budget Previsionale Economico 2014

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 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

Le opportunità di miglioramento del ciclo di gestione della performance possono essere globalmente ascritte alla condivisione dell'Ente del valore del SMVP e ad una volontà di miglioramento continuo che si evidenzia nei progressi ottenuti nell'applicazione del Ciclo di gestione.

Una prima opportunità può essere colta nell'esperienza crescente dell'Ente nell'applicazione del SMVP. Ciò si esplicita sia attraverso un positivo spirito analitico e critico, sia attraverso la particolare attenzione prestata agli aggiornamenti normativi e ai suggerimenti, valutazioni e input provenienti dall'OIV. Un esempio di quest'ultimo aspetto si evince dal presente documento, che è stato opportunamente corretto con l'introduzione del piano operativo sulla base delle indicazioni fornite dall'OIV dell'Ente nella sua *Relazione sulla Performance 2012*.

Una seconda opportunità è relativa alla positiva figura dell'OIV che con il Presidente e con il Direttore ha instaurato un sistema virtuoso di relazioni nel rispetto dei ruoli, delle professionalità e delle rispettive responsabilità. Ciò ha permesso all'OIV di rappresentare un facilitatore del cambiamento e di essere, al tempo stesso, sia uno stimolo e un supporto sull'effettiva interiorizzazione dei principi fondamentali della Riforma, sia un attento controllore del rispetto delle scadenze e degli impegni normativi.

Anche in ragione di quanto sopra espresso, per quanto riguarda le azioni possibili per il miglioramento il CAI è impegnato a consolidare le fasi di monitoraggio e misurazione. Ciò mediante verifiche semestrali dell'andamento degli obiettivi cosicché esse possano fornire risultati utili ad una sempre più ponderata revisione degli obiettivi strategici e, quindi, allo sviluppo di piani operativi a cui riferire, anche, gli obiettivi operativi per il personale.

8. Allegati tecnici

8.1 ANALISI CARATTERI QUALITATIVI / QUANTITATIVI 2012 - 2013

	2012	2013
% Costi di formazione/spese del personale	3,1	1,55
Età media del personale (anni)	43	47
Età media dei dirigenti (anni)	53	54
% di dipendenti in possesso di laurea	55	55
% di dirigenti in possesso di laurea	100	100
Ore di formazione (media per dipendente)	20	14
Turnover del personale		
Tasso di crescita unità di personale negli anni	+ 12,5	0

ANALISI BENESSERE ORGANIZZATIVO

	2012	2013
Tasso di assenze	19%	17%
Tasso di dimissioni premature	0 %	0%
Tasso di richieste di trasferimento	0 %	5,60%
Tasso di infortuni	0 %	0%
Stipendio medio lordo percepito dai dipendenti (distinto per personale dirigente e non)	80.952 – 25.557	81.128 – 26.199
% di personale assunto a tempo indeterminato	100	100

ANALISI DI GENERE

	2012	2013
% di dirigenti donne	100	100
% di donne rispetto al totale del personale	56	50
Stipendio medio lordo percepito dal personale donna (distinto per personale dirigente e non)	80.952 – 26.518	81.128 – 26.635
% di personale donna assunto a tempo indeterminato	100	100
Età media del personale femminile (distinto per personale dirigente e non)	53 - 46	54 - 47
Ore di femminile formazione (media per dipendente di sesso femminile)	21	14
% di personale donna laureato rispetto al totale personale femminile	50	50