

## IL PIANO della PERFORMANCE del CLUB ALPINO ITALIANO

Il Piano della Performance per il triennio 2018 – 2020 per il CAI, Club Alpino Italiano, è stato redatto in applicazione dell'art.10 D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni".

### Sommario

1.1 Presentazione del Piano della Performance .....	2
<b>2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e i portatori di interessi esterni.</b>	<b>2</b>
2.1 Chi siamo .....	2
2.2 Cosa facciamo .....	2
2.3 Come operiamo .....	3
<b>3. Identità del CAI</b> .....	<b>7</b>
3.1 L'amministrazione "in cifre" .....	8
3.2 Mandato istituzionale .....	8
3.3 Missione e Visione .....	9
<b>4 Analisi del contesto</b> .....	<b>11</b>
4.1 Analisi del contesto esterno .....	11
4.2 L'analisi del contesto interno .....	12
<b>5. Pianificazione strategica</b> .....	<b>15</b>
5.1 Introduzione .....	15
5.2 Obiettivi strategici .....	16
<b>6. Dalla Missione alle Aree Strategiche agli Obiettivi Strategici e operativi</b> .....	<b>17</b>
6.1 Albero della Performance .....	17
6.2 Dagli Obiettivi strategici agli obiettivi operativi .....	20
6.3 Piano operativo 2018 e cronogramma attività .....	21
6.4 Obiettivi di performance individuale assegnati al personale dirigenziale e al Responsabile della prevenzione della corruzione .....	22
<b>7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di Gestione delle performance</b> .....	<b>23</b>
7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano .....	23
7.2 Coerenza con programmazione economica e di bilancio .....	23
7.3 Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance .....	26
<b>8. Allegati tecnici</b> .....	<b>27</b>
8.1 Analisi caratteri quali-quantitativi 2013-2017 .....	27

## 1.1 Presentazione del Piano della Performance

Il Piano della Performance 2018-2020, come avvenuto a partire dal 2011, è stato elaborato nel rispetto del quadro normativo del D.lgs. n.150/2009, come in parte integrato e modificato dal DPR n. 105/2016, delle indicazioni interpretative dell'ANAC (già CIVIT) e del Dipartimento della Funzione Pubblica nonché del supporto dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

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

*Vincenzo Torti, Presidente generale del CAI*

## 2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e i portatori di interessi esterni

### 2.1 Chi siamo

Il Club Alpino Italiano: un'associazione con una storia di 155 anni.

Costituito il 23 ottobre 1863 a Torino – ancorché si sia soliti associare la sua fondazione ideale alla celeberrima salita al Monviso ad opera di Quintino Sella, Giovanni Barracco, Paolo e Giacinto di Saint Robert, avvenuta il 12 agosto di quello stesso anno, - il Club Alpino Italiano è una libera associazione nazionale che, come recita l'articolo 1 del suo Statuto, *"ha per iscopo l'alpinismo in ogni sua manifestazione, la conoscenza e lo studio delle montagne, specialmente di quelle italiane, e la difesa del loro ambiente naturale"*.

Dal punto di vista giuridico il Club Alpino Italiano è un Ente pubblico non economico istituito con Legge 26 gennaio 1963, n. 91 e successive modificazioni e integrazioni.

L'Associazione è costituita da Soci riuniti liberamente in Sezioni, coordinate in raggruppamenti. Al 31 dicembre 2017 i Soci del CAI sono 316.931, appartenenti a 507 Sezioni e 310 Sottosezioni raccodate in 21 gruppi regionali di cui 2 raggruppamenti provinciali (Trento e Bolzano).

### 2.2 Cosa facciamo

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

- alla diffusione della frequentazione della montagna e all'organizzazione di iniziative alpinistiche, escursionistiche e speleologiche, capillarmente diffuse sul territorio nazionale;
- all'organizzazione ed alla gestione di corsi d'addestramento per le attività alpinistiche, sci-alpinistiche, escursionistiche, speleologiche, naturalistiche volti a promuovere una sicura frequentazione della montagna;
- alla formazione di 26 diverse figure di titolati (istruttori, accompagnatori ed operatori), necessarie allo svolgimento delle attività citate;
- al tracciamento, alla realizzazione e alla manutenzione di sentieri, opere alpine e attrezzature alpinistiche;

- alla realizzazione, alla manutenzione ed alla gestione dei rifugi alpini e dei bivacchi d'alta quota di proprietà del Club Alpino Italiano e delle singole Sezioni – quantificati ad oggi in 748 strutture per un totale di quasi 21.000 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).

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

### 2.3 Come operiamo

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

La sede legale è a Milano.

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

Sono organi del Club Alpino Italiano:

- a) l'Assemblea dei delegati (AD),
- b) il Comitato centrale di indirizzo e di controllo (CC),
- c) il Comitato direttivo centrale (CDC),
- d) il Presidente generale (PG),
- e) il Collegio nazionale dei Revisori dei conti,
- f) il Collegio nazionale dei Probiviri.

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

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

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

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

Per il raggiungimento delle finalità istituzionali il Club Alpino Italiano e le sue strutture territoriali dispongono:

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

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

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

- Il Comitato Scientifico Centrale: promuove la conoscenza e lo studio degli ambienti montani, specialmente di quelli italiani, nei loro aspetti naturalistici e umani: a questo scopo sviluppa un'opera di divulgazione per informare e aggiornare sui problemi scientifici della montagna, anche attraverso la costituzione di commissioni periferiche e con la promozione di ricerche e studi in ambiente. Le tre linee guida seguite dal Comitato Scientifico sono l'informazione, la formazione e la ricerca;
- La Commissione Centrale di Escursionismo: promuove l'attività escursionistica finalizzata alla corretta frequentazione degli ambienti naturali e alla loro conoscenza e conservazione; organizza manifestazioni, anche in collaborazione con i Gruppi regionali; favorisce l'uniformità della segnaletica dei sentieri sul territorio nazionale e la conformità alle legislazioni nel campo dell'escursionismo; cura la formazione e l'aggiornamento degli Accompagnatori di Escursionismo;
- La Commissione Centrale di Alpinismo giovanile: ha lo scopo di far conoscere ai giovani (8-18 anni) la montagna in modo corretto e responsabile, avviare i giovani alla pratica dell'escursionismo, dell'alpinismo e dell'accompagnamento e delle altre attività di montagna, garantire la possibile sicurezza e favorire la consapevolezza delle proprie capacità e dei limiti, diffondere la conoscenza e il rispetto per la natura, promuovere e/o aderire ad incontri e scambi con altre realtà nazionali ed internazionali che si occupano di giovani a contatto con la natura. L'attività di alpinismo giovanile è organizzata tramite la commissione e una scuola centrale e si rivolge ai giovani con intenti principalmente educativi e didattici, utilizzando l'ambiente montano e naturale in generale, per aiutare i ragazzi nella loro crescita alpinistica e umana. Si concretizza nell'organizzazione di escursioni in montagna e corsi specifici per i ragazzi, impostati su vari livelli di difficoltà, attività coi ragazzi nelle scuole, corsi di formazione e aggiornamento per gli accompagnatori e per gli insegnanti delle scuole, con progetti specifici e riconosciuti dal Ministero della Pubblica Istruzione;
- La Commissione Centrale Medica: costituita da medici specialisti in varie branche della medicina, ma tutti con passione e competenze specifiche in campo di Medicina di montagna, svolge un ruolo consultivo e di aggiornamento su tematiche mediche e si propone la realizzazione di progetti, la divulgazione di una corretta informazione medico - sanitaria e l'organizzazione di Conferenze, Lezioni e Corsi di formazione/aggiornamento relativi alle tematiche più importanti della Medicina di montagna;
- La Commissione Centrale Speleologia e Torrentismo: promuove l'azione di contatto con le realtà speleologiche locali (Gruppi Grotte) e con gli Organi Tecnici Territoriali ai fini della diffusione della didattica formativa e della tecnica di progressione; ratifica i Corsi (didattici, culturali e tecnici), promossi dall'Assemblea annuale della Scuola Nazionale di Speleologia;
- La Commissione Centrale per la Tutela dell'Ambiente Montano: ha il compito di promuovere e diffondere la conoscenza dei problemi della conservazione e tutela dell'ambiente, anche con l'opportuna diffusione di adeguate conoscenze naturalistiche; proporre opportune iniziative di salvaguardia, con particolare riguardo ad azioni di tutela preventiva; denuncia ogni manomissione dell'ambiente naturale montano, suggerendo iniziative adeguate; promuove la costituzione di analoghe Commissioni Regionali e Interregionali, favorendo la formazione tecnica e l'informazione dei quadri tecnici delle Commissioni stesse, per assicurare uniformità di intenti e di indirizzi. E' un Organo Tecnico trasversale ad altri Organi all'interno del CAI ed è chiamato ad interagire con enti ed amministrazioni al di fuori del Sodalizio;

- La Commissione Centrale Rifugi ed Opere Alpine: con l'ausilio delle omologhe Commissioni Regionali, verifica il buon funzionamento dei rifugi, che possono essere definiti come "una struttura ricettiva, non alberghiera, in quota, che costituisce presidio culturale e di pubblica utilità"; coordina la distribuzione dei fondi per la loro manutenzione e ristrutturazione. Attraverso l'esperienza tecnica dei suoi componenti la Commissione è in grado di offrire alle Sezioni proprietarie dei rifugi, consulenze tecniche e normative in diversi campi: igienico-sanitario, antincendio e sicurezza;
- La Commissione Nazionale Scuole di Alpinismo, Scialpinismo e Arrampicata libera: ha lo scopo di promuovere e favorire lo sviluppo dell'Alpinismo, dello Scialpinismo, dell'Arrampicata e dello Sci di Fondo escursionistico in tutti i loro aspetti culturali e tecnici, con particolare attenzione ai problemi della prevenzione degli infortuni. Nell'ambito delle finalità statutarie del Sodalizio, in accordo con gli indirizzi programmatici, essa orienta, coordina, uniforma e controlla l'attività pratica e didattica delle Scuole di Alpinismo e Scialpinismo, Arrampicata e Sci di Fondo escursionistico del Club Alpino Italiano. Verifica l'attività e cura la formazione e l'aggiornamento dei relativi Istruttori. Oltre a ciò, la Commissione indirizza tecnicamente e moralmente l'attività Alpinistica, Scialpinistica e di Arrampicata Libera delle Sezioni e dei singoli Soci e, in base all'articolo 2 della legge 24 dicembre 1985, n.776, svolge la propria attività a favore sia dei Soci CAI sia di altri. Collabora con altri Organi Tecnici Centrali ad iniziative per l'effettuazione di prove di laboratorio e pratiche su attrezzi, materiali e tecniche; attua ogni iniziativa che possa favorire la divulgazione delle attività alpinistiche in genere, nel rispetto della possibile sicurezza in montagna;
- Il Servizio Valanghe Italiano: opera nel campo della prevenzione di incidenti causati da valanghe. A tal fine realizza e promuove ogni iniziativa utile alla ricerca e alla diffusione di informazioni che riguardano la neve, le valanghe e la meteorologia alpina. Si occupa di formazione, sia in ambito professionale che sportivo, e favorisce il contatto tra persone interessate all'argomento. Le principali attività consistono in: acquisire ogni possibile informazione nel campo della neve e delle valanghe per definire norme comportamentali nell'ambito della prevenzione e della sicurezza; curare la diffusione di tali norme tra i Soci CAI e promuoverle anche tra i non Soci; fornire agli altri Organi Tecnici del CAI il supporto tecnico - didattico per la formazione dei loro Istruttori;

e le seguenti Strutture Operative:

- Il Centro Studi Materiali e Tecniche: opera nell'ambito della struttura centrale C.A.I. e ha come obiettivo lo studio, teorico e pratico, dei problemi legati alla sicurezza nella progressione in montagna ed in parete; studia le caratteristiche di resistenza e le prestazioni delle attrezzature alpinistiche e speleologiche. Svolge attività di studio dei problemi di assicurazione dinamica. Opera in collaborazione con la Commissione Nazionale Scuole di Alpinismo, alla quale fornisce informazioni su aspetti tecnici della progressione in montagna e in falesia;
- Il Centro di Cinematografia e Cineteca: svolge un'attività di diffusione, produzione e archiviazione delle opere cinematografiche aventi per tema l'alpinismo, la montagna e la natura alpina. Promuove proiezioni nelle Sezioni, Scuole e altre associazioni culturali presenti su tutto il territorio nazionale;
- Il Centro Operativo Editoriale: sovrintende, con particolare attenzione ai necessari criteri di economicità, alla produzione editoriale del Sodalizio nell'ambito degli indirizzi statuari e provvede alle informazioni, alla propaganda e alla diffusione inerenti nonché alla gestione ottimale del connesso patrimonio;
- Il Centro Nazionale Coralità: promuove la cultura della montagna attraverso la valorizzazione dell'immenso patrimonio musicale alpino e, in particolare, del Canto corale quale forma di espressione culturale delle terre alte e della storia, delle loro popolazioni. Costituisce il punto di riferimento della relativa ricerca documentaristica ed interpreta, nelle occasioni istituzionali il sentimento musicale delle terre alte;
- La Biblioteca Nazionale: conserva e cataloga il patrimonio documentario sulla montagna e le esplorazioni e lo promuove con iniziative quali mostre bibliografiche, recital, presentazioni di libri, attività didattiche e invio di scansioni agli utenti remoti. Dal 2000 coordina BiblioCAI,

rete di biblioteche sezionali per la formazione dei volontari, l'informatizzazione dei cataloghi e lo scambio di pubblicazioni. A Torino dal 1863, è una biblioteca specializzata, rilevante a livello internazionale per il patrimonio in continuo aggiornamento e le rarità bibliografiche che conserva, tra cui 390 libri pubblicati tra il 1518 e il 1830. In sintesi, il suo patrimonio consiste in circa 35.000 libri, 1.638 testate di periodici in varie lingue, con 19.000 annate, 10.000 carte topografiche, 25 metri lineari di scaffali di archivio storico.

Il Club Alpino Italiano partecipa alle seguenti Associazioni internazionali di alpinismo, quali:

- Union Internationale des Associations d'Alpinisme (UIAA): nel 1932 il Sodalizio vi aderisce in qualità di Socio fondatore, riconoscendo coerenti con le proprie finalità gli specifici obiettivi di incoraggiamento dell'alpinismo, con particolare attenzione ai giovani, e di sviluppo di standard internazionali con riferimento alla consapevole tutela e valorizzazione dell'ambiente;
- Club Arc Alpin (CAA): nel 1995 il CAI è stato tra i Soci fondatori dell'Associazione che promuove un alpinismo responsabile capace di salvaguardare gli interessi dell'intero arco Alpino nel campo dell'alpinismo, della protezione della natura e dell'ecosistema Alpino;
- European Union Of Mountaneering Associations (EUMA): costituita formalmente il 25 novembre 2017, rappresenta la conclusione di un confronto decennale, dando vita ad un'organizzazione snella ed efficace che ha la finalità di interloquire con l'Unione Europea sui temi della montagna. Tale risultato è stato realizzato da un Gdl appositamente costituito, i cui protagonisti sono stati CAI, DAV e OeAV. Vi aderiscono 24 Associazioni alpinistiche europee che hanno condiviso i contenuti di uno statuto snello, in cui esplicitamente si prevede che gli aderenti ad EUMA non si occupano di competizioni sportive e che EUMA opera in totale autonomia rispetto ad UIAA.

### 3. Identità del CAI

Il Club Alpino Italiano presenta le seguenti peculiarità:

- a) duplice profilo della propria natura giuridica: *ente pubblico non economico* a livello di sede centrale e *associazioni di diritto privato* per le proprie strutture territoriali (Sezioni, Gruppi regionali e provinciali);
- b) il Club Alpino Italiano è un Ente pubblico a base associativa dotato di un elevato tasso d'autonomia finanziaria, derivante dalla contribuzione di oltre 314.000 Soci su tutto il territorio nazionale;
- c) il bilancio del CAI non risulta incluso nei conti della Pubblica Amministrazione, così come specificato nella nota del Ministero dell'Industria, del Commercio e dell'Artigianato datata 8 maggio 2000 prot.n.1392903/26/BP, né nell'elenco degli enti facenti parte dell'aggregato delle Amministrazioni pubbliche definito secondo i criteri di contabilità nazionale (SEC 95) con la conseguenza che gli oneri finanziari correlati al personale utilizzato dal CAI non gravano in alcun modo sui conti della Pubblica Amministrazione;
- d) coesistenza nella propria organizzazione di *personale alle dipendenze dell'ente* e di *Soci che agiscono a titolo volontaristico e gratuito*. I Soci volontari e il personale dipendente concorrono - tutti insieme - allo svolgimento delle attività istituzionali dell'ente.

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

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

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

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

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

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

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

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

### 3.1 L'amministrazione "in cifre"

	<b>valore</b>	<b>note</b>
<i>Dipendenti</i>	n. 17	
<i>Volume complessivo risorse finanziarie</i>	Stato patrimoniale € 12.561.769 Conto Economico € 13.528.526	bilancio d'esercizio al 31.12.2016
<i>Strutture territoriali: Gruppi Regionali</i>	n. 21 (compresi i due Raggruppamenti Provinciali Alto Adige e Trentino)	aggiornamento al 31.12.2017
<i>Sezioni e Sottosezioni</i>	n. 820	
<i>Soci</i>	n. 316.931	aggiornamento al 31.12.2017
<i>Rifugi e Bivacchi</i>	n. 748	aggiornamento al 31.12.2017
<i>Organi Tecnici Centrali Operativi</i>	n. 9	aggiornamento al 31.12.2017
<i>Strutture operative</i>	n. 6	aggiornamento al 31.12.2017
<i>Titolati</i>	n. 5.945	aggiornamento al 31.12.2017
<i>Soccorritori</i>	n. 6.501	Dato provvisorio al 31.12.2017

### 3.2 Mandato istituzionale

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

- a) tutela gli interessi generali dell'alpinismo; promuove la pratica delle attività istituzionali nelle aree montane nazionali, europee ed extraeuropee;
- b) promuove la formazione etico-culturale e l'educazione alla solidarietà, alla sicurezza, alla conoscenza e al rispetto dell'ambiente, specialmente dei giovani, mediante:
  1. la realizzazione e la gestione di strutture operative, destinate alla ricerca e alla didattica;
  2. lo svolgimento di corsi tecnici di introduzione, di formazione e di perfezionamento;
  3. la presenza di propri operatori nelle scuole di ogni ordine e grado;
  4. ogni altro tipo di iniziativa utile;
- c) provvede a formare, perfezionare, aggiornare, organizzare e tutelare i propri operatori – accompagnatori, esperti, istruttori ed altri – necessari allo svolgimento delle iniziative di cui alla lettera b);



- d) facilita la diffusione della frequentazione della montagna e delle escursioni, anche in forma collettiva, costruendo e mantenendo in efficienza strutture ricettive e sentieri;
- e) assume iniziative tecniche per la prevenzione degli infortuni e per il soccorso dei pericolanti, nonché per la ricerca dei dispersi e per il recupero degli infortunati; a tale scopo organizza specifiche strutture operative per il soccorso Alpino e speleologico e per il servizio valanghe;
- f) promuove la redazione, la pubblicazione e la diffusione di opere, quali guide e monografie, relazioni, memorie, carte tematiche, su qualsiasi tipo di supporto; favorisce gli studi e le pubblicazioni di carattere scientifico, storico, economico, artistico e letterario, per la diffusione della conoscenza dell'ambiente montano nei suoi molteplici aspetti e del patrimonio culturale delle sue genti; pubblica una rivista mensile, un notiziario online ed adotta altre forme di comunicazione in linea con le tecnologie attuali.
- g) cura l'ordinamento della propria biblioteca nazionale e la sua interconnessione in rete con le biblioteche sezionali;
- h) provvede a sostenere il centro italiano studio documentazione alpinismo extraeuropeo e il museo nazionale della montagna;
- i) promuove la fotografia e la cinematografia di montagna e cura la organizzazione e gestione della cineteca con particolare riguardo alla sezione storica;
- j) opera per la conservazione e diffusione della cultura alpina e per la pratica di ogni attività connessa con la frequentazione e la conoscenza della montagna; assume e promuove iniziative atte a perseguire la difesa dell'ambiente montano e in genere delle terre alte, anche al fine di salvaguardare le zone montane dalla eccessiva antropizzazione e dall'abuso;
- k) favorisce la nascita, il funzionamento e l'attività di organismi deputati a perseguire le proprie finalità istituzionali;
- l) assume ogni altro tipo di iniziativa atta al conseguimento delle finalità e al libero svolgimento delle attività istituzionali.

### 3.3 Missione e Visione

#### **Missione**

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

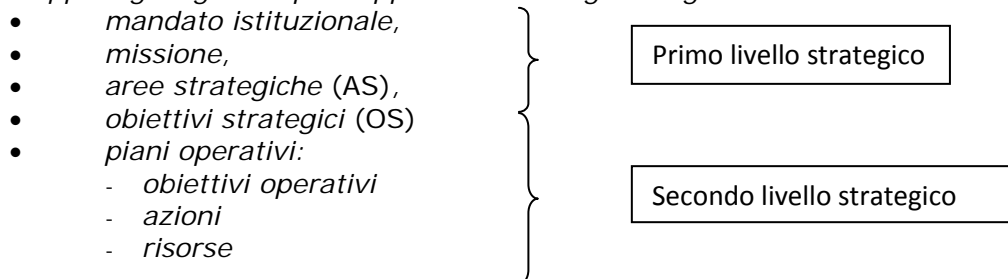
(fonte: art. 1 Statuto del CAI)

#### **Visione**

Il CAI intende proporsi come associazione italiana di riferimento nel rapporto tra i giovani e le montagne, con attività di informazione, formazione, sia tecnica che culturale, in vista di una frequentazione corretta e rispettosa di popolazioni e ambiente.

### 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 Centralità del Socio e delle Sezioni**

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

OS 1.2 Individuazione di ragioni di appartenenza e interessi dei Soci

**AS2 Il potenziale dell'universo Giovani**

OS 2.1 Universo Giovani

OS 2.2 Presenza nel mondo della scuola

**AS3 Le politiche di indirizzo**

OS 3.1: Valorizzazione del patrimonio storico, culturale e turistico

OS 3.2: Realizzazione di un sistema informativo della montagna

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

## 4 Analisi del contesto

Il CAI è da sempre un'associazione impegnata a promuovere la conoscenza e la frequentazione della montagna nei suoi diversi aspetti e modalità di fruizione con una particolare attenzione a come all'esterno ne percepiscano la peculiarità e il ruolo sociale.

A partire dall'autunno 2016 è stata avviata una nuova analisi avente lo scopo di mettere a punto, con una serie di indagini a carattere prevalentemente ricognitivo, un primo quadro di riferimento generale nell'ambito di una riflessione sul ruolo del CAI, come soggetto a vario titolo impegnato nella promozione, valorizzazione e tutela della montagna, su come esso viene percepito all'interno e all'esterno dell'organizzazione, sulla funzione sociale che esso riveste nella società italiana. Una riflessione in grado di fornire elementi sufficientemente fondati per valutazioni di ordine strategico, inerenti il posizionamento e lo sviluppo organizzativo del prossimo futuro del CAI.

Si è, inoltre, ravvisata la necessità di procedere ad un'analisi delle modalità di comunicazione sia verso l'esterno, sia verso l'interno del sodalizio. In particolare le maggiori criticità, sono state evidenziate nei flussi informativi interni, ovvero la comunicazione fra Sezioni, Gruppi Regionali, Organi Tecnici – Centrali e Territoriali – e Sede Centrale.

Si è, quindi, provveduto all'analisi del contesto territoriale e tecnico sugli attuali processi e flussi della comunicazione specialistica ed istituzionale per l'identificazione delle azioni di ottimizzazione. L'obiettivo di tale fase consisteva nell'indagare sulle cause che generano gli effetti di non congruenza di processo comunicativo o flusso informativo. Quindi, rilevare le azioni, con quali strumenti, quale supporto necessiterebbe alla "periferia", quali le difficoltà incontrate.

Nella pianificazione del triennio 2018-2020, si è quindi tenuto conto dei nuovi elementi emersi dalle analisi svolte riguardo sia al contesto interno, sia a quello esterno quali ulteriori spunti e argomenti utili alla costruzione di una mappa delle variabili che caratterizzano il contesto in cui opera il CAI.

### 4.1 Analisi del contesto esterno

E' stato condotto un sondaggio sui partecipanti di "Cime a Milano", manifestazione tenutasi presso l'Università degli studi di Milano dal 3 al 5 novembre 2016, realizzato contattando le 497 persone che avevano fornito la loro e-mail all'atto della registrazione con un tasso di rispondenza pari al 44,5%, e successivamente, nel mese di aprile 2017, un sondaggio, realizzato con metodo CAWI da Ipsos PA, su un campione rappresentativo composto da 1008 soggetti della popolazione giovanile italiana (compresa tra i 18 e i 35 anni), ponderato per aree geografiche, classi di età, genere, livelli di scolarizzazione, livelli di ampiezza del comune di residenza e condizioni lavorative (studenti, lavoratori dipendenti e altri lavoratori).

In generale, tutte le analisi offrono il riscontro di una buona conoscenza, in generale, dell'esistenza del CAI. In particolare, in base ai dati dell'indagine Ipsos PA sui giovani italiani, la conoscenza del CAI è abbastanza elevata (poco più di un terzo del campione) fra coloro che non sono iscritti all'associazione, così come fra coloro che ne hanno sentito parlare anche se non sanno con esattezza che cosa faccia (poco più di un quarto del campione). Nel complesso, quindi, poco meno di due terzi dei giovani intervistati conosce il CAI e soltanto il 35% circa degli intervistati non ne ha proprio mai sentito parlare. È tuttavia vero che, al di là di una conoscenza di tipo generico, che può declinarsi nei termini di una notorietà che senza dubbio costituisce un positivo riscontro sociale, non si conosce il CAI rispetto alla sua complessa articolazione e all'insieme delle attività che esso svolge. Ciò detto, il giudizio, fra chi ovviamente lo conosce, è complessivamente positivo o molto positivo.

Entrando più nel dettaglio, il principale pregio riconosciuto all'associazione è la serietà e la professionalità, con percentuali all'incirca del 30% fra i giovani. A tale proposito, va osservato come fra i giovani non soci del CAI un importante pregio dell'associazione viene riconosciuto nella capacità di mantenere vive le tradizioni, indicato da quasi la metà degli intervistati nel corso dell'indagine Ipsos PA come il principale pregio. Un dato che con tutta probabilità è riconducibile ai meccanismi di socializzazione legati alla prima esperienza della montagna e che coniugandosi alla visione della montagna come spaccato di un mondo genuino e incontaminato, alimentano fra i giovani italiani un'immagine dell'associazione come depositaria di valori fondamentali che affondano le loro radici nel tempo. Ciò, peraltro, contribuisce a rafforzare l'immagine del CAI come soggetto autorevole, impegnato nella valorizzazione e preservazione della cultura e dei valori legati alla montagna. Anche se, allo stesso tempo, ne alimenta anche l'immagine come soggetto distante, ovvero eccessivamente burocratico e formale. E ciò trova riscontro anche nei principali difetti che si attribuiscono all'associazione: la scarsa capacità di comunicazione, ma soprattutto il fatto di apparire superata dai tempi e di essere troppo burocratica. Difetti che, al pari dei pregi, vengono parimenti indicati, senza distinzioni tali da motivare significative differenze di valutazione sia dai giovani che dai meno giovani.

#### 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 caratteristiche positive dell'organizzazione già in essere, che possono essere ulteriormente migliorate e valorizzate, con il dichiarato intento di ridurre al minimo le criticità interne.

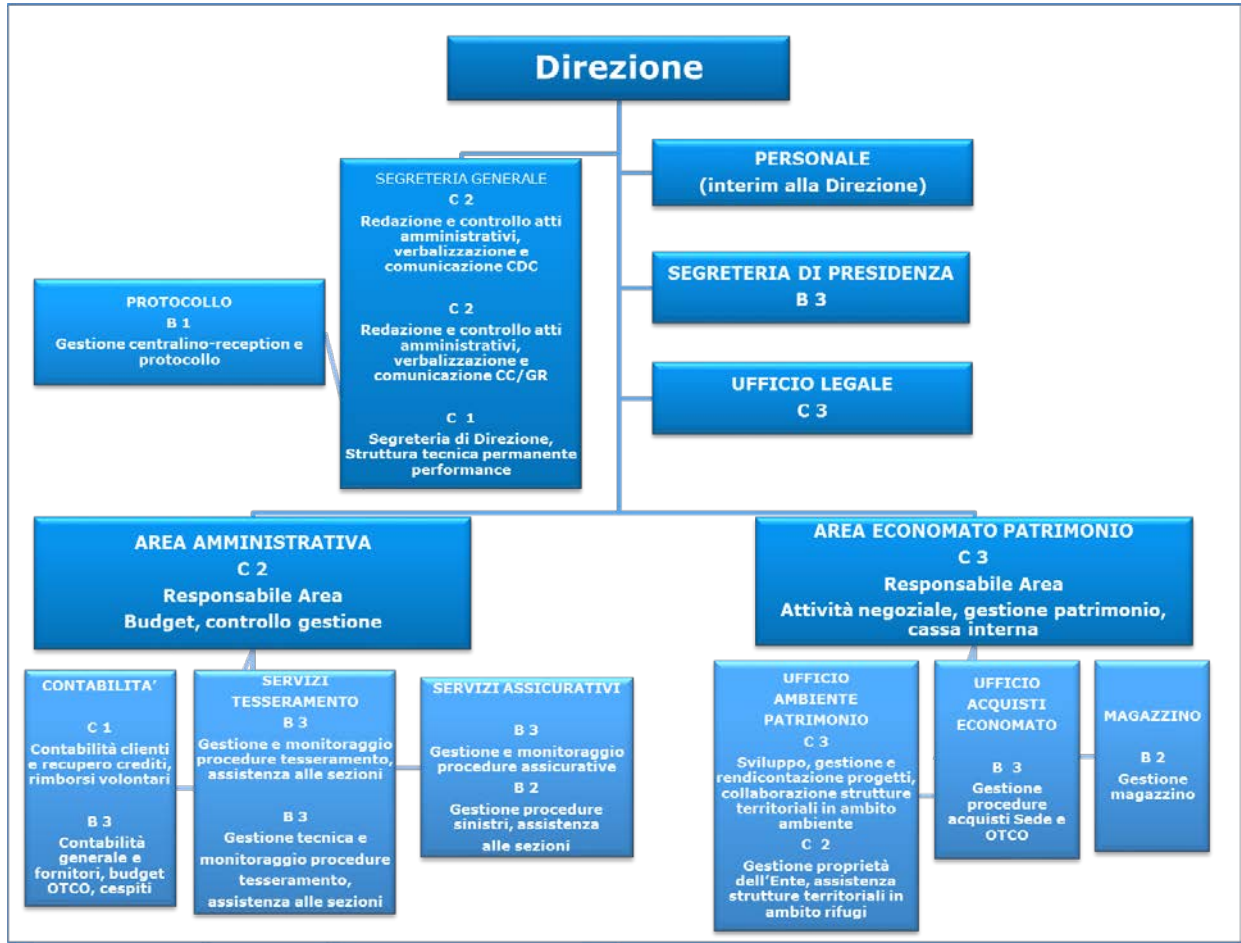
Nell'autunno 2017 sono state effettuate circa 50 interviste fra Gruppi Regionali, Sezioni, Commissioni con la tecnica delle "domande aperte", ovvero sono stati presentati degli argomenti e su questi si è lasciato che l'interlocutore si sentisse libero di dire ed approfondire quanto e come desiderasse. Sono state fatte delle piccole "provocazioni" su eventuali soluzioni per migliorare il processo comunicativo e informativo interno al Cai. L'indagine è stata suddivisa in vari capitoli, per meglio focalizzarne e razionalizzarne la lettura. I principali contenuti dei capitoli sono stati l'appartenenza e fidelizzazione, comunicazione e informazione e il livello di utilizzo della tecnologia.

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

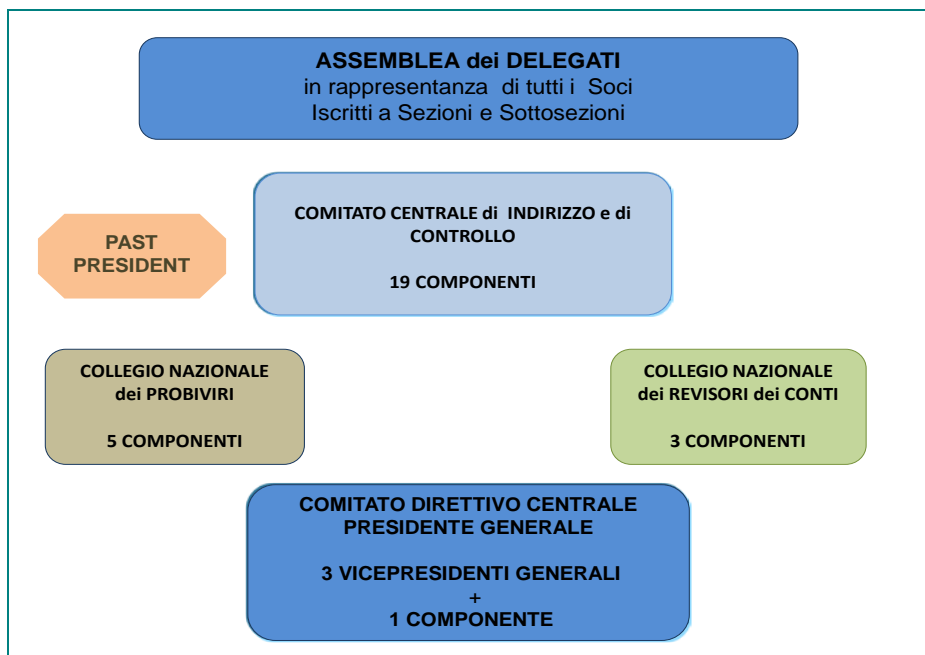
- Organizzazione:
  - Permane una situazione di sottodimensionamento numerico del personale dipendente rispetto alle esigenze dell'Ente e ai carichi di lavoro dei singoli dipendenti nonché agli adempimenti, sempre più onerosi, relativi alle disposizioni in materia di Trasparenza e Anticorruzione nonché di "Split payment".
- Risorse umane:
  - La rilevazione del benessere organizzativo condotta nel 2015 ha confermato la sostanziale immagine positiva dell'Ente presso i dipendenti ed il loro senso di appartenenza, l'elevata percezione di sicurezza e salute sul luogo di lavoro, stress da lavoro incluso, nonché la positiva percezione rilevata in merito alla dimensione "discriminazione". Il personale nel suo complesso ha dichiarato una adeguata soddisfazione anche in merito al contesto lavorativo in genere ed alle relazioni interpersonali con i colleghi.  
Permane quale punto più critico l'ambito "carriera e sviluppo professionale" che, tuttavia, deve essere interpretato tenendo conto della ristrettezza degli organici e della conseguente difficoltà dell'Ente ad innovare ruoli e processi. Ciò ha comportato negli ultimi dodici mesi la presentazione di domanda di mobilità volontaria da parte di due dipendenti.
- Risorse strumentali e tecnologiche:

- il sito istituzionale [www.cai.it](http://www.cai.it) è aggiornato e coerente con le indicazioni di legge in materia di Trasparenza delle Pubbliche Amministrazioni (D. Lgs. 97/2016) contenendo la specifica sezione "Amministrazione Trasparente" nonostante tali indicazioni siano in frequente e, a volte, contraddittoria evoluzione. Tale sezione è raggiungibile collegandosi al seguente link <http://www.cai.it/index.php?id=1557&L=0> inserito nella home page;
  - i siti web degli Organi Tecnici sono molto diffusi quanto eterogenei sia per l'utilizzo del marchio che per la struttura/architettura delle informazioni, così come i social media che presentano numerose anomalie di pubblicazione e gestione. La criticità può essere superata con la loro armonizzazione attraverso standard minimi raccolti in un documento elaborato ad hoc per lo scopo e opportunamente diffuso;
  - il sistema gestionale, utilizzato a partire dalla Campagna Tesseramento 2014 consente, oltre allo svolgimento delle necessarie operazioni di tesseramento con modalità più evolute rispetto al precedente strumento, la raccolta e classificazione dei dati più rilevanti per qualità e quantità. Alla Piattaforma di Tesseramento vera e propria sono stati poi affiancati vari moduli (gestione dell'Albo dei Titolati e Qualificati del Sodalizio; e-commerce; profilo online del Socio; rinnovo online). Sono già state definite ulteriori implementazioni da apportare al sistema gestionale, in particolare è stata avviata la realizzazione di una funzionalità per la gestione dell'Assemblea nazionale dei Delegati e di quelle regionali.
- Salute finanziaria, economica e patrimoniale:
    - il CAI adotta un sistema di contabilità ispirato a principi civilistici, con un bilancio, quindi, redatto in conformità alle norme contenute negli articoli 2423 e seguenti del Codice Civile, interpretate ed integrate dai principi contabili emanati dall'Organismo Italiano di Contabilità (i principi contabili 'OIC'), che si compone dei seguenti documenti: Stato Patrimoniale, Conto Economico, Rendiconto Finanziario e Nota Integrativa. Vengono, inoltre, redatti il Conto economico riclassificato, in attuazione di quanto previsto dall'art. 16 del D. Lgs. n. 91/2011, nonché l'indice di tempestività dei pagamenti di cui all'art. 9 del DPCM del 22/09/2014 ed il prospetto di cui all'art. 41 del D.L. n. 66. Il patrimonio netto dell'Ente, negli ultimi sei anni, 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 e mantiene 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 prende le mosse dalle direttrici strategiche già definite dall'Ente nel precedente Piano Triennale della Performance, che presentava alcune modifiche rispetto al Piano Triennale della Performance 2016-2018, apportate anche a seguito dell'avvicendamento ai vertici del Sodalizio, che ha portato al rinnovamento di tre dei cinque componenti del Comitato Direttivo Centrale, tra cui il Presidente generale.

Le fasi di monitoraggio, effettuate in esecuzione del ciclo della performance dell'anno 2016, conclusesi con l'approvazione della Relazione della Performance 2016 da parte del Comitato Direttivo Centrale con atto n. 41 del 5 maggio 2016, hanno comunque confermato l'adeguatezza sia a livello strategico sia a livello operativo, della modalità di pianificazione sinora adottata rispetto agli obiettivi perseguiti e raggiunti.

I positivi risultati emersi nella Relazione della Performance 2016, ne confermano la correttezza e l'opportunità di proseguirne lo sviluppo operativo, arricchendolo di contenuti ed iniziative, grazie anche al consolidamento delle capacità dell'Ente nella gestione del Ciclo della Performance.

Il presente Piano, quindi, si sviluppa sulla macro strategia ridefinita dal Sodalizio e sulle opportunità emerse nell'attuazione, in questi anni, del proprio Sistema di Monitoraggio e Valutazione della Performance - revisionato integralmente, su proposta dell'OIV, dal CDC con proprio atto n. 149 del 18 dicembre 2015 - sviluppando anche nuovi ambiti, grazie alla condivisione del valore del SMVP e anche alla volontà di miglioramento continuo stimolata dai progressi ottenuti nell'applicazione del Ciclo di gestione.

## 5.2 Obiettivi strategici

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

#### AS1 Centralità del Socio e delle Sezioni

- OS 1.1 Miglioramento e diversificazione dei servizi offerti dalla Sede Centrale ai Soci e alle Sezioni
- OS 1.2 Individuazione di ragioni di appartenenza e interessi dei Soci

#### Outcome per AS1:

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

#### AS2 Il potenziale dell'universo Giovani

- OS 2.1 Universo Giovani
- OS 2.2 Presenza nel mondo della scuola

#### Outcome per AS2:

- Maggiore visibilità e presenza del Sodalizio presso le realtà del mondo giovanile e miglioramento attrattività
- Incremento della presenza nel mondo della Scuola, sia verso gli studenti che i docenti

#### AS3 Le politiche di indirizzo

- OS 3.1 Valorizzazione del patrimonio storico, culturale e turistico
- OS 3.2 Realizzazione di un sistema informativo della montagna
- OS 3.3 Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi a Performance, Trasparenza, Integrità e Anticorruzione

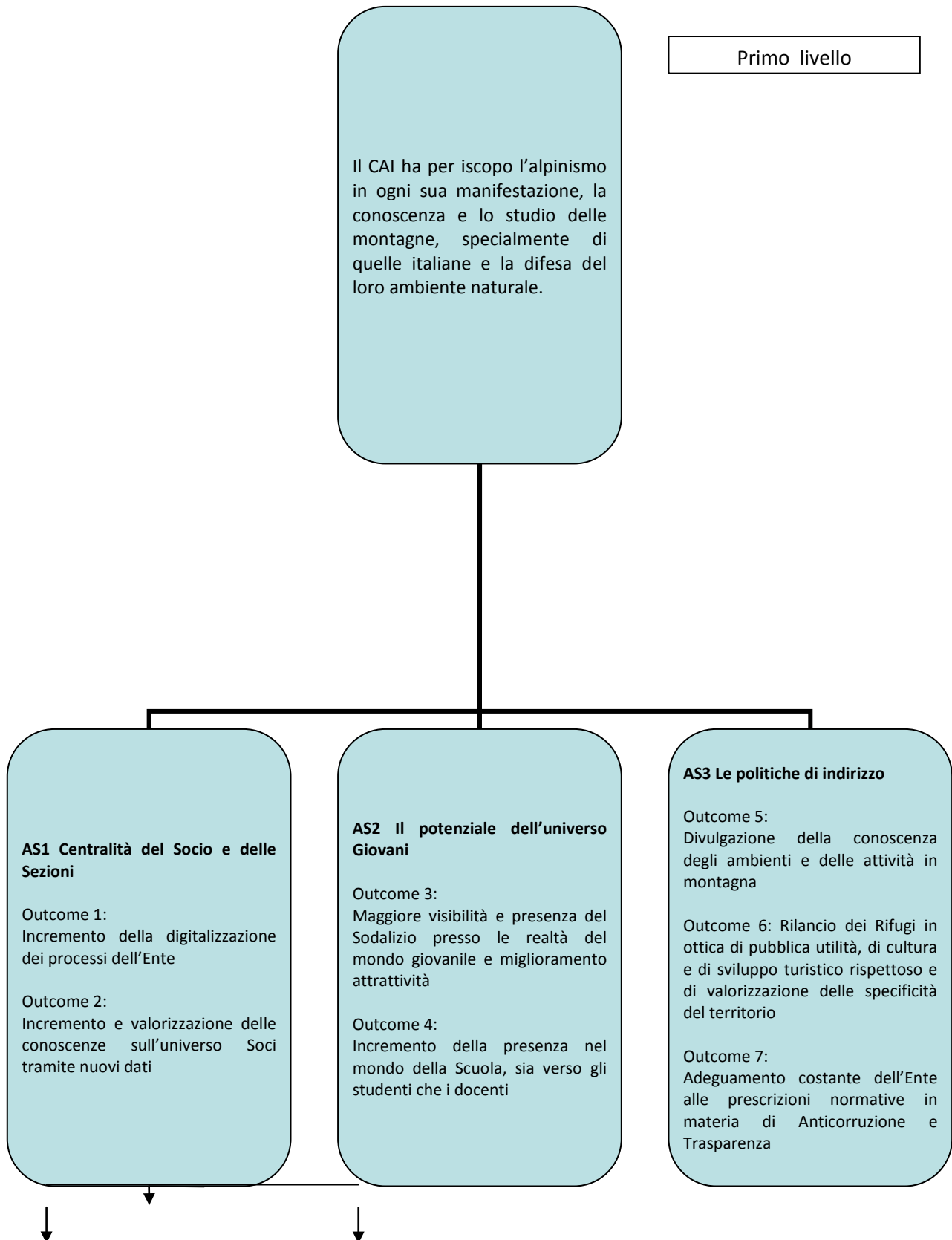
#### Outcome per AS3:

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



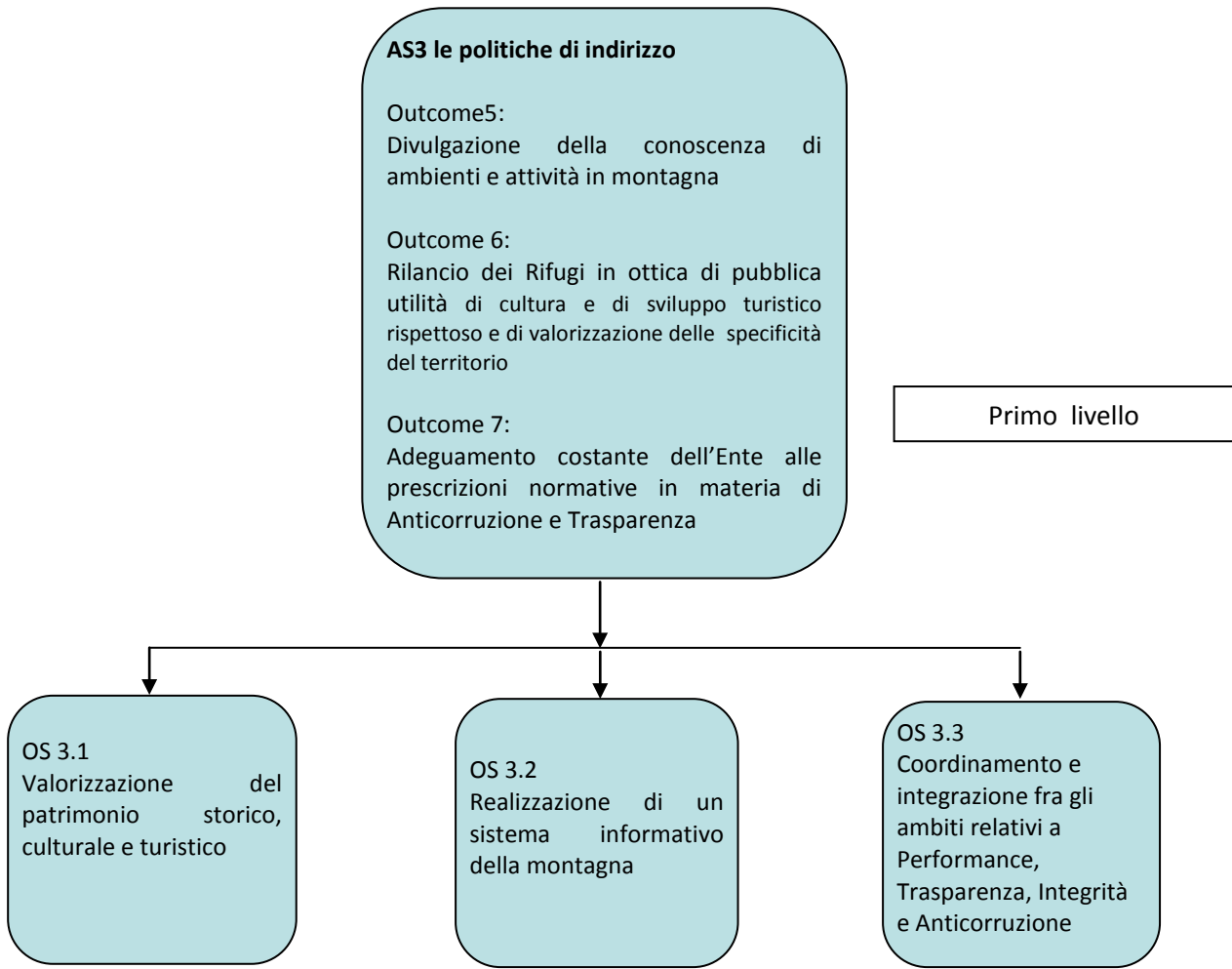
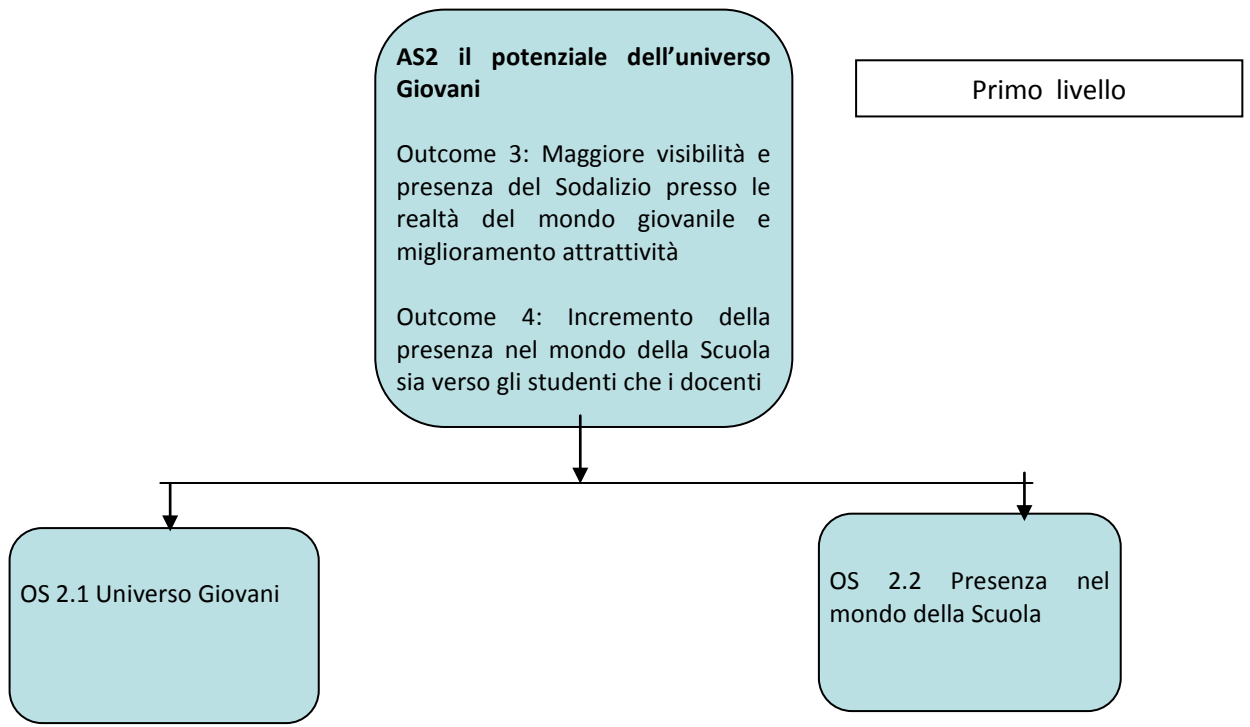
## 6. Dalla Missione alle Aree Strategiche agli Obiettivi Strategici e operativi

### 6.1 Albero della Performance



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

OS 1.2 Individuazione di ragioni di appartenenza e interessi dei Soci



## 6.2 Dagli Obiettivi strategici agli obiettivi operativi

OBIETTIVI STRATEGICI	Indicatore	Unità misura	Valore storico	Valore benchmark	Target 2018	Target 2019	Target 2020	Fonte dati
<b>OS 1.1 Miglioramento e diversificazioni e dei servizi offerti dalla Sede Centrale ai Soci e alle Sezioni</b>	% di rispetto di tempi ed obiettivi di progetto	Tempo (data)	Non esiste	Nd	100% realizzazione delle funzionalità previste per il 2018 nell'analisi realizzata come Target 2016	100% progettazione di un nuovo Piano Servizi per il triennio 2020-2022	100% realizzazione delle funzionalità previste per il 2020 nell'analisi realizzata come Target 2019	Check list ad hoc
<b>OS1.2 Individuazione delle ragioni di appartenenza e degli interessi dei Soci</b>	% di rispetto di tempi ed obiettivi di progetto	Tempo (data)	Non esiste	Nd	100% realizzazione iniziative di fidelizzazione individuate nel 2017	100% monitoraggio sul tema "giovani, montagna e CAI" e verifica iniziative di fidelizzazione	-	Check list ad hoc
<b>OS2.1 Universo Giovani</b>	% di rispetto di tempi ed obiettivi di progetto  % di rispetto tempi di adozione di nuove modalità formative	Tempo (data)	Non esiste	Nd	100% analisi sperimentazione agevolazione "Soci ordinari juniores"  100% definizione di un percorso formativo comune a varie discipline in materia di arrampicata sportiva in età evolutiva	100% definizione procedura di verifica costante di agevolazioni (per inserimento in attività ordinaria)  100% adozione dei nuovi piani formativi in materia di arrampicata sportiva in età evolutiva	-  100% verifica validità nuovi piani formativi in materia di arrampicata sportiva in età evolutiva	Check list ad hoc
<b>OS2.2 Presenza nel mondo della Scuola</b>	Numero docenti iscritti a corsi di formazione  Redazione di un Protocollo MIUR-CAI in materia di Alternanza Scuola Lavoro  Implementazione dati Infopoint Alternanza Scuola Lavoro	Incremento % di docenti iscritti;  % redazione Protocollo  % implementazione dati Infopoint ASL	Non esiste	Nd	+ 20% di iscritti rispetto al totale nei corsi effettuati l'anno precedente  100% redazione del Protocollo quadro ASL  50% implementazione Infopoint ASL su www.cai.it	+ 5% di iscritti rispetto al totale nei corsi effettuati l'anno precedente  50% attuazione Protocollo quadro ASL  100% implementazione Infopoint ASL su www.cai.it	100% analisi e valutazione delle azioni intraprese nel biennio precedente per raggiungimento target  100% attuazione Protocollo quadro ASL  100% definizione procedura di aggiornamento costante Infopoint (per inserimento in attività ordinaria)	Databas e CAI ad hoc  Check list ad hoc  Databas e CAI ad hoc
<b>OS 3.1 Valorizzazione del patrimonio storico, culturale e turistico</b>	% rispetto tempi realizzazione Catasto Nazionale Sentieri	Tempo (data)	Non esiste	Nd	80% realizzazione del Catasto Nazionale dei Sentieri	100% realizzazione del Catasto Nazionale dei Sentieri	50% adozione da parte enti regionali	Check list ad hoc
<b>OS 3.2 Realizzazione di un sistema informativo della montagna</b>	% rispetto tempi realizzazione Sistema Infomont	Tempo (data)	Non esiste	Nd	100% realizzazione del Sistema Infomont	100% adozione da parte Strutture territoriali	100% implementazione dati di natura ambientale	Check list ad hoc
<b>OS 3.3 Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi a Performance, Trasparenza, Integrità e Anticorruzione</b>	% di attuazione del Piano Triennale Anticorruzione e del Piano Triennale della Trasparenza	Tempo (data)	Non esiste	Nd	100 % di raggiungimento obiettivi del Piano Trasparenza previsti per il 2018 100 % di raggiungimento obiettivi del Piano Anticorruzione previsti per il 2018	100 % di raggiungimento obiettivi del Piano Trasparenza previsti per il 2019 100 % di raggiungimento obiettivi del Piano Anticorruzione previsti per il 2019	100 % di raggiungimento obiettivi del Piano Trasparenza previsti per il 2020 100 % di raggiungimento obiettivi del Piano Anticorruzione previsti per il 2020	Tabelle obiettivi dei relativi Piani Triennali / Check list ad hoc

## 6.3 Piano operativo 2018 e cronogramma attività

Obiettivo strategico di riferimento	Obiettivo operativo 2018	Attività/Azioni 2018	Unità organizzativa responsabile	Indicatore operativo (IO)	Unità misura	Scadenza
OS 1.1 Miglioramento e diversificazione dei servizi offerti dalla Sede Centrale ai Soci e alle Sezioni	<b>OO1.1</b> 100% realizzazione delle funzionalità su NPT previste per il 2018 nell'analisi realizzata come Target 2016	A-1.1A Sistema di gestione AD/ARD	Direzione	<b>IO1.1</b> Completamento azioni entro singole scadenze programmate	Tempo (data)	03/2018
		A-1.1B Nuovo portale istituzionale				05/2018
		A-1.1C Contabilità sezionale/Bilancio Sociale				12/2018
OS1.2 Individuazione delle ragioni di appartenenza e degli interessi dei Soci	<b>OO1.2</b> 100% realizzazione iniziative di fidelizzazione	A-1.2A Tesserina elettronica  A-1.2B Applicazione nuovo Tariffario Rifugi	CDC/CC/ Direzione	<b>IO1.2</b> Completamento azioni entro singole scadenze programmate	Tempo (data)	10/2018 02/2018
OS2.1 Universo Giovani	<b>OO2.1A</b> 100% analisi sperimentazione agevolazione "Soci ordinari juniores"  <b>OO2.1B</b> 100% definizione di un percorso formativo comune a varie discipline in materia di arrampicata sportiva in età evolutiva	A-2.1A Valutazione quali-quantitativa del triennio 2015-2017 di sperimentazione	Direzione	<b>IO2.1</b> Completamento azioni entro singole scadenze programmate	Tempo (data)	07/2018
		A-2.1B 100% definizione contenuti dei piani formativi in materia di arrampicata sportiva in età evolutiva	CCAG/CNSASA /CC			11/2018
OS2.2 Presenza nel mondo della scuola	<b>OO2.2A</b> + 20% di docenti iscritti rispetto al totale nei corsi effettuati l'anno precedente  <b>OO2.2B</b> 100% redazione di un Protocollo quadro Alternanza Scuola Lavoro  <b>OO2.2C</b> 100% implementazione dati Infopoint Alternanza Scuola Lavoro	A-2.2A Incremento del n° di corsi gestiti	GDL SCUOLA	<b>IO2.2</b> Completamento azioni entro singole scadenze programmate	Tempo (data)	11/2018
		A-2.2B Redazione bozza Protocollo quadro	CDC			07/2018
		A-2.2C Verifica, aggiornamento e integrazione dati Infopoint su <a href="http://www.cai.it">www.cai.it</a>	Direzione			12/2018
OS 3.1 Valorizzazione del patrimonio storico, culturale e turistico	<b>OO3.1</b> 80% Realizzazione Catasto Nazionale dei Sentieri	A-3.1A Raccolta dati	SOSEC	<b>IO3.1</b> Completamento azioni entro singole scadenze programmate	Tempo (data)	04/2018
		A-3.1B Popolamento dati nel sistema	Direzione			12/2018
OS 3.2 Realizzazione di un sistema informativo della montagna	<b>OO3.2</b> 100% realizzazione del Sistema INFOMONT	A-3.2A Raccolta dati	SOSEC	<b>IO3.2</b> Completamento azioni entro singole scadenze programmate	Tempo (data)	04/2018
		A-3.2B Popolamento dati nel sistema	Direzione			12/2018
OS 3.3 Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi a Performance, Trasparenza, Integrità e Anticorruzione	<b>OO3.3A</b> 100% di raggiungimento obiettivi del Piano Trasparenza previsti per il 2018  <b>OO3.3B</b> 100 % di raggiungimento obiettivi del Piano Anticorruzione previsti per il 2018	A-3.3A Realizzazione catalogo di dati, metadati e banche dati in possesso dell'Ente	Direzione	<b>IO3.3</b> Completamento azioni entro singole scadenze programmate	Tempo (data)	12/2018
		A-3.3B Definizione criteri di valutazione della probabilità e dell'impatto del rischio	Direzione	Completamento azioni entro singole scadenze programmate	Tempo (data)	12/2018

## 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 2018	Target 2019	Target 2020	Fonte dati
DIRETTORE	Adozione di un Bilancio "sociale" (attività sul territorio e volontariato)	% costruzione schema di Bilancio sociale	data	ND	ND	1) Raccolta dati da Sezioni/GR 2) Redazione Bilancio sociale	Definizione di uno strumento IT per la raccolta dei dati utili al Bilancio sociale	Da definire in seguito all'approvazione del PdP 2020-2022	Sezioni/GR/Amministrazione
Responsabile della prevenzione della corruzione	Implementazione strumenti di contrasto alla corruzione	% realizzazione mappatura dei procedimenti dell'Ente, valutazione e trattamento del rischio	data	ND	ND	100% revisione PTPC con valutazione quantitativa del rischio	100% verifica efficacia delle azioni messe in atto nel 2018 da parte del RPC d'intesa con i soggetti interessati	Da definire in seguito all'approvazione del PTPC 2020-2022	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	20	3
2	Definizione Obiettivi strategici e strategie	CDC/CC	35	4
3	Definizione Obiettivi e piani operativi	Direzione	60	4
4	Comunicazione del Piano all'interno ed esterno	Direzione	20	8

### 7.2 Coerenza con la programmazione economica e di bilancio

Il CAI agisce sulla base del ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio – di concerto tra il Comitato Direttivo Centrale (CDC), il Comitato Centrale di Indirizzo e Controllo (CC) e la Direzione – nel rispetto di fasi, tempi e strumenti indicati al medesimo punto 7.2 del presente Piano della Performance.

Il presente documento di pianificazione si presenta coerente con il Piano approvato per il triennio 2017-2019, ed è strettamente connesso alle reali disponibilità di risorse umane e finanziarie dell'Ente, entrambe legate sia al Budget previsionale economico annuale sia alle disposizioni di legge in materia di contenimento della spesa pubblica.

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

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

Con riferimento al collegamento del presente Piano con i risultati di bilancio attesi, si evidenzia di essere in attesa che il Ministero vigilante fornisca 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 così da consentire 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 perseguiti, 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 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 è evidenziata la situazione di attuale

sottodimensionamento organizzativo dell'Ente, da cui conseguono evidenti criticità rispetto alla normale e necessaria operatività istituzionale.

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

OBIETTIVI STRATEGICI	RISORSE PIANIFICATE
<b>OS 1.1 Miglioramento e diversificazione dei servizi offerti dalla Sede Centrale ai Soci e alle Sezioni</b>	<p><u>Risorse economiche:</u> programmati € 10.000,00 – quale quota di ammortamento - nel Budget Previsionale Economico 2018 approvato dal CDC con atto n. 169 del 27 ottobre 2017.</p> <p><u>Risorse umane:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- personale dell'Ente già coinvolto e previsto per il raggiungimento dei target 2018-2020 (2 persone al 30% dell'orario lavorativo);</li> <li>- consulenti esterni il cui costo è già incluso nelle risorse sopra indicate del Budget Previsionale Economico 2018.</li> </ul>
<b>OS1.2 Individuazione delle ragioni di appartenenza e degli interessi dei Soci</b>	<p><u>Risorse economiche:</u> programmati € 5.000,00 – quale quota di ammortamento - nel Budget Previsionale Economico 2018.</p> <p><u>Risorse umane:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- personale dell'Ente per il coordinamento ed il supporto operativo: 2 persone al 10% dell'orario lavorativo;</li> <li>- Soci volontari componenti dei vari organismi interessati;</li> <li>- consulenti esterni il cui costo è già incluso nelle risorse sopra indicate del Budget Previsionale Economico 2018.</li> </ul>
<b>OS2.1 Universo Giovani</b>	<p><u>Risorse economiche:</u> non richieste risorse ulteriori a carico dell'Ente per il raggiungimento dell'obiettivo che verrà realizzato attraverso attività di lavoro dipendente.</p> <p><u>Risorse umane:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- personale dell'Ente per il supporto operativo: 1 persona al 10% dell'orario lavorativo;</li> <li>- Soci volontari componenti dei vari organismi interessati;</li> </ul>
<b>OS2.2 Presenza nel mondo della scuola</b>	<p><u>Risorse economiche:</u> previsti specifici stanziamenti nel Budget Previsionale Economico 2018 per un ammontare di € 60.000,00.</p> <p><u>Risorse umane:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- personale dell'Ente per il coordinamento ed il supporto operativo: 2 persone al 10% dell'orario lavorativo;</li> <li>- Soci delle Sezioni per lo sviluppo operativo sul territorio;</li> <li>- Soci volontari componenti dei vari organismi interessati.</li> </ul>
<b>OS 3.1 Valorizzazione del patrimonio storico, culturale e turistico</b>	<p><u>Risorse economiche:</u> previsti specifici stanziamenti nel Budget Previsionale Economico 2018 per un ammontare di € 30.000,00.</p> <p><u>Risorse umane:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- personale dell'Ente per il coordinamento ed il supporto operativo: 1 persona al 10% dell'orario lavorativo;</li> <li>- Soci volontari componenti dei vari organismi interessati;</li> </ul>
<b>OS 3.2 Realizzazione di un sistema informativo della montagna</b>	<p><u>Risorse economiche:</u> stimate € 30.000,00 – quale compenso per i professionisti incaricati - nel Budget Previsionale Economico 2018.</p> <p><u>Risorse umane:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- personale dell'Ente per il supporto operativo: 1 persona al 10% dell'orario lavorativo;</li> <li>- Soci volontari componenti dei vari organismi interessati;</li> <li>- consulenti esterni il cui costo è già incluso nelle risorse sopra indicate del Budget Previsionale Economico 2018.</li> </ul>
<b>OS 3.3 Coordinamento e integrazione fra gli ambiti Performance, Trasparenza, Integrità e Anticorruzione</b>	<p><u>Risorse economiche:</u> non richieste risorse ulteriori a carico dell'Ente per il raggiungimento dell'obiettivo che verrà realizzato attraverso attività di lavoro dipendente.</p> <p><u>Risorse umane:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- personale dell'Ente dedicato (Responsabile Trasparenza, Responsabile Prevenzione Corruzione).</li> </ul>



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 <a href="http://www.cai.it">www.cai.it</a> con area dedicata; Giornata della Trasparenza

(\*) come da vigente Regolamento di Amministrazione e Contabilità dell'Ente

### 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.

Il CAI, dopo aver identificato, come primo ambito di miglioramento del Ciclo della Performance, quello relativo al miglioramento del coinvolgimento dei portatori di interessi, perseguito nell'anno appena trascorso tramite la realizzazione di indagini, effettuate tra Soci e non Soci, ha ritenuto di perseguire l'adozione di un "bilancio sociale" che valorizzi l'attività e il volontariato svolti sul territorio da tutte le realtà del Sodalizio.

L'adozione del "bilancio sociale" consentirà di rendere conto del grado di perseguimento della missione e, in una prospettiva più generale, delle responsabilità, degli impegni assunti, dei comportamenti e soprattutto dei risultati prodotti nel tempo. Infatti, tale strumento favorisce lo sviluppo, all'interno di un'organizzazione, di processi di rendicontazione e di valutazione e controllo dei risultati, che possono contribuire ad una gestione più efficace. Attraverso il "bilancio sociale" si consente una adeguata valutazione del grado di attenzione e considerazione che un'organizzazione riserva nella propria gestione, rispetto alle esigenze dei potenziali destinatari.

Rimane valido l'ulteriore ambito di miglioramento, 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 modificata, nel 2016, dal D. Lgs. 25 maggio 2016, n. 97, intitolato "Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche". Tale Decreto introduce considerevoli novità nelle prassi e negli obblighi di trasparenza, e completa la legge 6 novembre 2012, n. 190, "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione", che già aveva fatto del principio della trasparenza uno degli assi portanti delle politiche di prevenzione della corruzione, prevedendo che le amministrazioni elaborassero i Piani triennali di prevenzione della corruzione, di cui i Programmi triennali per la Trasparenza e l'Integrità costituiscono parte integrante, entro il 31 gennaio di ogni anno, in concomitanza con i Piani della Performance. Il provvedimento intervenuto nel 2016 rinforza la sinergia tra performance, trasparenza e prevenzione della corruzione attraverso misure quali la pubblicazione in banche dati nazionali dei dati sull'attività dell'amministrazione e l'introduzione di una nuova forma di accesso civico che, in linea con i principi anglosassoni, estende la possibilità per i cittadini di richiedere l'accesso a tutti i dati e i documenti delle P.A. Al riguardo si segnalano le difficoltà che i frequenti cambiamenti normativi – introdotti per la sola trasparenza negli anni 2009, 2013 e 2016 e in vigore per tutte le P.A. ad invarianza di costi - producono in un Ente di limitate dimensioni quale il CAI, rendendo di fatto problematica l'armonizzazione tra gli adempimenti previsti dalle normative vigenti e da A.N.A.C. e il pieno svolgimento dell'attività istituzionale dell'Ente, rivolta agli oltre 316mila associati e, più in generale, agli appassionati della frequentazione e della conoscenza della montagna italiana.

Nel Piano della Performance 2018-2020 l'Ente continua, in ogni caso, a considerare i due ambiti Trasparenza e Integrità come obiettivo strategico ("OS 3.3 Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi a Performance, Trasparenza, Integrità e Anticorruzione"), individuando, a tal fine, precisi obiettivi operativi.

## 8. Allegati tecnici

### 8.1 Analisi caratteri quali-quantitativi 2013-2017

	2013	2014	2015	2016	2017
% Costi di formazione/spese del personale	1,55	3,63	0,22	0,53	0,50
Età media del personale (anni)	47	48	48	48	49
Età media dei dirigenti (anni)	54	55	56	57	58
% di dipendenti in possesso di laurea	55	52,63	50	52,94	52,94
% di dirigenti in possesso di laurea	100	100	100	100	100
Ore di formazione (media per dipendente)	14	13	12	12	10
<i>Turnover del personale</i>					
Tasso di crescita unità di personale negli anni	0	5,55	0	0	0

### ANALISI BENESSERE ORGANIZZATIVO

	2013	2014	2015	2016	2017
Tasso di assenze	17%	17%	18,29%	18,95%	17,56%
Tasso di dimissioni premature	0%	0%	0%	0,05%	0%
Tasso di richieste di trasferimento	5,60%	5,26%	0%	0%	5,88%
Tasso di infortuni	0%	0%	0%	0%	5,88%
Stipendio medio lordo percepito dai dipendenti (distinto per personale dirigente e non)	81.128 – 26.199	87.427 - 27.905	90.323 – 27.811	90.301 – 28.498	98.990 – 29.003
% di personale assunto a tempo indeterminato	100	100	100	100	100

### ANALISI DI GENERE

	2013	2014	2015	2016	2017
% di dirigenti donne	100	100	100	100	100
% di donne rispetto al totale del personale	50	52,63	50	52,94	52,94
Stipendio medio lordo percepito dal personale donna (distinto per personale dirigente e non)	81.128 – 26.635	87.427 - 28.881	90.323 – 27.931	90.301 – 29.656	98.990 – 29.958
% di personale donna assunto a tempo indeterminato	100	100	100	100	100
Età media del personale femminile (distinto per personale dirigente e non)	54 - 47	55 - 48	56 - 49	57 - 49	58 - 50
Ore di femminile formazione (media per dipendente di sesso femminile)	14	13	7	10	10
% di personale donna laureato rispetto al totale personale femminile	50	50	55,55	55,55	55,55