



**PIANO INTEGRATO  
DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE (PIAO)  
2026-2028**

**Ai sensi degli artt. 6 del D.L. n. 80/2021 e 6 del DM 132 del 24 giugno 2022**

## SOMMARIO

<b>Premessa metodologica .....</b>	<b>3</b>
<b>1. SCHEDA ANAGRAFICA.....</b>	<b>8</b>
<b>2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE, ANTICORRUZIONE</b>	
<b>2.1 Valore Pubblico .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2 Performance .....</b>	<b>17</b>
<b>2.3 Rischi corruttivi e trasparenza.....</b>	<b>19</b>
<b>3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO</b>	
<b>3.1 Struttura organizzativa.....</b>	<b>34</b>
<b>3.2 Organizzazione Lavoro Agile .....</b>	<b>35</b>
<b>3.3.1 Capitale Umano: programmazione cessazioni dal servizio ed evoluzione dei fabbisogni .....</b>	<b>39</b>
<b>3.3.2 Capitale Umano: formazione del personale .....</b>	<b>43</b>

## ALLEGATI:

- 1. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**
- 2. RILIEVO MAPPATURA2025 PROCESSI CON ALTO RISCHIO DI ESPOSIZIONE**
- 3. REVISIONE MAPPATURA PROCESSI**
- 4. SCHEMA VALUTAZIONE E TRATTAMENTO DEL RISCHIO CORRUTTIVO**
- 5. AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE**

## FONTI

*Bilancio sociale CAI 2024*

*Relazione Previsionale e Programmatica CAI 2026*

*Relazioni CNEL sui Servizi Pubblici 2024 e 2025*

*Indicazioni ANAC per la definizione della sottosezione “Rischi corruttivi e trasparenza” del 23.07.2025*

*Determinazione Corte dei Conti (Sez. controllo sugli enti) n. 157 del 9.12.2025*

## LEGENDA

ANAC	Autorità Nazionale Anticorruzione
AT	Amministrazione Trasparente
CC	Comitato centrale di Indirizzo e di controllo (organo CAI)
CDC	Comitato Direttivo Centrale (organo CAI)
FOIA	( <i>Freedom of Information Act</i> )
PIAO	Piano Integrato Attività e Organizzazione
PNA	Piano Nazionale Anticorruzione
PTPCT	Piano triennale prevenzione della corruzione e della trasparenza
RPCT	Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza
SMVP	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance
VP	Valore Pubblico

## 1. PREMESSA METODOLOGICA

### L'ambito normativo del PIAO

L'art. 6 del DL 80/2021 dispone che le pubbliche amministrazioni (con alcune eccezioni) entro il 31 gennaio di ogni anno adottano il PIAO, Piano Integrato Attività e Organizzazione, nel rispetto delle vigenti discipline di settore, al fine di assicurare la qualita' e la trasparenza dell'attivita' amministrativa, migliorare la qualita' dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso.

Il Piano ha durata triennale, viene aggiornato annualmente e definisce:

- a) gli obiettivi programmatici e strategici della performance secondo i principi e criteri direttivi di cui all'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, stabilendo il necessario collegamento della performance individuale ai risultati della performance organizzativa;
- b) la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati ai processi di pianificazione secondo le logiche del project management, al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali e all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale, correlati all'ambito d'impiego e alla progressione di carriera del personale;
- c) compatibilmente con le risorse finanziarie riconducibili al piano triennale dei fabbisogni di personale, di cui all'articolo 6 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne;
- d) gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dei risultati dell'attivita' e dell'organizzazione amministrativa nonche' per raggiungere gli obiettivi in materia di contrasto alla

corruzione, secondo quanto previsto dalla normativa vigente in materia e in conformita' agli indirizzi adottati dall'Autorita' nazionale anticorruzione (ANAC) con il Piano nazionale anticorruzione;

e) l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonche' la pianificazione delle attivita' inclusa la graduale misurazione dei tempi effettivi di completamento delle procedure effettuata attraverso strumenti automatizzati;

f) le modalita' e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilita' alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilita';

g) le modalita' e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parita' di genere, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi.

Con il DPR 24 giugno 2022, n. 81, sono stati individuati i Piani assorbiti dal Piano integrato di attivita' e organizzazione, prevedendo, per le amministrazioni con più di cinquanta dipendenti, l'abrogazione di diversi strumenti di programmazione.

Il DM 132 del 30 giugno 2022, a firma dei Ministri per la Pubblica Amministrazione e dell'Economia e delle Finanze, adotta il regolamento che definisce il contenuto e le modalità redazionali del Piao, prevedendo, all'art. 6, le modalità di semplificazione per le amministrazioni con meno di cinquanta dipendenti (fattispecie in cui ricade il CAI), secondo lo schema contenuto nell'allegato parte integrante del decreto.

La circolare 2/2022 emanata l'11 ottobre 2022 dal Dipartimento della Funzione Pubblica fornisce indicazioni operative aggiuntive e istituisce il portale PIAO ([htpp://piao.dfp.gov.it](http://piao.dfp.gov.it)), sul quale le PA devono caricare e pubblicare il proprio Piano, disponibile per la consultazione da parte dei cittadini.

Nei periodici aggiornamenti del Piano Nazionale Anticorruzione forniti da ANAC (2022 – 23 – 24) è possibile rinvenire *"orientamenti finalizzati a supportare i RPCT nel loro importante ruolo di coordinatori della strategia della prevenzione della corruzione e, allo stesso tempo, cardini del collegamento fra la prevenzione della corruzione e le altre sezioni di cui si compone il PIAO, prime fra tutte quella della performance, in vista della realizzazione di obiettivi di valore pubblico"*, Viene inoltre indicato *"su quali ambiti di attività è senza dubbio prioritario che le amministrazioni si concentrino nell'individuare misure della prevenzione della corruzione. A tal riguardo, le amministrazioni possono fare riferimento alle indicazioni metodologiche sulla gestione del rischio corruttivo fornite da ANAC. Si tratta di quei settori (...) in cui è necessario mettere a sistema le risorse disponibili (umane, finanziarie e strumentali) per il raggiungimento degli obiettivi di performance volti alla creazione di valore pubblico."*.

## LA COSTRUZIONE DEL PIAO

Il PIAO, come detto, è lo strumento previsto dal legislatore (D.L. 9 giugno 2021, n.80) *"per assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e*

*alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso”.*

## **STRUTTURA PIAO ORDINARIA**



## **STRUTTURA PIAO SEMPLIFICATO, PER GLI ENTI CON MENO DI 50 DIPENDENTI (DM 132/2022)**



*Con il presente documento il Club Alpino Italiano avvia un processo di ripensamento e riforma delle proprie attività pianificatorie e programmate.*

*In termini formali e strutturali il presente PIAO si adegua alle indicazioni metodologiche, ai contenuti e alle impostazioni definite dalle Linee guida sul PIAO e dal relativo Manuale operativo “Ministeri e altre pubbliche amministrazioni centrali” di cui al DM 30 ottobre 2025, anche discostandosi*

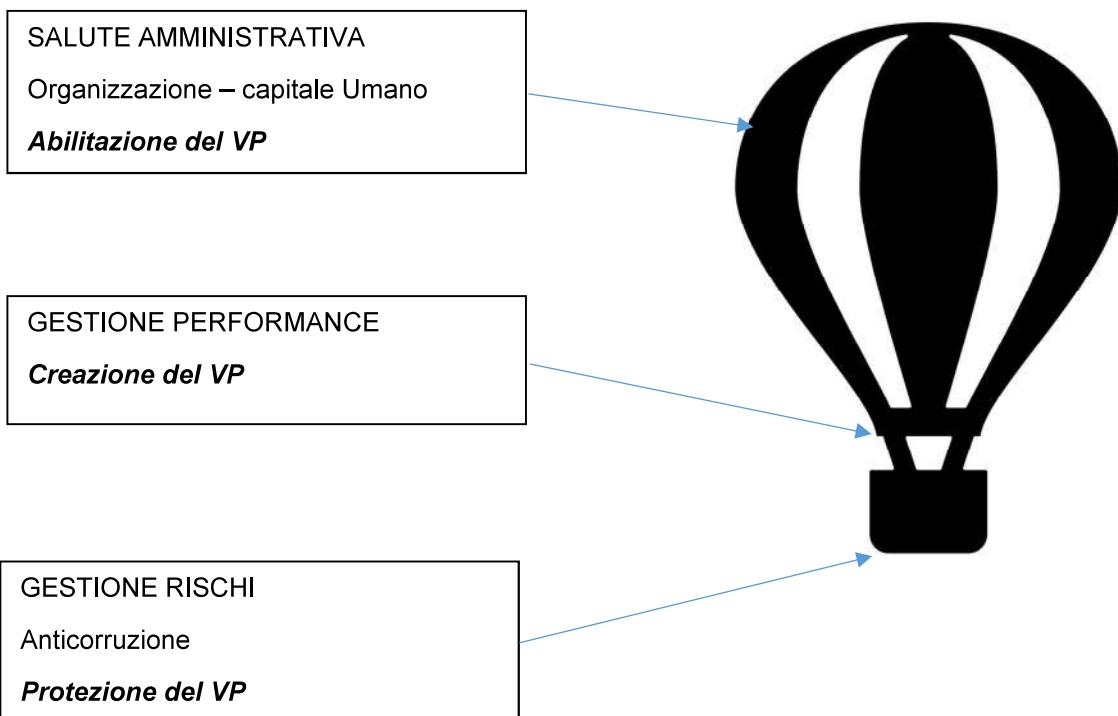
*intenzionalmente dalle misure semplificatorie previste dalla normativa per gli enti con meno di 50 dipendenti (fattispecie in cui ricade il CAI).*

*Ciò in ragione adesione ai principi di*

- *Coerenza con i modelli adottati dalle altre amministrazioni del medesimo comparto Funzioni centrali*
- *Semplificazione, assorbimento e aggregazione di altri strumenti di pianificazione, orientati ad un modello di programmazione integrata*
- *Adozione di metodologie di pianificazione e misurazione del Valore Pubblico, anche con il coinvolgimento dei principali stakeholder*
- *Adesione all'approccio culturale che chiede alle pubbliche amministrazioni di non misurare più le strategie in termini di grado di realizzazione, bensì di impatto prodotto,*

*seppure nell'ottica di salvaguardare e preservare i caratteri tipici e tipizzanti che, per natura, struttura e collocazione, identificano il sodalizio quale assoluta peculiarità nel panorama degli enti pubblici italiani.*

Sulla scorta degli orientamenti evidenziati dal Manuale operativo, per l'ambito CAI è possibile proporre la seguente sintesi rispetto alle “leve” del Valore Pubblico:



Il che conduce a concepire la seguente struttura di PIAO individualizzato per il CAI:



Risultano pertanto assorbiti dal PIAO i seguenti strumenti:

Piano dei fabbisogni
Piano della performance
Piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza
Piano organizzativo del lavoro agile
Piano di azioni positive
Piano di formazione del personale

E' previsto un aggiornamento al presente PIAO da formalizzarsi entro il 30 giugno 2026 alla luce delle seguenti considerazioni:

- \* Completamento revisione mappatura processi e definizione della relativa analisi di rischio corruttivo
- \* Disponibilità aggiornamento dati da Bilancio sociale 2025
- \* Completamento analisi evoluzione fabbisogno di personale (esiti recenti procedure assunzionali + sviluppo prospettiva interfunzionale nella definizione dei profili mancanti + approfondimenti sostenibilità economica)
- \* Definizione implementazione sezione omogenea Monitoraggio (nel presente documento sono comunque evidenziate azioni di controllo, verifica e monitoraggio relative a specifiche azioni e attività)



## 1. SCHEDA ANAGRAFICA AMMINISTRAZIONE

denominazione: Club Alpino Italiano

sede: via E. Petrella, 19 - Milano

Partita IVA 03654880156 - Codice Fiscale 80067550154

Legale Rappresentante pro tempore: Presidente generale arch. Antonio Montani

Direttore dell'Ente: Avv. Matteo Canali

Responsabile Prevenzione Corruzione e Trasparenza: dr. Mariano Venturini

Sito internet istituzionale: [www.cai.it](http://www.cai.it)

Centralino: 02.20572321

PEC: cai@pec.cai.it

Tipologia: PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Categoria: ENTI PUBBLICI NON ECONOMICI

Comparto: FUNZIONI CENTRALI

Cod. IPA: caimi

Cod. Fatturazione: UFL36B

Social media

### Link

 CAI - Sito Ufficiale  
[cai.it](http://cai.it)

 Lo Scarpone CAI  
[loscarpone.cai.it](http://loscarpone.cai.it)

 Facebook  
[facebook.com/clubalpinoitaliano](http://facebook.com/clubalpinoitaliano)

 Instagram  
[instagram.com/clubalpinoitaliano](http://instagram.com/clubalpinoitaliano)

Facebook	  CAI - Club Alpino Italiano • Followers: 201.674 · Seguiti: 1.228
Instagram	 clubalpinoitaliano Club Alpino Italiano 1359 post 116.000 follower 1068 seguiti Community Account ufficiale del #ClubAlpinitaliano. Scopri la montagna con noi! 🌲 🏔️ 🌸
YouTube	 <b>CAI Club Alpino Italiano</b> @CAIClubAlpinitaliano · 16K iscritti · 471 video Questo è il canale YoutTube ufficiale del CAI - Club Alpino Italiano. <a href="http://cait.it">cait.it</a> e altri 3 link

Il Club Alpino Italiano, fondato nel 1863, è una libera associazione nazionale ed è costituito da Soci riuniti liberamente in Sezioni, coordinate in raggruppamenti regionali e provinciali. Il CAI è un Ente Pubblico non economico, istituito con Legge 26 gennaio 1963, n. 91 e successive modificazioni e integrazioni; le sue strutture territoriali (Sezioni, Raggruppamenti regionali e provinciali) sono soggetti di diritto privato.

Ha sede sociale in Torino, Monte dei Cappuccini, e sede legale in Milano, Via E. Petrella 19.

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 e provinciali costituiscono le sue strutture territoriali.

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

Sono organi del Club Alpino Italiano:

- L'assemblea dei delegati
- Il comitato centrale di indirizzo e di controllo
- Il comitato direttivo centrale
- Il presidente generale
- Il collegio nazionale dei revisori dei conti
- Il collegio nazionale dei probiviri.

Il Club Alpino Italiano presenta le seguenti peculiarità:

- duplice profilo della propria natura giuridica: ente pubblico non economico a livello di sede centrale e associazione di diritto privato per tutte le proprie strutture territoriali (Sezioni, Gruppi regionali e provinciali);
- è un Ente pubblico a base associativa dotato di autonomia finanziaria derivante dalla contribuzione di **367.856 Soci** (dati al 31/12/2025) su tutto il territorio nazionale;
- il bilancio del Club Alpino Italiano 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;
- nell'organizzazione del Club Alpino Italiano coesistono personale alle dipendenze dell'Ente e Soci che agiscono a titolo volontaristico e gratuito. I volontari operano in una molteplicità d'organi e strutture, a livello centrale e territoriale, i cui componenti sono espressione del corpo sociale. Si segnala, altresì, che tutte le cariche sociali, per espressa disposizione ordinamentale, sono volontarie e gratuite (artt. 70 e 73 Regolamento generale CAI), ivi comprese quelle di Presidente generale e di componente degli organi direttivi 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.

I documenti in entrata e in uscita dall'Ente sono protocollati mediante Protocollo Informatico e memorizzati tramite archivio informatico (Halley). La Sede Centrale è dotata di una rete intranet dove sia i dipendenti che i volontari, con cariche centrali, possono visualizzare la documentazione di propria competenza.

I movimenti delle entrate e delle uscite economiche sono registrati mediante programma informatico di contabilità (B.Point) e mediante servizio di cassa svolto dall'Istituto Cassiere Banca Popolare di Sondrio che effettua, previo invio di mandato, i pagamenti ed effettua gli incassi destinati all'Ente.

Il CAI è sottoposto a un controllo interno, effettuato dal Collegio Nazionale dei Revisori dei Conti e, come Ente pubblico, a un controllo esterno effettuato dalla Corte dei Conti, dal MEF e, in ultima istanza, dal Ministero vigilante (attualmente il Ministero del Turismo), che di concerto validano il Bilancio.

Come detto, i Soci del CAI sono 367.856 (dato 31.12.2025), appartenenti a 521 Sezioni e 291 Sottosezioni raccordate in 21 gruppi regionali di cui 2 raggruppamenti provinciali (Trento e Bolzano).

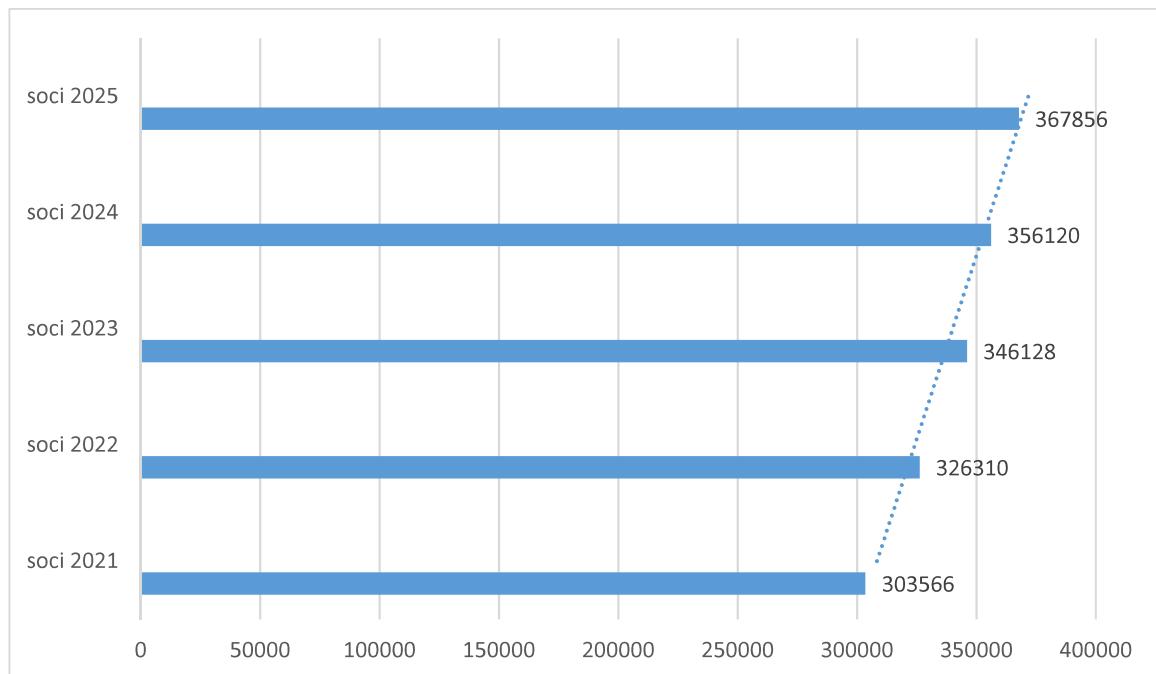
La distribuzione Soci e Sezioni è la seguente:

Nome	Sezioni	SottoSezioni	Soci
ABRUZZO	24	7	6.288
ALTO ADIGE	14	1	7.033
BASILICATA	4	0	928
CALABRIA	5	4	1.268
CAMPANIA	8	8	3.014
EMILIA ROMAGNA	20	9	22.227
FRIULI VENEZIA GIULIA	27	12	19.918
LAZIO	19	12	10.115
LIGURIA	18	7	11.824
LOMBARDIA	151	77	97.632
MARCHE	15	1	5.121
MOLISE	2	2	679
PIEMONTE	83	30	53.950
PUGLIA	5	0	1.292
SARDEGNA	4	2	1.509
SICILIA	17	11	3.729
TOSCANA	27	10	15.187
TRENTINO	1	86	28.992
UMBRIA	8	0	4.053
VALLE D'AOSTA	4	1	1.795
VENETO	65	11	69.175
<b>Totali GR</b>	<b>521</b>	<b>291</b>	<b>365.729</b>

A.G.A.I.	1	14	1.540
C.A.A.I.	1	3	267
C.N.S.A.S.	1		320
<b>TOTALE SEZ. NAZIONALI</b>	<b>3</b>	<b>17</b>	<b>2.127</b>

**Totale soci al 31.12.2025:** \_\_\_\_\_ **367.856**

## Dinamica tesseramento CAI 2021 – 2025

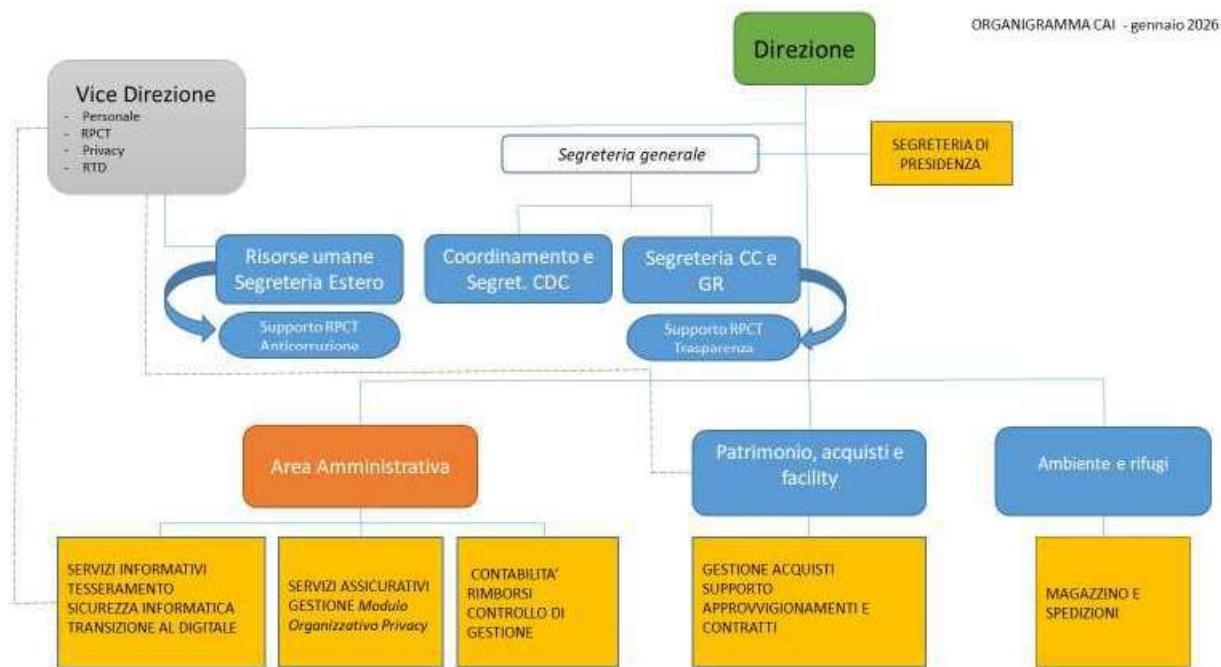


## PORTATORI DI INTERESSI

Principali stakeholder per il CAI sono:

- Soci/ie volontari/ie, che operano in Sezioni e Organi del CAI e contribuiscono alla realizzazione degli obiettivi istituzionali dell'Ente;
- le Sezioni, le Sezioni nazionali, i Gruppi Regionali;
- Organi centrali e territoriali, il Ministero vigilante dell'Ente e altre pubbliche amministrazioni, che influenzano con le loro decisioni (di spesa, di investimento, di collaborazione, di regolazione e controllo) il raggiungimento degli obiettivi istituzionali;
- il sottoinsieme di cittadini costituito da Soci e appassionati di montagna, che vengono influenzati dalle scelte ed attività dell'Ente;
- le realtà internazionali con le quali il CAI si interfaccia;
- Università, Enti di ricerca, Associazioni sportive e giovanili, che effettuano parte delle loro attività istituzionali tramite la collaborazione o l'utilizzo di risorse CAI.

## ORGANIZZAZIONE UFFICI (schema ruoli, relazioni e attribuzioni)



## MISSION E VISION

Valori e principi fondanti del sodalizio sono declinati secondo il seguente schema:

### VALORI:

- 1 Solidarietà.
- 2 Inclusione.
- 3 Sicurezza.
  
- 4 Passione.
- 5 Volontariato.
- 6 Cooperazione.

### PRINCIPI:

- A Divulgazione della conoscenza della montagna.
- B Tutela dell'ambiente.
- C Diffusione della passione per la montagna.
- D Senso di appartenenza.
- E Responsabilità sociale.

Pertanto la mission del CAI si traduce nei seguenti ambiti operativi:

- 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 e istruttori.
- 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.
- F** Promuove la redazione, la pubblicazione e la diffusione di opere, quali guide, 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 una rivista e altri eventuali periodici.
- G** Cura l'ordinamento della propria Biblioteca Nazionale e la sua interconnessione in rete con le biblioteche sezionali; provvede a sostenere il Centro Italiano Studio Documentazione Alpinismo Extraeuropeo e il Museo Nazionale della Montagna.
- H** Promuove la fotografia e la cinematografia di montagna e cura l'organizzazione della Cineteca, con particolare riguardo alla sezione storica.
- I** 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 dall'antropizzazione le zone di particolare interesse alpinistico o naturalistico.
- L** Favorisce la nascita e il funzionamento di organismi deputati a perseguire le proprie finalità istituzionali.
- M** Assume ogni altro tipo di iniziativa utile al conseguimento delle finalità e al libero svolgimento delle attività istituzionali.



## 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE



### 2.1 VALORE PUBBLICO

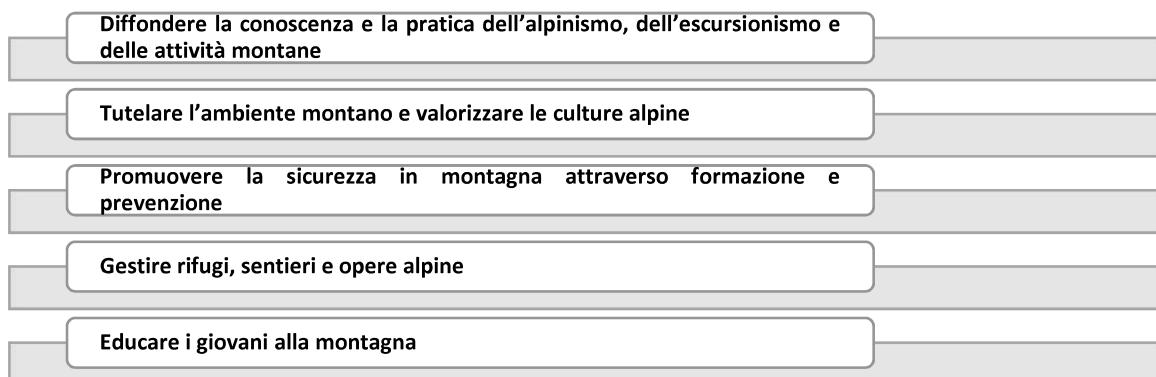
Si assume come definizione sintetica di Valore Pubblico in senso ampio la produzione di impatti multidimensionali sui bisogni a cui l'amministrazione è chiamata a rispondere e sul benessere complessivo della collettività di riferimento, rispetto al momento di avvio di una politica o di un progetto.

Considerando che non esiste una definizione unica di Valore Pubblico (concetto caleidoscopico per natura) è necessario declinare tale approccio con particolare riferimento alle peculiarità strutturali e funzionali del CAI e alla luce delle regole che ne orientano l'attività.

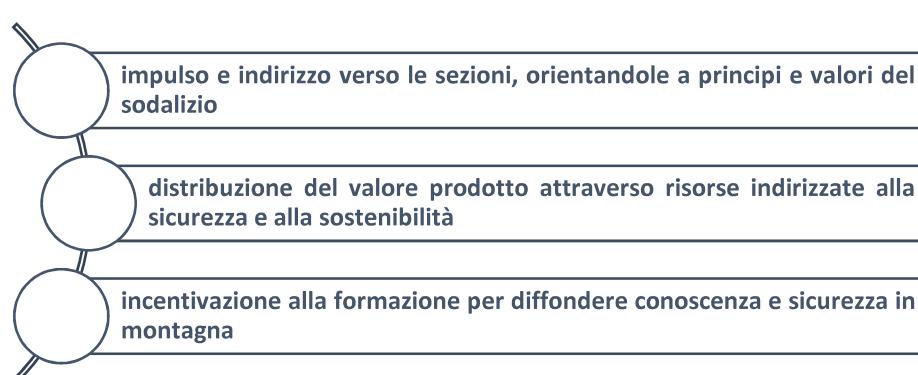
Come riportato dallo statuto vigente, il Club Alpino Italiano persegue come propri scopi



**Le finalità statutarie del sodalizio si orientano verso i seguenti cluster di attività principali**



e relativi ambiti operativi



## In sintesi



**Valore Pubblico per il CAI è la capacità di produrre impatti sociali, ambientali, educativi e culturali nel perseguitamento delle proprie finalità statutarie**

Di seguito un primo set di indicatori d'impatto relativo ad alcune delle dimensioni sopraindicate, oggetto di successiva integrazione in occasione del previsto aggiornamento del PIAO:

Ambito	Descrizione	Misura	Anno 2023	Anno 2024
COMUNITÀ - AMBIENTE - SOCIALE	Soci	n.	346.128	356.120
	Bandi a favore di sezioni/GR	n.	8	11
	Progetti finanziati bando Pro-Rifugi	n. €	26 768.105	30 774.707
	Bandi Montagnaterapia	Sezioni partecipanti	71	70
	Strutture ricettive CAI	Bivacchi	251	251
		Capanne sociali	92	91
		Punti di appoggio	26	28
		Rifugi custoditi	310	308
		Rifugi incustoditi	77	80
		totale	756	758
	Posti letto gestiti	n.	14.628	14.598
	Portale Prenota Rifugi	Strutture visibili (2025)		n.548
		Strutture accreditate (2025)		n.134 (83 CAI)
	CAI Giovani	n. presidenti sez.	35	31
		n. consiglieri sez.	225	264
AMMINISTRATIVO	Spese formazione personale	€	6.040	7.097
	Documenti registrati protocollo	n.	10.807	10.932
	Provvedimenti amministrativi (CC + CDC + DD)	n.	741	833
	Procedure affidamento gestite	n.	459	565
	Gestione sinistri soci - infortuni	n.	607	549



## 2.2 PERFORMANCE

### SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE PERFORMANCE DEL CAI

Il CAI ha adottato il proprio sistema di misurazione e valutazione della performance con atto del Comitato Direttivo Centrale del 18 dicembre 2015. Si configura come fonte di “*conoscenza sull’operato dell’amministrazione e per contribuire al miglioramento dei processi decisionali... (esso) assume la duplice valenza politica e gestionale di strumento fondamentale per l’elaborazione di proposte e programmi e per l’analisi successiva alla realizzazione*”.

Rinviano al documento per quanto attiene l’individuazione di ambiti di misurazione e valutazione della performance (organizzativa ed individuale), soggetti coinvolti e relative responsabilità, modalità di raccordo ed integrazione con i sistemi di controllo e di programmazione finanziaria e di bilancio, si precisa che l’attività dell’ente è indotta ad orientarsi anche a successivi provvedimenti di carattere generale rilevanti sul tema, quali:

- Linee guida per il Sistema di Misurazione Valutazione della Performance N. 2 – Ministeri	Dicembre 2017
- Linee guida per la Relazione annuale sulla performance N.3	Novembre 2018
- Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche N.4	Novembre 2019
- Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale N.5	Dicembre 2019
- Framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle Pubbliche Amministrazioni	28.06.2023
- Nuove indicazioni in materia di misurazione e valutazione della performance individuale	28.11.2023

Si segnala che con deliberazione CDC n. 201 del 12 dicembre 2025 si è dato avvio al processo di revisione e aggiornamento del SMVP del CAI.

### PRINCIPI ISPIRATORI

La fissazione di obiettivi in rapporto con il miglioramento delle prestazioni personali e di organizzazione non può prescindere da alcune osservazioni preliminari (da Chmiel – Fraccaroli – Sverke, *Introduzione alla psicologia delle organizzazioni*, 2019)

1. la persona deve essere in grado di raggiungere l’obiettivo fissato
2. la persona deve ricevere un feedback sui progressi fatti nel perseguitamento dell’obiettivo
3. la persona deve impegnarsi per raggiungere l’obiettivo, che deve considerare dotato di importanza
4. la persona deve avere la disponibilità di risorse necessarie per raggiungere l’obiettivo.

## **PORATORI DI INTERESSI**

Come detto, i principali stakeholder per il CAI sono:

- Soci/ie volontari/ie, che operano in Sezioni e Organi del CAI e contribuiscono alla realizzazione degli obiettivi istituzionali dell'Ente;
- le Sezioni, le Sezioni nazionali, i Gruppi Regionali;
- Organi centrali e territoriali, il Ministero vigilante dell'Ente e altre pubbliche amministrazioni, che influenzano con le loro decisioni (di spesa, di investimento, di collaborazione, di regolazione e controllo) il raggiungimento degli obiettivi istituzionali;
- il sottoinsieme di cittadini costituito da Soci e appassionati di montagna, che vengono influenzati dalle scelte ed attività dell'Ente;
- le realtà internazionali con le quali il CAI si interfaccia;
- Università, Enti di ricerca, Associazioni sportive e giovanili, che effettuano parte delle loro attività istituzionali tramite la collaborazione o l'utilizzo di risorse CAI.

## **DEFINIZIONE DELLE PRIORITA' POLITICHE**

Nello scorso triennio, ad esito della sottoscrizione del Protocollo d'Intesa n.865/2021 col Ministero del Turismo, successivamente rinnovato, e della relativa convenzione attuativa, il CAI ha beneficiato di trasferimenti finanziari finalizzati allo sviluppo di progetti specifici, attuati in particolare nei seguenti ambiti di intervento: Catasto nazionale sentieri – Segnaletica – Sentiero Italia CAI – Sicurezza e soccorso alpino – Rete di accoglienza, rifugi alpini e montani – Valorizzazione e promozione della conoscenza dell'ambiente montano, dell'offerta di turismo sostenibile e della frequentazione della montagna in sicurezza. Il complesso dei progetti esecutivi elaborati ha costituito il Piano Esecutivo di Intervento (PEI); la dinamica progettuale innescata dai finanziamenti straordinari erogati è avviata alla fase finale di rendicontazione.

La Relazione Previsionale e Programmatica 2026 è stata approvata con delibera presidenziale n. 33 del 7 luglio 2025, successivamente ratificata con provvedimento del Comitato centrale di Indirizzo e di controllo n. 66 del 4 ottobre 2025, da intendersi pertanto come definizione della programmazione strategica per l'anno in corso, in coerenza con i vincoli finanziari e di Bilancio dell'Ente.

La Relazione individua specifiche priorità sia in capo al Comitato centrale di Indirizzo e Controllo sia indirizzate agli Organi tecnici e alle Strutture Operative; in tali ambiti si individuano le azioni che la Sede Centrale può definire, progettare, attuare, monitorare e rendicontare per supportare in maniera adeguata, efficiente ed efficace il raggiungimento degli obiettivi definiti dalla componente politica. Per la declinazione dei singoli obiettivi si rinvia al prospetto  **allegato 1** al Piano.

**OBIETTIVI**      { **PREVENZIONE CORRUZIONE**  
**PROMOZIONE TRASPARENZA**  
**ORIENTAMENTO ALLA LEGALITÀ'**

Gli obiettivi di performance per il corrente anno 2026, trasversali per i Responsabili di Area, con l'apporto del personale assegnato avranno per oggetto gli ambiti specifici individuati nella sottosezione seguente 2.3.



## 2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

### (PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E TRASPARENZA (PTPCT) 2026 – 2027 – 2028)

#### AMBITO DI RIFERIMENTO

Legge n. 190/2012 “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione”, Decreto Legislativo n. 39/2013 “Disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico, a norma dell’articolo 1, commi 49 e 50, della legge 6 novembre 2012, n. 190”, Decreto Legislativo n. 33/2013 “Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni” come modificato dal Decreto Legislativo n. 97/2016, Decreto legislativo n. 150/2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza della Pubblica Amministrazione
Piano Nazionale Anticorruzione (PNA), adottato da ANAC, ed i suoi aggiornamenti, unitamente alle indicazioni e Linee Guida, con i quali vengono fornite alle P.A. le indicazioni da seguire nella redazione dei singoli piani triennali, aggiornati annualmente
D.L. 80/2021 istitutivo del Piano Integrato Attività e Organizzazione (P.I.A.O.)
Circolari del Dipartimento della Funzione Pubblica
Regolamento recante il Codice di comportamento dei dipendenti pubblici (approvato con D.P.R. 62/2013) e norme del Codice di comportamento dell’Ente

Il CAI adotta la presente pianificazione quale Sottosezione 2.3 del PIAO, integrata con il Piano della Performance, nella prospettiva di creare un clima avverso all’insorgenza della *maladministration* e della corruzione.

OBIETTIVO GENERALE	OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO
Prevenire il “rischio corruzione” nell’attività amministrativa dell’Ente con azioni di prevenzione e di contrasto della illegalità, individuando adeguate misure per neutralizzare i rischi nei processi decisionali, promuovendo una cultura della legalità e dell’integrità in attuazione del quadro normativo descritto	Prevenire fenomeni di cattiva amministrazione e perseguire obiettivi di imparzialità e trasparenza, riducendo sprechi e inefficienze e orientando correttamente l’azione amministrativa.  Proteggere gli obiettivi di VP mediante la riduzione del rischio di una sua erosione a causa di fenomeni corruttivi.



Al fine di ottenere le informazioni necessarie a comprendere come il rischio corruttivo possa potenzialmente concretizzarsi all'interno dell'organizzazione per via delle specificità dell'ambiente esterno in cui opera, delle dinamiche sociali, economiche e culturali, nonché delle caratteristiche organizzative interne è stata condotta un'analisi di contesto interno ed esterno, anche tenendo conto dei seguenti fattori.

Fattori esogeni	Fattori endogeni:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fattori sociali e culturali, legali, regolatori, finanziari, tecnologici, economici, sia internazionali che nazionali</li> <li>- Aspetti o fattori chiave con impatto sugli obiettivi dell'Ente</li> <li>- Relazioni, percezioni e valori dei portatori di interesse esterni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura dell'organizzazione</li> <li>- Finalità e valori</li> <li>- Priorità</li> <li>- Linee di condotta, procedure e processi vigenti</li> <li>- Funzioni, programmi e attività in corso</li> <li>- Disponibilità di risorse umane</li> <li>- Tecnologie in uso</li> <li>- Considerazioni storiche</li> </ul>

Si rileva che l'Amministrazione non è stata coinvolta in fenomeni di corruzione e/o profili di rilevanza in materia di violazione della disciplina dell'integrità o ipotesi di disfunzioni amministrative significative nel corso dell'ultimo anno 2025, e con riferimento ai precedenti anni, confermando una positiva dinamica tendenziale.

## **ANALISI CONTESTO ESTERNO**

L'analisi del contesto esterno è stata consolidata facendo riferimento a documentazione, atti e base dati accessibili (in particolare sull'ambito territoriale lombardo) quali:

\* Relazione sull'attività delle forze di Polizia sullo stato dell'ordine e della sicurezza pubblica e sulla criminalità

\* Relazione del Ministro dell'Interno al Parlamento sull'attività della Direzione Investigativa Antimafia – secondo semestre 2024 – da cui il seguente estratto:



## LOMBARDIA

La Lombardia si configura come il principale snodo finanziario del Paese, grazie a un tessuto produttivo florido e diversificato, caratterizzato dalla presenza di grandi conglomerati industriali, imprese di medie dimensioni e una fitta rete di attività minori. Con oltre dieci milioni di abitanti e una posizione geografica strategica, la regione rappresenta un *hub* cruciale per l'economia nazionale, anche grazie a una rete infrastrutturale avanzata che comprende importanti scali aeroportuali e arterie di collegamento. Tuttavia, queste peculiarità, se da un lato favoriscono lo sviluppo economico, dall'altro attraggono le organizzazioni criminali, sia autoctone sia allogene, che trovano terreno fertile per consolidare e ampliare i propri affari illeciti, spesso operando in sinergia per il perseguimento di obiettivi comuni.

L'anno 2024 ha visto una crescita dell'economia lombarda, con un incremento del PIL dello 0,4% nel primo semestre, trainato prevalentemente dal settore terziario e dal turismo. Sebbene il ridimensionamento degli incentivi fiscali per l'efficientamento energetico abbia frenato il comparto edilizio, la ripresa delle opere pubbliche legate ai cantieri del PNRR ha in parte compensato questa contrazione. I profitti delle imprese si sono mantenuti elevati, con un conseguente aumento dell'occupazione e dei redditi familiari, elementi che hanno favorito anche una crescita, seppur contenuta, dell'erogazione di prestiti e mutui<sup>79</sup>.

In questo contesto socio-economico prospero, le *mafie* hanno saputo radicarsi e proliferare, adottando modelli operativi improntati non tanto al controllo militare del territorio – come accade nelle regioni di origine – bensì al consolidamento di un'economia criminale fluida e camaleontica. Le organizzazioni più strutturate prediligono una strategia di basso profilo, riservando l'uso della violenza a circostanze mirate e necessarie al mantenimento delle posizioni economiche acquisite. Questa modalità operativa, connotata da un'elevata capacità di mimetizzazione, si rivela ancor più insidiosa, rendendo particolarmente complessi l'individuazione e il contrasto dei comportamenti illeciti.

\* Rapporto Annuale 2024 Unità di Informazione Finanziaria della Banca d'Italia, che evidenzia come nella distribuzione territoriale delle segnalazioni “si conferma il primato della Lombardia per valore assoluto, con un'incidenza del 19,1% sul totale” e rileva:

### Corruzione

L'analisi di segnalazioni relative a possibili contesti di corruzione conferma la ricorrenza, in tali fattispecie, di articolati schemi operativi finalizzati a schermare la corresponsione di indebite utilità a esponenti politici o con incarichi apicali in Pubbliche amministrazioni, mediante l'interposizione di enti spesso esteri, con assetti proprietari non trasparenti e di difficile ricostruzione, o attraverso la realizzazione di operazioni immobiliari ravvicinate e complesse.

\* Relazione annuale sull'attività svolta dall'Autorità Nazionale Anticorruzione presentata alla Camera dei Deputati.

## ANALISI CONTESTO INTERNO

Si rimanda alla prima Sezione per i dettagli sul contesto interno dell'Ente.

Utili elementi di conoscenza e approfondimento sono reperibili nel Bilancio sociale CAI 2024, redatto in coerenza con i principi di trasparenza, responsabilità e *compliance*, nella logica della *accountability*.

## **OGGETTO E FINALITÀ'**

Il PTPCT è lo strumento con il quale il Club Alpino Italiano analizza le proprie attività e processi e, in esito dell'analisi, declina la propria strategia di prevenzione dei fenomeni corruttivi e programma le azioni idonee a ridurre il rischio del verificarsi di tali fenomeni.

Il Piano, come richiesto dalla Legge, viene aggiornato entro il 31 gennaio di ogni anno o qualora se ne ravvisi la necessità a seguito di mutate condizioni e/o adeguato agli indirizzi forniti a livello nazionale. Il PTPC viene predisposto dal RPCT e sottoposto al Comitato direttivo centrale per l'adozione.

Destinatari del presente Piano sono, fra gli altri, i dipendenti, i collaboratori e consulenti interni ed esterni. Ogni variazione/aggiornamento del Piano sarà oggetto di comunicazione tramite posta elettronica e pubblicazione sul sito istituzionale del CAI.

La violazione, da parte dei dipendenti dell'Ente, delle misure di prevenzione previste dal presente Piano, costituisce illecito disciplinare, ai sensi di quanto previsto dall'art.1 comma 14 della Legge n. 190/2012 e dal Codice di comportamento dell'Ente.

## **RESPONSABILE DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE**

Con atto del Comitato Direttivo Centrale n. 279 del 20.12.2024, l'Ente ha nominato per il periodo dal 20 dicembre 2024 al termine incarico quale Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) il Vice Direttore Dr. Mariano Antonio Venturini (e-mail: m.venturini@cai.it; tel. 02.205723215);

La Struttura Multidisciplinare di supporto al RPCT (individuata con provvedimento CDC n. 291/2022) vede la partecipazione delle dipendenti:

Laura Palumberi (e-mail: [l.palumberi@cai.it](mailto:l.palumberi@cai.it); tel. 02.205723203),  
Iulia Cianfrone (e-mail: [i.cianfrone@cai.it](mailto:i.cianfrone@cai.it); tel. 02.205723204)

Il Responsabile per la prevenzione della corruzione predispone ogni anno:

- entro il mese di dicembre di ogni anno - o nel diverso termine stabilito da ANAC - la relazione annuale dello stato di attuazione del PTPC, salvo differimento del termine stabilito da ANAC
- di concerto con gli uffici dell'Ente, entro il 31 gennaio di ogni anno il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza, contenuto nella Sezione del P.I.A.O., pubblicato sul sito internet dell'Ente nella sezione "Amministrazione trasparente" e sul portale PIAO del DFP.

Si dà conto della integrazione tra il presente Piano e il Ciclo di gestione della Performance; al Responsabile della prevenzione della corruzione sono stati assegnati negli anni specifici obiettivi individuali, quali:

Destinatario	Obiettivo	Indicatore Unità misura		Baseline	Target xx	Target xx+1	Target xx+2	Fonte dati
Responsabile della prevenzione della corruzione	A) Gestione del registro degli accessi; B) Revisione dei processi dell'Ente; C) Revisione del metodo di Monitoraggio	A) gestione del registro vigente e implementazione  B) mappa processi  C) analisi della metodologia vigente e proposta di implementazione	A) N°  B) N°  C) N°	A) registro vigente  B) mappatura processi  C) documento con metodologia	A) utilizzo registro  B) Avvio ricognizione e mappatura dei processi dell'area segreteria e valutazione fattibilità di informatizzazione dei procedimenti mappati  C) utilizzo della metodologia	A) utilizzo registro  B) Ricognizione e mappatura dei processi mancati e valutazione fattibilità di informatizzazione dei procedimenti mappati  C) utilizzo della metodologia	A) utilizzo registro  C) impatti nuova BDNCP (Banca Dati nazionale Contratti Pubblici)  Su adempimenti trasparenza dell'Ente	Amministrazione

Anche per l'anno in corso verranno definite priorità di intervento nei medesimi ambiti.

### COINVOLGIMENTO E RELAZIONI CON SOGGETTI ESTERNI

Come già evidenziato, la individuazione di peculiari portatori di interesse ha finora indotto a ricercare riscontri sulla efficacia e sulla bontà delle azioni realizzate dall'Ente in un costante e diretto confronto con la base associativa dell'associazione. Tale prassi, peraltro facilitata dalla matrice fortemente identitaria del Club Alpino Italiano anche in termini di assoluta prossimità, convergenza e vigilanza “diffusa” dei soci rispetto alle attività promosse dalla Sede centrale, è stata pertanto finora preferita e ritenuta più efficace rispetto alla consultazione di generici utenti/cittadini, anche rappresentati da istituti di ricerca e da associazioni di consumatori.

### **GESTIONE DEL RISCHIO CORRUTTIVO**

Il processo di gestione del rischio corruttivo è finalizzato a favorire, attraverso misure organizzative sostenibili, il buon andamento e l'imparzialità delle decisioni e dell'attività amministrativa e prevenire il verificarsi di eventi corruttivi.

A tale processo si provvede con la partecipazione e l'attivazione di meccanismi di consultazione con il coinvolgimento della Direzione, dei Funzionari dell'ente e comunque, stante la ridotta dimensione organizzativa, direttamente del personale dipendente.

### **METODOLOGIA**

L'approccio metodologico adottato è coerente con l'impostazione suggerita da ANAC già nel PNA 2019, focalizzando la gestione del rischio sulle sue finalità principali:

- 1) favorire il buon andamento e l'imparzialità delle decisioni e dell'attività amministrativa
- 2) prevenire il verificarsi di eventi corruttivi

La gestione del rischio viene effettuata attraverso le seguenti fasi:



## **MAPPATURA DEI PROCESSI**

**FASE 1 - identificazione dei processi:** consiste nello stabilire l'unità di analisi (il processo) e nell'identificazione dell'elenco completo dei processi svolti dall'organizzazione che, nelle fasi successive vanno accuratamente esaminati e descritti.

**FASE 2 - descrizione:** consente di identificare più agevolmente le criticità del processo in funzione delle sue modalità di svolgimento al fine di inserire dei correttivi.

**FASE 3 - rappresentazione** degli elementi descrittivi del processo illustrati nella precedente fase.

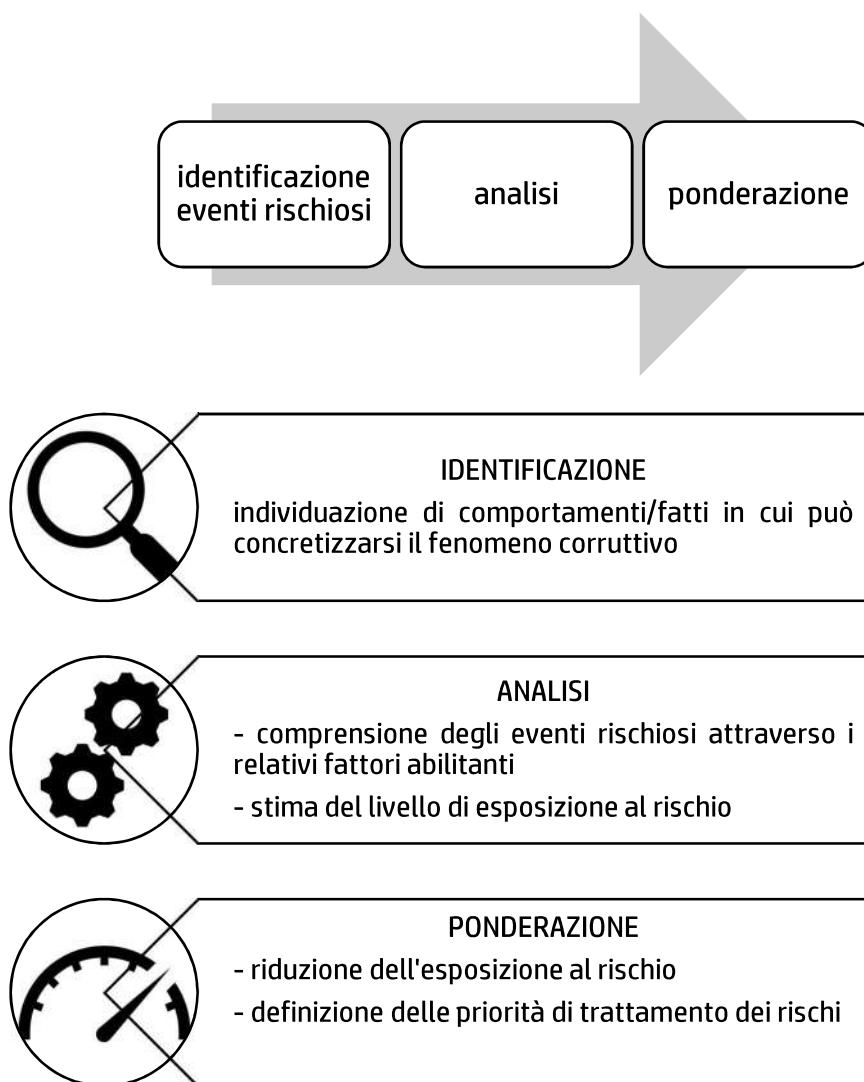
Per la redazione del piano sono state identificate delle Macro Aree mediante i processi obbligatori, alla luce dell'art. 1 comma 9, lett. a) della Legge n. 190/2012 e s.m.i. nonché delle linee guida del Piano di Prevenzione della Corruzione del 2019; su queste basi, i processi mappati dell'Ente sono rientrati come processi a rischio. **Nell' ➔ allegato 2** al presente Piano sono evidenziati gli esiti rispetto ai processi con grado più elevato di esposizione al rischio corruttivo

E' in corso di realizzazione (2025/2026) una revisione integrale della mappatura dei processi dell'ente (esiti parziali ➔ **allegato 3**) al fine di aggiornare la base dati attualmente in uso, individuare ed analizzare i processi organizzativi.

Di seguito le MACRO AREE individuate:

- ✓ Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari;
- ✓ Scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, anche con riferimento alla modalità di selezione prescelta ai sensi del codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture di cui al Decreto Legislativo n. 36/2023;
- ✓ Concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale e progressioni di carriera;
- ✓ Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio;
- ✓ Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni;
- ✓ Incarichi e nomine;
- ✓ Affari legali e contenzioso;
- ✓ Processi esposti a limitato rischio corruttivo.

## VALUTAZIONE DEL RISCHIO



## TRATTAMENTO DEL RISCHIO



Identificati i rischi, compito dell'Ente è individuare ed indicare:

- le misure da applicare, generali e specifiche;
- il responsabile dell'attuazione e le tempistiche delle stesse.

Per ogni misura verrà descritto anche l'indicatore di monitoraggio e i valori attesi dall'applicazione della stessa. Le misure, generali e specifiche, sono state individuate al fine di neutralizzare la causa del rischio, essere sostenibili economicamente e specifiche per l'Ente.

Si rimanda all' **allegato 4** per la consultazione dei dettagli su valutazione e trattamento del rischio.

Oltre alle misure generali, che di seguito si esplicitano, il CAI identifica quali misure ulteriori riconducibili all'ambito di prevenzione della corruzione le seguenti:

- I. Verifiche trimestrali effettuate dai Revisori dei Conti dell'Ente
- II. Svolgimento di incontri e riunioni periodiche tra dirigenti e responsabili di area, per finalità di aggiornamento
- III. Applicazione della seguente regolamentazione interna, con l'effetto di contenere gli ambiti di discrezionalità:
  - Regolamento di amministrazione e contabilità;
  - Regolamento per il conferimento di incarichi di collaborazione autonoma;
  - Regolamento per il funzionamento degli organi decisionali interni;
  - Regolamento di organizzazione;
  - Regolamento per il corretto utilizzo degli strumenti informatici.

### MISURE GENERALI

1	<b>FORMAZIONE</b>	<p>La formazione costituisce uno degli strumenti centrali nella prevenzione della corruzione in quanto la diffusione della conoscenza assicura il miglior presidio della postazione funzionale rivestita, mettendo a disposizione del dipendente una serie di strumenti per fronteggiare al meglio eventuali situazioni di rischio.</p> <p>Il CAI intende per l'anno 2025, oltre a rafforzare la base di conoscenza omogenea, continuare l'attività di formazione che si concentrerà sull'attenzione dei processi di competenza.</p>
---	-------------------	--

		Verranno progettate specifiche iniziative e corsi sia a livello generale che specifico, volti a diffondere la piena comprensione da parte del personale interessato delle specifiche misure preventive adottate dal CAI. L'attività di formazione sarà inoltre volta a completare la formazione per il personale neoassunto da qualificare. Anche nel corso del 2025 il CAI ha partecipato al progetto Syllabus per la formazione digitale ovvero competenze digitali per la PA, il sistema che consente ai dipendenti pubblici di verificare on line con agilità il possesso delle competenze necessarie per operare in una PA sempre più digitale e aperta al cambiamento e all'innovazione.
<b>2</b>	<b>CODICE DI COMPORTAMENTO</b>	L'ente è dotato di un proprio Codice (reperibile in Amministrazione Trasparente). Nel 2015 l'Ente ha istituito l'Ufficio Procedimenti disciplinari in attuazione del disposto di cui all'art. 55 bis, comma 4, del D.Lgs. n. 165/2001, la cui composizione è stata aggiornata nel 2024.
<b>3</b>	<b>WHISTLEBLOWING</b>	L'Ente ha istituito una procedura per la tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti (c.d. Whistleblowing) con determinazione dirigenziale n. 6 del 28/04/2015. Il Relativo Regolamento è pubblicato nell'Area Trasparenza, Sezione Anticorruzione, del sito CAI. Il procedimento di gestione della segnalazione garantisce, in ogni sua fase, la riservatezza dell'identità del dipendente al fine di evitare che lo stesso ometta di effettuarle per il timore di subire conseguenze pregiudizievoli. A tal fine il CAI ha adottato l'utilizzo di un software dedicato alla gestione delle segnalazioni del c.d. whistleblowing in linea con le Linee guida ANAC. Presso il Club Alpino Italiano, la segnalazione di condotte illecite è effettuabile utilizzando tale piattaforma informatica raggiungibile al seguente indirizzo: <a href="https://cai.segnalazioni.net/">https://cai.segnalazioni.net/</a> . È inoltre possibile segnalare un illecito anche direttamente accedendo all'applicazione tramite il portale dei servizi ANAC.
<b>4</b>	<b>OBBLIGHI INFORMATIVI SPECIFICI</b>	Il Responsabile per la prevenzione della corruzione, d'intesa con il Direttore può chiedere ai soggetti Responsabili di Area e al Coordinatore della Segreteria generale informazioni circa i termini di conclusione dei procedimenti amministrativi di propria competenza. A tale fine si segnala che i termini dei principali procedimenti amministrativi saranno pubblicati, come previsto dalla normativa vigente, nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito web dell'Ente. Il Responsabile per la prevenzione della corruzione indirizza al Direttore eventuali segnalazioni non anonime provenienti da portatori di interesse, sufficientemente circostanziate, che evidenzino situazioni di anomalia e configurino la possibilità di un rischio probabile di corruzione. Tali segnalazioni dovranno essere effettuate tramite PEC o attraverso un indirizzo di posta elettronica istituzionale dell'Ente.
<b>5</b>	<b>OBBLIGHI DI TRASPARENZA</b>	La sezione Trasparenza del PTPCT è redatta con l'ausilio della Struttura Multidisciplinare, secondo le indicazioni del d.lgs 33/2013; la sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale, accessibile alla home page dell'Ente, contiene le informazioni previste dalla medesima normativa, ed è puntualmente alimentata dai Responsabili dei procedimenti. I Dirigenti ed i Responsabili degli uffici garantiscono il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare, ai fini del rispetto dei termini stabiliti dalla legge. In particolare, si segnala che: <ul style="list-style-type: none"> <li>- il CAI ha regolamentato il diritto di accesso ed istituito il Registro delle richieste di accesso. L'implementazione e l'aggiornamento di detto Registro sono a cura del RPCT;</li> <li>- il Referente responsabile della piattaforma PERLA PA è attualmente individuato nel Vice Direttore;</li> <li>- i dati di bilancio sono corredati da tabelle illustrate e dati aggregati, che ne facilitano la lettura, redatti a cura del Responsabile Amministrativo;</li> <li>- il RPCT, insieme alla Struttura Multidisciplinare, cura gli obblighi di pubblicazione sanciti dall'art. 14 del D. Lgs. n. 33/2013 e s.m.i, riferiti ai titolati di cariche politiche e ai dirigenti.</li> </ul> In Amministrazione Trasparente sono reperibili le attestazioni annuali dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione da parte dell'ente.
<b>6</b>	<b>ROTAZIONE DEGLI INCARICHI</b>	Tenuto conto del PNA 2019 e del relativo allegato 2 (Rotazione "ordinaria" del personale), l'Ente, in ragione delle ridotte dimensioni organizzative e del numero limitato di personale operante al suo interno, ritiene che l'applicazione integrale della misura della rotazione del personale causerebbe inefficienza e inefficacia dell'azione amministrativa tale da precludere, in alcuni casi, la possibilità di procedere con le attività ordinarie. Uno dei valori aggiuntivi di qualsiasi attività lavorativa consiste nell'esperienza,

		nella competenza acquisita e nella capacità di realizzare il proprio lavoro. Rinunciare a tale valore aggiunto comporterebbe continui costi di investimento sulle professionalità, per impedire che la rotazione, con il conseguente cambiamento di mansioni e ruoli, provochi ricadute negative sulla gestione. Pertanto, si ritiene che l'Ente non sia attualmente nelle condizioni di dare piena attuazione alla misura, pur sottolineandone l'importanza strategica ed assicurando l'applicazione di misure alternative quali la FRAMMENTAZIONE DELLE COMPETENZE e la SUPERVISIONE.
7	<b>DICHIARAZIONE DI INCONFERIBILITÀ E INCOMPATIBILITÀ'</b>	Nell'Ente gli unici incarichi dirigenziali sono, ad oggi, attribuiti al Direttore e al Vice-Direttore, che redigono una dichiarazione di non inconferibilità all'assunzione dell'incarico e una dichiarazione di non incompatibilità, con cadenza annuale, così come richiesto dal Decreto Legislativo 39/2013 e s.m.i.
8	<b>PANTOUFLAGE (Prevenzione del fenomeno della corruzione nell'attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro)</b>	E' preclusa per i dipendenti che, negli ultimi tre anni di servizio, hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni, la possibilità di svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro pubblico, l'esercizio di attività lavorativa o professionale verso i soggetti privati destinatari dell'attività della pubblica amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri. È da sottolineare che con l'esercizio di "poteri autoritativi o negoziali" si intende l'attività volta all'emanazione di provvedimenti amministrativi, o il perfezionamento di atti giuridici, tramite la stipula di contratti in rappresentanza economica e giuridica dell'ente. Il divieto del c.d. <i>pantoufage</i> si prefigge l'obiettivo di prevenire uno scorretto esercizio del potere da parte del dipendente pubblico, una sorta di conflitto di interessi ad effetti differiti, che evita la fidelizzazione dell'ex dipendente che potrebbe essere favorito, ad esempio, nel caso di conferimento di incarichi professionali. La norma chiarisce che la conseguenza della violazione del divieto di <i>pantoufage</i> ricade su contratti conclusi e su incarichi conferiti con la sanzione di carattere civilistico della nullità. Attualmente il CAI prevede:
		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ l'acquisizione da parte dell'ufficio Personale di una dichiarazione del dipendente destinatario della norma, al momento della cessazione dal servizio per qualsiasi causa e motivazione, di non prestare attività lavorativa o professionale, per i tre anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro, presso i soggetti privati destinatari dell'attività dell'Ente a seguito di provvedimenti adottati o contratti conclusi con il proprio apporto decisionale;</li> <li>✓ dovere di segnalazione alla società privata, ai vertici CAI e all'ANAC, dei contratti conclusi violando la norma sul <i>pantoufage</i>;</li> <li>✓ l'inserimento negli accordi, bandi di gara o atti prodromici all'affidamento di appalti pubblici, tra i requisiti generali di partecipazione previsti a pena di esclusione la condizione che l'operatore economico non abbia stipulato contratti di lavoro o comunque attribuito incarichi a ex dipendenti pubblici, in violazione dell'art. 53, co.16- ter, del d.lgs. n. 165/2001;</li> <li>✓ la previsione in tutti i bandi di gara, o documenti similari, della dicitura "sono esclusi dalla gara gli operatori economici per i quali sussistono cause di esclusione di cui al codice vigente. Sono comunque esclusi gli operatori economici che abbiano affidato incarichi in violazione dell'art. 53, comma 16-ter, del d.lgs del 2001 n. 165".</li> </ul>
9	<b>MONITORAGGIO</b>	È compito del RPCT predisporre strumenti e azioni per consentire il monitoraggio delle misure, attività continuativa di verifica dell'effettiva e concreta efficacia del sistema di prevenzione attuato, il cui obiettivo, è indirizzato a riscontrare se: <ul style="list-style-type: none"> <li>- le misure individuate siano state adottate;</li> <li>- le misure adottate persegano i risultati attesi;</li> <li>- le procedure adottate siano efficienti;</li> </ul> Attraverso il monitoraggio, si acquisisce un flusso di informazioni che alimenta un processo continuo di ottimizzazione dell'analisi dei rischi e delle connesse misure. Le azioni poste in essere, il monitoraggio continuativo e la rendicontazione periodica in ordine alle misure adottate consentono non solo di prevenire efficacemente il rischio di corruzione e di illegalità, ma anche di escludere episodi di cattiva amministrazione o di opacità/scarsa trasparenza, grazie anche al favorevole contesto interno e ai segnali di una crescente sensibilità e collaborazione da parte del personale.

Gli obiettivi di prevenzione della corruzione e di trasparenza sono strettamente collegati con la performance organizzativa ed individuale e definiscono la strategia di prevenzione della corruzione

adottata dall'Ente. Essi sono assegnati al Direttore, al Vice Direttore e al personale e sono oggetto di misurazione e valutazione in termini di performance organizzativa ed individuale.

In modo specifico gli obiettivi di performance per il corrente anno 2026, trasversali per i Responsabili di Area, con l'apporto del personale assegnato, avranno per oggetto i seguenti ambiti specifici:

- Verifica/aggiornamento/implementazione della sezione “Amministrazione Trasparente” del sito dell'Ente al fine di dare attuazione tempestiva agli obblighi di pubblicazione previsti, attraverso la definizione ed adozione di misure organizzative volte ad assicurare la regolarità e la tempestività dei flussi dei dati, delle informazioni e dei documenti da pubblicare;
- Completamento revisione mappatura processi di ente;
- Disciplina dei controlli a campione su dichiarazioni sostitutive;
- Gestione del Registro degli accessi documentali, civico, generalizzato al fine di attuare una gestione informatizzata delle richieste di Accesso agli atti;
- Formazione ed aggiornamento di tutto il personale dipendente sulle tematiche della prevenzione della corruzione e della trasparenza;
- Verifica a campione dei dati relativi al contrasto all'insorgenza del conflitto di interessi e verifica dell'assenza di cause di inconferibilità degli incarichi.

#### GESTIONE PRIVACY

Come è noto, a seguito dell'applicazione dal 25 maggio 2018 del Regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 27 aprile 2016, con D. Lgs. 10 agosto 2018, n. 101 il legislatore nazionale è intervenuto ad adeguare il Codice in materia di protezione dei dati personali di cui al D. Lgs. n. 196/2003 alla nuova normativa comunitaria. Il regime per il trattamento dei dati personali da parte dei soggetti pubblici, almeno per quanto qui di interesse, è rimasto sostanzialmente inalterato essendo confermato il principio che esso è consentito unicamente se ammesso da una norma di legge o, nei casi previsti dalla legge, di regolamento.

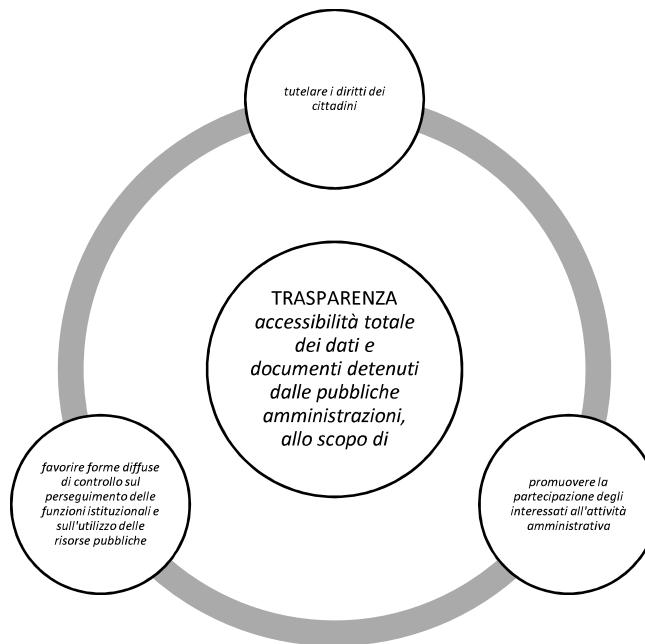
Pertanto - fermo restando il valore riconosciuto alla trasparenza, che concorre ad attuare il principio democratico e i principi costituzionali di egualianza, di imparzialità, buon andamento, responsabilità, efficacia ed efficienza nell'utilizzo di risorse pubbliche, integrità e lealtà al servizio della nazione – il CAI, prima di mettere a disposizione sui propri siti web istituzionali dati e documenti contenenti dati personali, verifica che la disciplina in materia di trasparenza contenuta nel D. Lgs. n. 33/2013 o in altre normative, anche di settore, preveda l'obbligo di pubblicazione.

Il CAI pubblica sul sito istituzionale, informazioni e documenti contenenti dati personali, nel rispetto dei principi applicabili al trattamento dei dati personali contenuti nell'articolo 5 del Reg. UE 2016/679, quali liceità, correttezza, trasparenza, minimizzazione dei dati, esattezza, limitazione della conservazione, integrità, responsabilizzazione del titolare, ma soprattutto quelli di adeguatezza, pertinenza e rilevanza rispetto alle finalità per le quali i dati sono trattati (nel caso di specie finalità della pubblicazione).

## **PTPCT 2026/28 – SEZIONE TRASPARENZA**

### **INTRODUZIONE**

La presente Sezione è redatta ai sensi del D. Lgs 14 marzo 2013, n. 33 “Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni”, modificato dal D. Lgs. 25 maggio 2016, n. 97.



Questa concezione della trasparenza è ispirata al *“Freedom of Information Act”* (FOIA), che vige negli Stati Uniti dal 1966 e che in genere caratterizza il mondo anglosassone, realizzando l’immagine di una P.A. come “casa di vetro”, attraverso le cui pareti ogni cittadino può conoscere l’operato degli Enti pubblici, partecipando alla verifica dei risultati ottenuti.

Ne esce, pertanto, rafforzato l’assunto per cui la promozione di maggiori livelli di trasparenza costituisce un focus per ogni amministrazione pubblica, perché ne incentiva la performance e l’efficienza e costituisce un asse portante delle politiche di prevenzione della corruzione e della cattiva amministrazione. Questo concetto si concretizza con l’introduzione nel Piano della Performance dell’Ente di obiettivi strategici che integrano e coordinano gli ambiti relativi a Performance, Trasparenza, Integrità e Prevenzione della Corruzione; questi obiettivi strategici, a loro volta, si traducono nel CAI in specifici obiettivi operativi.

## SOGGETTI COINVOLTI E TERMINI DI ATTUAZIONE

Alla definizione delle azioni di trasparenza e alla redazione della presente sezione concorrono:

- il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza dell’ente (RPCT), coadiuvato da una Struttura multidisciplinare di Supporto al RPCT, che vigila sul rispetto degli obblighi di trasparenza, verifica eventuali inadempienze e tratta l’istituto dell’accesso civico;
- il Direttore, i responsabili di Area, responsabili della raccolta, dell’elaborazione, del rispetto della riservatezza dei dati sensibili, della qualità e della pubblicazione delle informazioni di propria competenza, anche tramite verifica dell’attività condotta da altri dipendenti coinvolti nei flussi documentali relativi;

Oltre alle figure citate, sono coinvolti nella definizione, nell’attuazione e nella verifica della presente programmazione:

- il Presidente generale, legale rappresentante dell'Ente;
- il Comitato Direttivo Centrale, che ne adotta i contenuti;
- gli stakeholder dell'ente come sopra individuati;
- l'Organismo Indipendente di Valutazione (di seguito OIV).

## AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE (AT)

La Sezione “Amministrazione Trasparente” è raggiungibile dalla homepage del sito istituzionale [www.cai.it](http://www.cai.it), cliccando su un banner dedicato, ed è organizzata secondo lo schema indicato dal D. Lgs n. 33/2013 e s.m.i., comune a tutte le P.A. Questa omogeneità facilita l’accesso alle informazioni e ai dati concernenti l’organizzazione e l’attività delle amministrazioni pubbliche, che ogni cittadino ha il diritto di poter visionare senza necessità di autenticazione ed identificazione.

La pubblicazione dei contenuti di AT è improntata a criteri di



in conformità con quanto previsto dal legislatore, dalle Linee guida per i siti web delle P.A., dai provvedimenti A.N.A.C. e dalle previsioni, in tema di protezione dei dati personali, del GDPR Reg. 2016/679.

La tabella **allegato 5** fornisce indicazione dei dati e delle informazioni che il CAI, Ente pubblico non economico, ha l’obbligo di pubblicare nella Sezione “Amministrazione Trasparente” del proprio sito istituzionale. Per ciascuna informazione sono individuati i soggetti responsabili ai fini di un tempestivo e costante aggiornamento delle informazioni pubblicate.

## ALTRE INIZIATIVE DI TRASPARENZA

Le iniziative ulteriori di trasparenza sono individuate considerando  
- natura e tipologia dei principali stakeholder del CAI;

- la contenuta dotazione organica di cui l'ente dispone attualmente;
- la circostanza che il CAI non eroga direttamente servizi pubblici, fatta salva l'attività di vigilanza e prevenzione degli infortuni nell'esercizio delle attività alpinistiche escursionistiche e speleologiche, di soccorso degli infortunati e dei pericolanti, del recupero dei caduti, operata dalla Sezione nazionale CAI Corpo Nazionale Soccorso Alpino e Speleologico.

Queste premesse hanno finora indotto

\* a ricercare i principali riscontri sulla efficacia e sulla positività delle azioni di trasparenza realizzate dall'Ente in un costante e diretto confronto con la base associativa CAI

\* a preferire tale metodo alla consultazione di generici utenti/cittadini, anche rappresentati da istituti di ricerca e associazioni di consumatori. La costante comunicazione sull'attività svolta è inoltre strumento per accrescere il numero di iscritti all'associazione, aspetto di particolare rilevanza considerato il suo alto tasso di autofinanziamento. Sono esempio di tale impegno il sito istituzionale CAI, l'utilizzo di social network, la pubblicazione annuale del Bilancio Sociale dell'Ente, a disposizione di Soci e non Soci quali utili fonti informative.

Si evidenziano poi le segnalazioni quotidiane con cui i Soci partecipano e concorrono al perseguitamento delle finalità istituzionali, fornendo un riscontro sull'efficacia dei processi in corso, sulla buona conduzione dell'amministrazione e sulla rispondenza dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi prefissati. Tale riscontro è operato da Soci che, gratuitamente, mettono a disposizione del CAI le proprie capacità e il proprio tempo libero ai fini del perseguitamento degli obiettivi istituzionali. Tutto ciò premesso, sono di seguito indicate le iniziative ulteriori di trasparenza messe in atto dal Club Alpino Italiano:

- gestione albo online, per cui gli obblighi di pubblicazione di atti e provvedimenti amministrativi aventi effetto di pubblicità legale si intendono assolti con la pubblicazione nel sito istituzionale [www.cai.it](http://www.cai.it)
- istituto dell'accesso civico (AC), che il D. Lgs. n. 97/2016 ha modificato estendendo, il diritto di ogni cittadino a richiedere non soltanto quanto omesso dalla pubblicazione obbligatoria in AT (AC semplice), ma anche di accedere a dati e documenti detenuti dall'ente, ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione (AC generalizzato), nel rispetto dei limiti previsti dal legislatore. L'Ente ha implementato la Sezione Amministrazione Trasparente dando informazione dell'estensione del diritto di accesso civico, pubblicando la relativa modulistica ed i recapiti del RPCT dando evidenza alle richieste di accesso civico ricevute e agli esiti della loro gestione.
- redazione del Bilancio sociale dell'Ente, iniziativa introdotta nel 2022 volta a realizzare un modello di rendicontazione trasparente rivolto a tutti i portatori di interesse attraverso un dialogo aperto e costruttivo. Il principio su cui si fonda la logica di questa rendicontazione è quello dell'*Accountability*, ovvero *"il dovere di spiegare, giustificare a chi ne ha diritto, cosa si sta facendo per rispettare gli impegni presi"*;
- formazione in materia di trasparenza e integrità, obiettivo perseguito con costanza, al fine di conciliare l'impegno quotidiano della contenuta dotazione organica del CAI con il cambiamento culturale sotteso alle normative in essere.

## OBIETTIVI ANNUALI E PLURIENNIALI

La tabella sotto riportata dettaglia tali obiettivi e li completa con le azioni di trasparenza e integrità calendarizzate nel triennio 2026-2028, esplicitando per ciascuna di esse i soggetti responsabili del loro perseguitamento ed i relativi tempi di attuazione.

Iniziativa	Eventuali azioni ulteriori	Responsabili	Tempi di attuazione
Costante aggiornamento Amministrazione Trasparente		Direzione, Responsabili Aree, Coordinatore Segreteria generale, RPCT e struttura multidisciplinare di supporto	Tempestivo
Implementazione Amministrazione Trasparente	Pubblicazione eventuali dati mancanti evidenziati dai monitoraggi OIV	Direzione, Responsabili Aree, Coordinatore Segreteria generale, RPCT, struttura multidisciplinare di supporto, OIV	Triennio 2026 - 2028
	Pubblicazione dati ulteriori previsti dal PIAO		
Aggiornamento e integrazione del modello organizzativo per l'aggiornamento di amministrazione trasparente		RPCT, struttura multidisciplinare di supporto	
Miglioramento e semplificazione delle procedure di assolvimento degli obblighi di trasparenza e del relativo monitoraggio		RPCT, struttura multidisciplinare di supporto	
Redazione del Bilancio Sociale dell'Ente		Direzione, Responsabili Aree, Coordinatore Segreteria generale	

## STRUMENTI DI VERIFICA

Coerente con le previsioni del D. Lgs. n. 33/2013 e s.m.i., del Sistema di misurazione e valutazione della Performance del CAI, delle normative in essere in tema di prevenzione della corruzione e delle direttive A.N.A.C., il CAI si avvale dei seguenti strumenti di verifica sul raggiungimento degli obiettivi di trasparenza prefissati:

- a) attività del Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza, individuato nel Vice Direttore dell'Ente, coadiuvato dalla Struttura multidisciplinare di Supporto al RPCT;
- b) nomina dell'Organismo Indipendente di Valutazione;

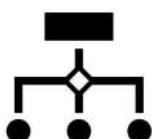
- c) rendicontazione sul raggiungimento degli obiettivi definiti nella presente sezione inclusi nel Piano della Performance, nell'ambito del raccordo tra politiche, strategie, esigenze di programmazione e attività di prevenzione della corruzione, promozione della trasparenza e performance adottate dall'Ente.



### 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

Il Decreto della Presidenza del Consiglio dei Ministri e Dipartimento della Funzione Pubblica 30 giugno 2022, n. 132 ha emanato il Regolamento recante la definizione del contenuto del PIAO, individuando, dal combinato disposto degli artt. 4 e 6 il contenuto tipico della Sezione “Organizzazione e Capitale Umano” per le pubbliche amministrazioni con meno di 50 dipendenti:

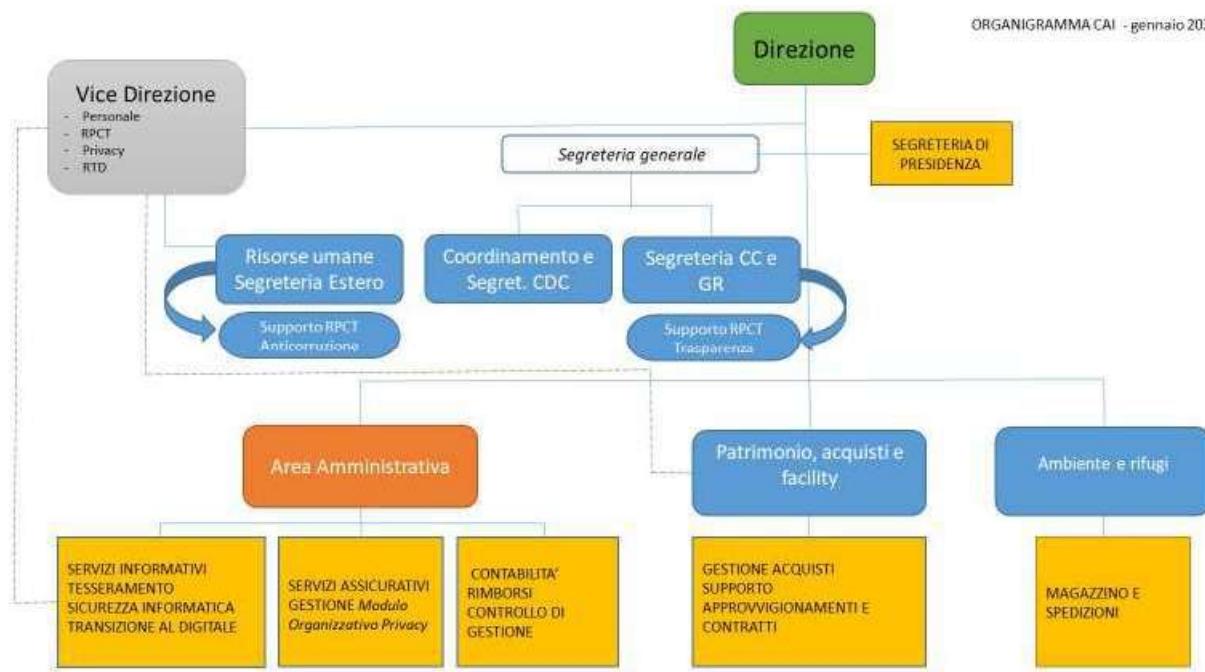
- **art. 4, c. 1, lett. a) struttura organizzativa** – il modello organizzativo adottato dall'Amministrazione, con individuazione degli interventi e delle azioni necessarie programmate ai fini del raggiungimento di quanto previsto nella Sezione “Valore Pubblico”;
- **art. 4, c. 1, lett. b) organizzazione del lavoro agile** – la strategia e gli obiettivi di sviluppo di modelli di organizzazione del lavoro, anche da remoto, in coerenza con la definizione degli istituti del lavoro agile stabiliti dalla contrattazione collettiva nazionale;
- **art. 4, c. 1, lett. c) piano triennale dei fabbisogni di personale** – la consistenza di personale al 31 dicembre dell'anno precedente a quello di adozione del Piano, suddiviso per inquadramento professionale; la programmazione delle cessazioni dal servizio, e la stima dell'evoluzione dei fabbisogni di personale in relazione alle scelte in materia di reclutamento, operate sulla base della digitalizzazione dei processi, delle esternalizzazioni o internalizzazioni o dismissioni di servizi, attività o funzioni; le strategie di copertura del servizio, ove individuate.



#### 3.1 ORGANIZZAZIONE

##### La struttura organizzativa

Di seguito il modello organizzativo adottato dal CAI, con il PIAO 2026 - 2028:



Livelli di responsabilità organizzativa e fasce di gradazione delle relative posizioni (dicembre 2025)

STRUTTURA ORGANIZZATIVA	DIRIGENTI	AREA dei FUNZIONARI	AREA degli ASSISTENTI
DIREZIONE	1	0	0
VICE DIREZIONE	1	0	0
SEGRETERIA PRESIDENZA	0	0	1
SEGRETERIA GENERALE	0	3	0
AREA AMMINISTRATIVA,	0	2	4
AREA PATRIMONIO, ACQUISTI E FACILITY	0	2	1
AREA AMBIENTE E RIFUGI		1	1
	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>7</b>

### 3.2 ORGANIZZAZIONE LAVORO AGILE

In questa sottosezione sono indicati la strategia e gli obiettivi legati allo sviluppo di modelli innovativi di organizzazione del lavoro, anche da remoto (es. lavoro agile e telelavoro). Tale sottosezione definisce, oltre alla presentazione delle modalità operative di adozione nell'Ente, i seguenti ambiti:

- ✓ *condizionalità e fattori abilitanti*
- ✓ *obiettivi all'interno dell'Amministrazione, con specifico riferimento ai sistemi di misurazione della performance;*
- ✓ *contributi al miglioramento della performance, in termini di efficacia e di efficienza.*

## Premessa

Il Lavoro Agile è una modalità di esecuzione della prestazione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o luogo di lavoro. La prestazione lavorativa viene eseguita in parte all'interno dei locali dell'amministrazione e in parte all'esterno di questi, senza una postazione fissa e predeterminata, entro i limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale. In ambito CAI è disciplinata dalle leggi e dai contratti collettivi e integrativi vigenti, dal Regolamento interno e da un accordo individuale sottoscritto dal dipendente e dal datore di lavoro. Con il Lavoro Agile si intende favorire l'adozione di stili di vita sostenibili, intervenendo nella conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, favorendo la produttività e l'orientamento ai risultati.

L'Amministrazione, attraverso il Lavoro Agile, intende conseguire il miglioramento dei servizi offerti e l'innovazione organizzativa garantendo, al contempo, l'equilibrio tra tempi di vita e di lavoro.

## OBIETTIVI

- ✓ sviluppare una cultura gestionale orientata al lavoro per obiettivi misurabili e per risultati, al fine di favorire lo sviluppo della performance organizzativa ed individuale, la produttività e la qualità dei servizi;
- ✓ garantire un ambiente di lavoro flessibile e dinamico, promuovere una cultura del lavoro basata sui risultati, sulla responsabilizzazione del gruppo di lavoro e individuale;
- ✓ instaurare relazioni professionali fondate sulla fiducia aumentando il coinvolgimento dei lavoratori e la possibilità di attrarre talenti dall'esterno;
- ✓ aumentare e migliorare le misure di conciliazione tra vita professionale e vita privata, favorendo un maggior benessere in ambito lavorativo;
- ✓ promuovere e implementare soluzioni organizzative innovative per garantire un miglior bilanciamento del tempo lavorativo e del tempo familiare di tutto il personale, in modo compatibile con le esigenze di sviluppo dell'organizzazione in termini di produttività e qualità dei servizi e con le connesse esigenze tecnico-organizzative;
- ✓ garantire l'accesso da remoto garantendo contestualmente la protezione dei dati aziendali;
- ✓ promuovere la mobilità sostenibile riducendo gli spostamenti casa – lavoro, favorendo una politica ambientale di diminuzione dell'inquinamento atmosferico e del traffico urbano, in un'ottica di condivisione della responsabilità sociale;
- ✓ sensibilizzare i lavoratori alla condivisione di stili di vita sostenibili ed equi nei confronti dell'ambiente e della società.

## Evoluzione normativa dell'istituto del lavoro agile.

L'istituto del lavoro agile o *smart working*, quale modalità di esecuzione della prestazione lavorativa caratterizzata dall'assenza di vincoli orari o spaziali e da un'organizzazione del lavoro per processi,

obiettivi e risultati, si è evoluto da ambito sperimentale a sistema ordinario di svolgimento delle attività lavorative anche nell'ambito della Pubblica Amministrazione.

Numerosi sono stati gli interventi normativi in materia che hanno condotto ad una sistematizzazione ed introduzione a regime dell'istituto in questione:

- l'art. 14 della L. 124/2015 *"Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione amministrazioni pubbliche"* (Legge Madia), ove si prevede, tra l'altro, che le amministrazioni pubbliche adottino *"misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e per la sperimentazione, anche al fine di tutelare le cure parentali, di nuove modalità spaziotemporali di svolgimento della prestazione lavorativa che permettano, entro tre anni, ad almeno il 10 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano, di avvalersi di tali modalità, garantendo che i dipendenti che se ne avvalgono non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera"*;
- la Direttiva n.3/2017 del Presidente del Consiglio dei Ministri, emanata in attuazione delle deleghe innanzitutto richiamate, avente ad oggetto *"Indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2 dell'art. 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124 e linee guida contenenti regole inerenti all'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro"* ed applicabile a tutte le pubbliche amministrazioni di cui all'art. 1 comma 2 del D.lgs. n. 165/2001, con cui sono fornite indicazioni di carattere metodologico, organizzativo e gestionale per l'introduzione del lavoro agile;
- la Legge n. 81 del 22 maggio 2017 *"Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato"* (c.d. Jobs Act del lavoro autonomo) che definisce le condizioni e gli aspetti giuridici afferenti l'istituto dello smart working;
- l'art. 263 comma 4-bis del D.L. n. 34 del 19.05.2020 convertito in Legge 17 luglio 2020, n. 77 recante *"Disposizioni in materia di flessibilità del lavoro pubblico e di lavoro agile"* in cui si prevede, a modifica dell'art. 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124, quanto segue: *"Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le Organizzazioni Sindacali, il Piano Organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del documento di cui all'art. 10, comma 1, lettera a) del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Il POLA individua le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 60% dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera, e definisce, altresì, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle forme associative. [...]"*;
- Il Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale del 10 marzo 2021, che ha reso possibile, in pochi mesi, il raggiungimento di tre tappe importanti: il superamento di vincoli rigidi e soglie percentuali minime per l'applicazione dello smart working nella Pubblica amministrazione; il ripristino del lavoro in presenza come modalità ordinaria nella Pa dopo l'emergenza pandemica (Dpcm 24 settembre e Dm 8 ottobre); rinnovi contrattuali nell'ambito dei quali, in attuazione del Patto, devono essere disciplinati gli aspetti di tutela dei diritti dei lavoratori, delle relazioni sindacali e del rapporto di lavoro connessi al lavoro agile (quali il diritto alla disconnessione, le fasce di contattabilità, il diritto alla formazione specifica, il diritto alla protezione dei dati personali, il regime dei permessi e delle assenze e ogni altro istituto del rapporto di lavoro e previsione contrattuale).
- Il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per il personale del comparto Funzioni Centrali triennio 2019 – 2021 introduce e norma il lavoro a distanza, definendone le due tipologie di *"lavoro agile"* e *"lavoro da remoto"*.

## CAI E SMART WORK

Dopo la contrattazione decentrata di ente, il CDC, con i propri atti n. 17 del 20 gennaio 2023 e n. 50 del 3 marzo 2023 ha approvato il *"Regolamento per la disciplina dello svolgimento della prestazione lavorativa a distanza: lavoro agile e lavoro da remoto"*.

### **Modalità attuative**

Il CAI ha attivato il lavoro a distanza adottando misure per garantire l'adeguata rotazione del personale, nel rispetto della prevalenza della prestazione lavorativa in presenza per ciascun lavoratore, e garantendo l'invarianza qualitativa e quantitativa della prestazione lavorativa.

Sono stati svolti tutti gli adempimenti necessari per attuare il lavoro a distanza: l'Amministrazione rende disponibili ai dipendenti, che abbiano avuto accesso al lavoro a distanza con la sottoscrizione dell'accordo individuale, la dotazione informatica (pc portatili e apparati telefonici) utile per lo svolgimento della prestazione fuori sede. La Direzione garantisce l'accesso ai servizi in cloud, in cui devono essere memorizzati i documenti informatici (di proprietà dell'Ente) inerenti l'attività lavorativa.

L'utilizzo degli strumenti di lavoro forniti dall'Amministrazione è soggetto alla disciplina di cui alle policy aziendali vigenti Per ragioni di sicurezza preordinate alla protezione della rete e dei dati, gli Uffici competenti provvedono alla configurazione dei dispositivi e alla verifica della loro compatibilità.

La prestazione lavorativa in regime di Lavoro Agile può essere resa presso la propria residenza, domicilio, o altro luogo idoneo diverso dalla sede di lavoro del CAI, rispettando tutte le condizioni di sicurezza indicate all'accordo individuale.

La richiesta di adesione al Lavoro Agile è volontaria, presentabile in qualunque momento e reversibile. L'attivazione del Lavoro Agile è subordinata alla sottoscrizione dell'accordo individuale tra il dipendente e il datore di lavoro e riporta la durata, il contingente massimo di giornate /mese; le giornate da svolgersi in modalità a distanza; la fascia oraria di compresenza, per garantire l'interazione della struttura organizzativa e l'ottimale svolgimento della prestazione lavorativa; modalità operative; le sedi di lavoro; indicazioni sulla strumentazione informatica; indicazioni sulle condizioni di sicurezza e privacy; le modalità di programmazione, monitoraggio, misurazione e verifica dei risultati.

Il Lavoro Agile è fruibile per un numero massimo di 8 giorni al mese, definiti con specifici provvedimenti organizzativo-gestionali, ferma restando la prevalenza della prestazione in presenza rispetto a quella resa in modalità agile.

Nel rispetto dei requisiti previsti dall'apposito Regolamento, si prevede che l'accesso al Lavoro Agile sia escluso per le attività che non possiedono le relative condizioni strutturali di accesso.

In sintesi, l'accesso e l'applicazione dello *smart working* presso l'ente sottolineano l'affermazione di un modello ampiamente sperimentato, applicato su base consensuale e volontaria pressochè sulla **totalità del personale di qualifica non dirigenziale** (16 unità su 17).

Nel corso del 2025 lo stesso contingente di personale ha prestato lavoro in modalità agile per oltre **il 13% delle giornate lavorative**.

Nell'implementazione del sistema "CAI agile" viene tenuta in debita considerazione anche la *Risoluz. Parl. Europeo del 21 gennaio 2021*, che prevede la realizzazione di condizioni di lavoro trasparenti e l'equilibrio fra vita professionale e vita privata, nella prospettiva di minimizzare gli eventuali rischi derivanti dall'utilizzo intensivo delle tecnologie informatiche, garantendo ai lavoratori la possibilità di rispettare il proprio orario di lavoro e la sua prevedibilità.

Gli elementi di affermazione positiva investono anche i seguenti ambiti:

- condizionalità e fattori abilitanti (misure organizzative, piattaforme tecnologiche, competenze professionali): l'ente ha provveduto e provvede ai dovuti investimenti in termini di dotazioni HW e SW e di digitalizzazione di servizi e attività, garantendo ordinariamente la possibilità di accesso da remoto a banche dati e sistemi applicativi es. gestionali Protocollo, Contabilità, Rilevamento presenze);
- obiettivi all'interno dell'Amministrazione, con specifico riferimento ai sistemi di misurazione della performance: le prestazioni rese in lavoro agile si innestano nel quadro della programmazione per obiettivi, progetti e processi/attività regolate dall'ente;
- contributi al miglioramento della performance, in termini di efficacia e di efficienza (qualità
- percepita del lavoro agile, riduzione delle assenze, ammortamento investimenti tecnologici).



### **3.3.1 FABBISOGNO DEL PERSONALE**

#### **Programmazione cessazioni dal servizio ed evoluzione dei fabbisogni**

Come previsto dal Decreto n. 132 del 24 giugno 2022, recante il regolamento di definizione del PIAO e le modalità semplificate di adozione da parte delle Amministrazioni con meno di 50 dipendenti, il piano triennale dei fabbisogni di personale del CAI indica:

- la consistenza di personale al 31 dicembre dell'anno precedente a quello di adozione del Piano, suddiviso per inquadramento contrattuale;
- la programmazione delle cessazioni dal servizio, effettuata sulla base della disciplina vigente, e la stima dell'evoluzione dei fabbisogni di personale in relazione alle scelte in materia di reclutamento, operate sulla base della digitalizzazione dei processi, delle esternalizzazioni o internalizzazioni o dismissioni di servizi, attività o funzioni.

#### Consistenza del personale.

E' stata effettuata la preventiva mappatura dei fabbisogni e la rilevazione di eccedenze di personale, ai sensi dell'art. 33 del D.Lgs. 165/2001, che ha dato esito negativo.

La ricognizione annuale della consistenza del personale regista, con riferimento al 31.12.2025, i seguenti dati:

AREA	D.O. teorica	Personale in servizio al 31.12.2025	di cui maschi	di cui femmine
DIRIGENTI	2	2	2	0
AREA dei FUNZIONARI	10	8	4	4
AREA degli ASSISTENTI	9	7	5	2
TOTALE	21	17		

Movimentazioni di personale anno 2025		
Dimissioni Assistente in servizio presso Ufficio contabilità e rimborsi con decorrenza 15 luglio 2025		previsto nel programma triennale approvato nel PIAO 2025
	X	non previsto nel programma triennale approvato nel PIAO 2025

Al fine di poter stimare correttamente l'evoluzione dei fabbisogni di personale per il triennio 2026 – 28 si valuta l'attuale struttura organizzativa, definendo gli ambiti strategici di intervento per verificare la coerenza della copertura attuale e le necessità di evoluzione. Il potenziale assunzionale, calcolato in coerenza con la normativa vigente, "abilita" infine le effettive attività da realizzarsi eventualmente nel corso del 2026.

In assolvimento agli obblighi normativi, nel determinare i fabbisogni di personale relativi all'anno 2026 si parte dalla forza in ruolo al 31.12.2025 e si utilizza come parametro di riferimento il valore finanziario di spesa potenziale massima sostenibile.

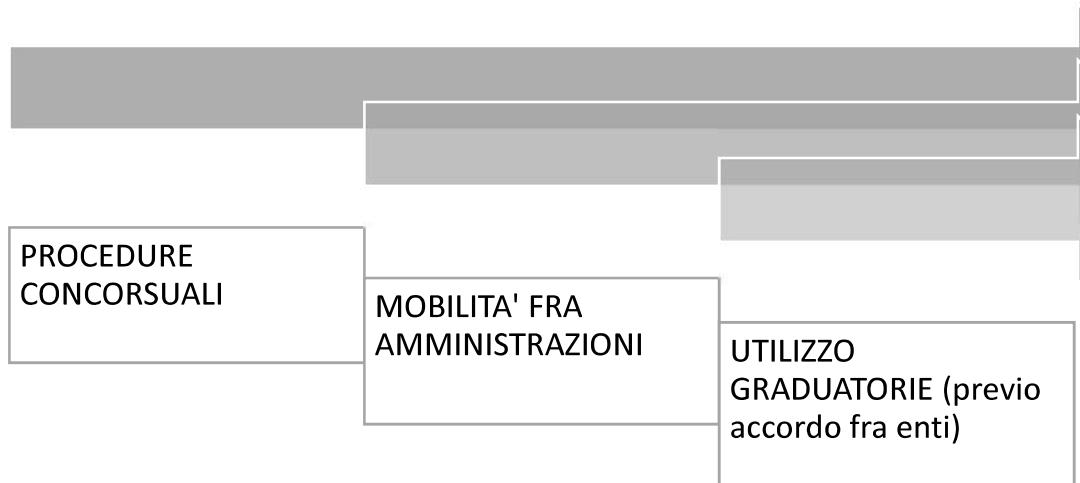
Nel calcolare i costi della vigente Dotazione Organica sono stati considerati gli oneri finanziari teorici e gli oneri corrispondenti al trattamento economico fondamentale previsto per ciascuna area di classificazione / qualifica, comprensivi degli incrementi della retribuzione tabellare previsti dai rispettivi CCNL. Il costo della dotazione organica così ottenuto si assume quale entità finanziaria di spesa potenziale massima. In assenza di personale comandato, distaccato o utilizzato preveniente da altro Ente, non si procede ad alcuna decurtazione.

Il tetto di spesa complessivo non potrà quindi superare questo totale.

AREA	D.O. teorica	personale in servizio al 31.12.2025	personale in servizio al 31.12.2026 <i>previsione</i>	personale in servizio al 31.12.2027 <i>previsione</i>
DIRIGENTE	2	2	2	2
AREA dei FUNZIONARI	10	8	9	9
AREA degli ASSISTENTI	9	7	9	10
<b>TOTALE</b>	<b>21</b>	<b>17</b>	<b>21</b>	<b>21</b>

La valorizzazione dei contingenti di personale all'esito delle movimentazioni previste nel 2026 viene confrontata con la spesa potenziale massima indicata nel Budget 2026, espressione dell'ultima Dotazione Organica adottata, della quale risulta inferiore.

## FORME DI RECLUTAMENTO



La valorizzazione del contingente di personale per il 2026 a dotazione organica completa risulta essere la seguente:

<b>AREE</b>	<b>DOTAZIONE ORGANICA TEORICA</b>	<b>PERSONALE IN SERVIZIO AL 31.12.2025</b>	<b>PERSONALE IN SERVIZIO AL 31.12.2026 IN PREVISIONE</b>	<b>PERSONALE IN SERVIZIO AL 31.12.2027 IN PREVISIONE</b>
DIRIGENTI II FASCIA	2	2	2	2
AREA FUNZIONARI	9	8	9	9
AREA ASSISTENTI	10	7	10	10
<b>TOTALI</b>	<b>21</b>	<b>17</b>	<b>21</b>	<b>21</b>

#### **RETRIBUZIONI 2026 IN PREVISIONE**

<b>AREE</b>	<b>RETRIBUZIONE FONDAMENTALE</b>	<b>RETRIBUZIONE ACCESSORIA</b>	<b>ONERI PREVI/ASS.LI</b>	<b>TOTALE</b>
DIRIGENTI II FASCIA	101.011,56 €	91.688,45 €	52.086,81 €	244.786,82 €
AREA FUNZIONARI	249.987,00 €	74.940,25 €	77.963,60 €	402.890,85 €
AREA ASSISTENTI	218.137,44 €	99.862,11 €	76.865,13 €	394.864,68 €
<b>TOTALI</b>	<b>569.136,00 €</b>	<b>266.490,81 €</b>	<b>206.915,55 €</b>	<b>1.042.542,36 €</b>

In termini di copertura del fabbisogno, pertanto, nel rispetto della Dotazione Organica teorica approvata, in base alle disponibilità assunzionali, e a seguito della ricognizione organizzativa effettuata, il CAI prevede di soddisfare le seguenti necessità di inserimento

Dal 01.07.26 (27 – 28): inserimento di n. 2 assistenti e n. 1 funzionario.

Prosegue, per parte del 2026, il contratto di somministrazione di lavoro attivato per fronteggiare le esigenze di carattere temporaneo e eccezionale conseguenti all'incremento esponenziale dei carichi di lavoro, in particolare per il settore contabilità nell'attività di rimborsi, pagamenti e rendicontazioni, direttamente conseguenti alle numerose progettualità avviate con i contributi straordinari riconosciuti dal Ministero del Turismo.



### 3.3.2 FORMAZIONE DEL PERSONALE

#### LA FORMAZIONE PER IL PERSONALE DEL CAI

Il CAI - Club Alpino Italiano (Sede Centrale) riconosce la formazione del proprio personale come strumento fondamentale nella gestione delle risorse umane e definisce nel presente Documento il disegno e l'attuazione delle politiche di formazione, in coerenza con la propria missione istituzionale e con i propri fabbisogni.

Il valore della formazione professionale dei dipendenti assume una rilevanza strategica come strumento di innovazione e di sviluppo delle competenze a sostegno dei processi organizzativi. Gli interventi formativi sono mirati alla crescita della qualificazione professionale del personale e a garantire a ciascun dipendente la formazione necessaria all'assolvimento delle funzioni e dei compiti attribuitigli nell'ambito della struttura.

La formazione è un processo articolato e complesso, che risponde a diverse esigenze e funzioni (direttiva Ministro per la P.A. *Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti*, 16 gennaio 2025):

1. **la crescita delle conoscenze**, tecniche e teoriche, delle persone, in coerenza con il proprio luogo di lavoro
2. **lo sviluppo delle competenze** delle persone, a livello di abilità tecniche, capacità relazionali, competenze di *problem solving*
3. **la crescita della coscienza del ruolo** ricoperto da ciascuna persona, in termini di consapevolezza del proprio ruolo e delle proprie responsabilità all'interno dell'organizzazione in cui opera.

La formazione professionale ha assunto una rilevanza sempre più strategica, finalizzata anche a consentire flessibilità nella gestione dei servizi e a fornire gli strumenti per affrontare le nuove sfide che coinvolgono la pubblica amministrazione; lo stesso Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza individua fra gli obiettivi prioritari quello di “*attivare dei percorsi formativi differenziati per target di riferimento, altamente qualificati e certificati all'interno di un sistema di accreditamento, e individuati a partire dall'effettiva rilevazione dei gap di competenze rispetto ad ambiti strategici comuni a tutti i dipendenti o specifici e professionalizzanti, tra cui interventi formativi sui temi dell'etica pubblica*”.

## OBIETTIVO: rafforzamento competenze del personale

### ESITI:



Le attività formative sono programmate e gestite tenendo conto delle numerose disposizioni normative, regolamentari ed interpretative orientate a favorire una pianificazione mirata allo sviluppo delle risorse umane, fra cui:

- **il D. Lgs. 165/2001, art.1, comma 1, lettera c)**, che prevede la “*migliore utilizzazione delle risorse umane nelle Pubbliche Amministrazioni, curando la formazione e lo sviluppo professionale dei dipendenti*”;
- l’art. 8 del **D.lgs 27 ottobre 2009, n.150**, che inserisce fra gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa “*la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell’organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi*”;
- **la Legge 6 novembre 2012, n. 190** “*Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione*”, in cui è previsto l’obbligo per tutte le amministrazioni pubbliche di formare i dipendenti destinati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione, garantendo sia un livello generale, rivolto a tutti i dipendenti, riguardante l’aggiornamento delle competenze e le tematiche dell’etica pubblica e dell’orientamento alla legalità, sia un livello specifico, con riguardo alle politiche, ai programmi e ai vari strumenti utilizzati per la prevenzione e gestione del rischio corruttivo;
- **il Decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62**, *Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici*, in cui (art. 15, commi 5 e 5bis) si dispone che “*Al personale delle pubbliche amministrazioni sono rivolte attività formative in materia di trasparenza e integrità, che consentano ai dipendenti di conseguire una piena conoscenza dei contenuti del codice di comportamento, nonché un aggiornamento annuale e sistematico sulle misure e sulle disposizioni applicabili in tali ambiti. (...) Le attività di cui al comma 5 includono anche cicli formativi sui temi dell’etica pubblica e sul comportamento etico, da svolgersi obbligatoriamente (...) le cui durata e intensità sono proporzionate al grado di responsabilità*”;

- **il Regolamento generale sulla protezione dei dati (UE) n. 2016/679 del 27 aprile 2016**, il quale prevede, all'articolo 32, paragrafo 4, che chiunque abbia accesso a dati personali “*non tratti tali dati se non è istruito in tal senso dal titolare del trattamento*”;
- art 13 “*Formazione informatica dei dipendenti pubblici*” del **Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD), di cui al decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82**: “*Le pubbliche amministrazioni, nell'ambito delle risorse finanziarie disponibili, attuano politiche di reclutamento e formazione del personale finalizzate alla conoscenza e all'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, nonché dei temi relativi all'accessibilità e alle tecnologie assistive, ai sensi dell'articolo 8 della legge 9 gennaio 2004, n. 4.*”
- l'art. 37 del **D. Lgs. 9 aprile 2008, n. 81** (coordinato con il D.lgs. 3 agosto 2009, n. 106 “*Testo unico sulla salute e sicurezza sul lavoro*”), rubricato “*Formazione dei lavoratori e dei loro rappresentanti*”;
- l'art. 31 del **CCNL del personale del comparto Funzioni Centrali 2019-2021**, rubricato “*Destinatari e processi della formazione*”;
- **il D.M. 30 giugno 2022, n. 132**, che, nel definire i contenuti del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), impone di dare evidenza anche alle strategie di formazione del personale, evidenziando le priorità strategiche in termini di riqualificazione o potenziamento delle competenze organizzate per livello organizzativo e per filiera professionale;
- le **direttive 23 marzo 2023 e 16 gennaio 2025** del Ministro per la Pubblica Amministrazione, specificamente dedicate al ruolo della formazione nello sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa e nella produzione di valore pubblico.

In particolare, la direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 16 gennaio 2025 **“Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti”**, oltre a delineare un quadro metodologico per la definizione dell'offerta formativa, introduce due elementi di assoluto rilievo:

1. il recupero della dimensione valoriale e della prospettiva relazionale della formazione, in termini di
  - considerare la formazione come un attivatore di competenze essenziale per lavorare in modo più efficace e consapevole, sottolineando l'importanza del ruolo della persona nell'organizzazione e la consapevolezza dell'impatto che il proprio operato assume verso i colleghi, l'ente e gli eventuali utenti finali;
  - comprendere meglio il significato e la rilevanza delle attività da svolgere, in relazione con quelle svolte dai colleghi e dalle altre persone con cui si interagisce;
2. l'obiettivo di garantire a ciascun dipendente un numero di ore di formazione pro-capite annua, a partire dal 2025, non inferiore a 40.

## CICLO DI GESTIONE DELLA FORMAZIONE NEL CAI



## RUOLI E PROFILI



## RILEVAZIONE FABBISOGNI FORMATIVI

## INDIVIDUAZIONE PRIORITA' STRATEGICHE 2026

BASELINE	Declinazione FABBISOGNO	TIPOLOGIA FORMAZIONE
Bisogni organizzativi	Ruolo/competenze RUP-RdP Conto annuale personale Codice appalti	TECNICA

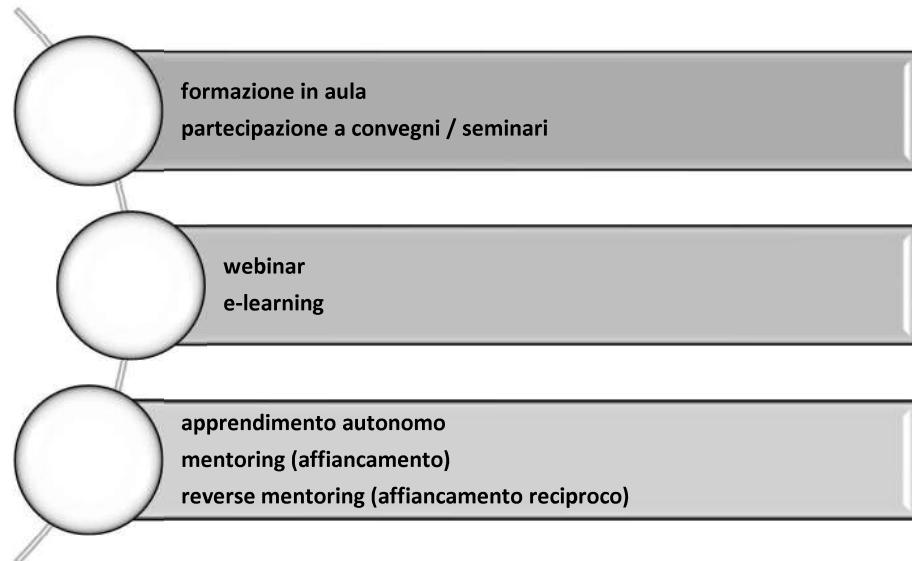
Competenze individuali	Tecniche redazione atti amministrativi	TRANSIZIONE DIGITALE
	Gestione documenti informatici	
	Strumenti/applicativi informatici	
	Aggiornamenti AGID	
	Strumenti informatici per presentazioni	
	Digitalizzazione	
	Uso ed impatto Intelligenza Artificiale	
	Lavoro di squadra	
	Gestione del conflitto	
	Sviluppo sostenibile	
	Comunicazione efficiente	VALORIALE
	Benessere organizzativo	
	Parità di genere	

## PIANIFICAZIONE ATTIVITA' 2026



E' in corso anche la valutazione dell'attività formativa erogata e fruita nel corso dell'anno 2025, sulla base del documento previsionale D.D. n.114 del 25 marzo 2025.

## METODOLOGIE, STRUMENTI, MODALITA' DI EROGAZIONE



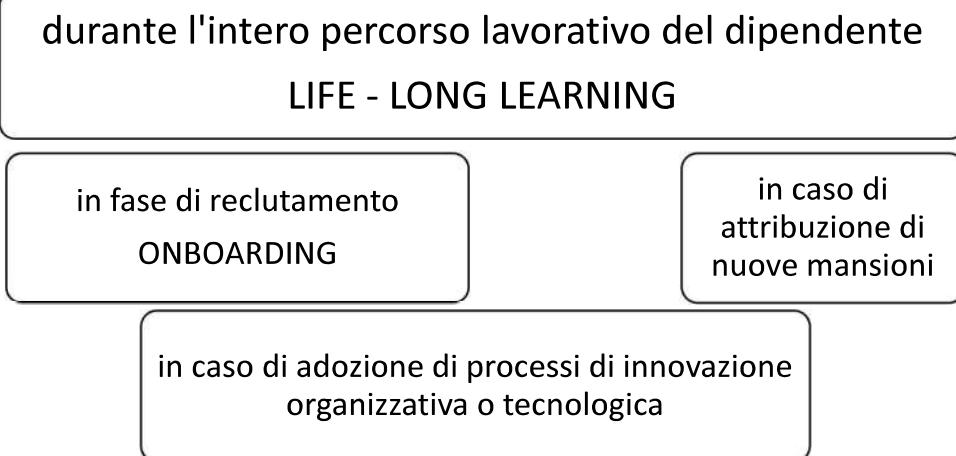
## PIATTAFORMA SYLLABUS

Offre ai dipendenti pubblici una formazione personalizzata, in modalità e-learning, a partire da una rilevazione strutturata e omogenea dei fabbisogni formativi, al fine di rafforzare le conoscenze, svilupparne di nuove, senza trascurare la motivazione, la produttività e la capacità digitale nelle amministrazioni. La piattaforma online supporta processi di rilevazione dei gap di competenze e definizione dei percorsi formativi; si integra con i LMS (*learning management system*) degli erogatori di formazione per la fruizione dei corsi e consente di monitorare a più livelli il sistema delle conoscenze delle pubbliche amministrazioni. Per struttura, caratteristiche, natura dei contenuti formativi e metodologie di apprendimento, la piattaforma Syllabus costituisce l'*entry point* del sistema formativo pubblico.

Mette a disposizione un catalogo della formazione di qualità continuamente arricchito e aggiornato, grazie all'attivazione di collaborazione di grandi player pubblici e privati. Il catalogo dei percorsi formativi è costantemente aggiornato e viene suddiviso per programmi:

- ✓ *Transizione digitale (conoscenze e abilità che ogni dipendente pubblico, non specialista IT, dovrebbe possedere)*
- ✓ *Transizione ecologica (conoscenze e competenze per lo sviluppo sostenibile e la transizione ecologica)*
- ✓ *Transizione amministrativa (linee guida e modelli di comportamento per semplificare la PA, supportando cittadini e imprese)*
- ✓ *Leadership e soft skills*
- ✓ *Principi e valori della PA.*

## **TEMPI E REGOLE DI EROGAZIONE**



Nelle forme e con gli strumenti sopra descritti, saranno gradualmente offerte a tutti i dipendenti equilibrate opportunità di partecipazione alle iniziative formative, dando adeguata informazione e comunicazione relativamente ai vari corsi programmati.

Ove non diversamente previsto in fase di organizzazione del singolo evento formativo, i corsi saranno ritenuti validamente erogati e fructi

- a. con frequenza pari almeno al 70% del monte ore previsto ed erogato;
- b. con superamento della prova finale, se prevista.

## **CONCLUSIONI**

In coerenza con il quadro di riferimento, il CAI si propone l'obiettivo di garantire a ciascun dipendente un numero di ore di formazione pro-capite annua, anche per il 2026, non inferiore a 40, come da ipotesi operativa seguente:

# obiettivo: 40 ore

6 ore  
formazione  
esterna

18 ore  
percorsi  
**SYLLABUS**

12 ore  
formazione  
in sede

4 ore  
formazione  
specialistica

Il presente Documento non dispone sulla formazione a contenuto obbligatorio (es. sicurezza sul luogo di lavoro) e sulla formazione specialistica relativa ad aggiornamenti in competenze specifiche, la cui attivazione si rende necessaria per effetto di nuove disposizioni normative o di novità di carattere tecnologico o ancora per effetto dell'acquisto di nuovi software, piattaforme o procedure informatiche.

Il presente Documento potrà essere aggiornato ed eventualmente integrato nel corso del periodo di riferimento, a fronte di specifiche esigenze formative non attualmente prevedibili.

-----§§§==§§§-----

## ALLEGATI:

- 1. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**
- 2. RILIEVO MAPPATURA2025 PROCESSI CON ALTO RISCHIO DI ESPOSIZIONE**
- 3. REVISIONE MAPPATURA PROCESSI**
- 4. SCHEMA VALUTAZIONE E TRATTAMENTO DEL RISCHIO CORRUTTIVO**
- 5. AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE**

Titolo di intervento	Obiettivo 2026	Azione	Baseline	Target 2026	Target 2027	Target 2028	Tipologia indicatori/risultati
a efficienza forme statistiche	Verifica sicurezza, integrazione	Progettazione e attuazione interventi su Piattaforma tesseramento CAL	Valutazione ambiente hardware in uso	Progettazione e attuazione adeguamenti hardware e software	Miglioramento performance piattaforma	Miglioramento performance piattaforma	Outcome
Controllo di gestione	Sviluppo progetto modello controllo di gestione	Contabilità economico patrimoniale in uso	Verifica di fattibilità e progettazione	Adozione/adeguamento sistema informatico	A regime	A regime	Outcome
zione del Piano formazione	- Ricognizione bisogni formativi - Definizione contenuti	Direttiva Min. PA 23.03.2023 Relazione PP 2026	Progettazione e realizzazione interventi formativi	Progettazione e realizzazione interventi formativi	Progettazione e realizzazione interventi formativi	Progettazione e realizzazione interventi formativi	Piani/programmi
tenzione sede centrale	Interventi manutenzione	- Programmazione e progettazione interventi - Valutazione impatto su efficienza sede	Esgenze manutentive	Programmazione interventi, valutazioni tecniche e realizzazione interventi	Valutazione impatto su efficienza sede	Rilevazione eventuali nuove necessità	Outcome
olo digitale del intervento finale	Sviluppo progettazione intervento di digitalizzazione	- Dotazione piattaforma software - Alimentazione database	Reperimento materiale cartaceo – attivazione pratiche digitali	Alimentazione database	Completamento alimentazione database	A regime	Attività/servizi/prc
izzazione e archivi	Intervento di riordino storico e di deposito	- Censimento materiali - Progetto organizzazione sistematica materiali	- Censimento 2009 - Linee guida Agid documenti informatici	Censimento materiali e progetto riordino	Organizzazione sistematica materiali	Adeguamento normativa su archivi e gestione documentale	Attività/servizi/prc
blea Delegati	Gestione servizi alberghieri e hospitality	- Rilevamento fabbisogni - Gestione servizi - Coordinamento con sezione locale	Statuto CAI	Gestione servizi alberghieri e hospitality	Gestione servizi alberghieri e hospitality	Gestione alberghieri e ospitality	Outcome
o sociale	Redazione Bilancio sociale (2025)	- Raccolta dati - Condivisione indicatori - Stampa e distribuzione	Necessità accountability	Disponibilità per AD 2026	Disponibilità per AD 2027	Disponibilità per AD 2028	Outcome
di genere	Sviluppo comunicazione inclusiva	-Formazione e approfondimento su parità di genere - Studio di fattibilità della certificazione UNI PdR 125/2022	Necessità adeguamento organizzativo	Formazione documentazione	Approfondimenti e condivisione contenuti	A regime	Attività/servizi/prc
attività ONIIM	Operatività ONIIM attraverso informatico	Avvio lavori per realizzazione piattaforma	PEI 2024 Scheda esplicativa 15 Sicurezza e soccorso alpino	Implementazione moduli piattaforma	Collaudo operatività	Verifica A regime	Outcome

azione del personale e componente politica	<i>Elaborazione e gestione piano formazione di ente (sezione PIAO)</i>	formativi - Definizione contenuti Piano - Realizzazione interventi formativi - Realizzazione questionari di gradimento partecipanti - Monitoraggio attività	- Direttiva Min. PA 23.03.2023 - Relazione PP 2026	Progettazione e realizzazione interventi formativi	Progettazione e realizzazione interventi formativi
azione e aggiornamento ma misuraz. e valutaz. rmance	<i>Aggiornamento SMVP per adeguamento principi Valore Pubblico</i>	- focus quadro normativo - verifica buone prassi -definizione bozza documento	- SMVP (2015) -direttiva CDC	Presentazione bozza a CDC	Verifica operatività A regime
ololo di gestione	<i>Coordinamento azioni operative implementazione controllo di gestione</i>	Revisione progetto modello controllo di gestione	Contabilità economico patrimoniale in uso	Definizione road map Dotazione strumenti informatici necessari	Verifica operatività A regime
izzazione e fruizione iji	<i>Progetto di riordino archivio storico e di deposito Progetto Manuale di gestione documentale</i>	- Censimento materiali - Progetto organizzazione sistematica materiali	- Censimento 2009 - Linee guida Agid documenti informatici	Censimento materiali e progetto riordino	Organizzazione sistematica materiali Adeguamento normativa su archivi e gestione documentale
cchio sociale	<i>Redazione Bilancio sociale disponibile per AD 2026</i>	- Raccolta dati - Condivisione indicatori - Omogeneizzazione testi - Stampa e distribuzione	Necessità di accountability	Disponibilità per AD 2026	Disponibilità per AD 2027 Disponibilità per AD 2028
rso certificazione di genere uffici Sede ale	<i>Sviluppo comunicazione inclusiva</i>	-Formazione e approfondimento su parità di genere - Studio di fattibilità della certificazione UNI PdR 125/2022	Necessità adeguamento organizzativo	Analisi dei principi e formazione Approfondimenti e condivisione contenuti	A regime Attività/servizi

**ALLEGATO 2 AL PIAO 2026-28: MAPPATURA PROCESSI - VALUTAZIONE E TRATTAMENTO DEL RISCHIO (PROCESSI CON ESPOSIZIONE A RISCHIO CORRUTTIVO: GRADO ALTO)**

**Macro Area 2) Procedimenti amministrativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ad immediato riferimento**

	Gara sotto soglia: procedura negoziata per acquisizioni di beni e servizi	Definizione dell'oggetto della gara sotto soglia.	alto	L'oggetto dell'affidamento deve essere: - chiaro - univoco - non collegato a marche o processi produttivi di un preciso operatore - quantificazione importo al fine di non incorrere in "aggiunte" Deve essere motivato il mancato ricorso alle centrali di acquisto (ad esempio Consip)	Preliminare all'assunzione dell'atto affidamento	Direttore e soggetti Responsabili Area Amministrativa e Area patrimonio	RPCT semestralmente l'aderenza determinazioni emanate alle indicazioni date	Controlla	Verifica semestrale delle pratiche trattate (n. 2 a campione al mese)
		Individuazione dello strumento per la gara sotto soglia							
		Gara sotto soglia con Procedura negoziata senza pubblicazione di Bando	alto	Invito sempre a non meno di 5 ditte nelle richieste di offerta. motivazione, con indicazioni estremamente estese e profonde delle ragioni di attivazione di procedure negoziate	Preliminare all'assunzione dell'atto	Direttore e soggetti Responsabili Area Amministrativa e Area patrimonio	RPCT semestralmente l'aderenza determinazioni emanate alle	Controlla	Verifica semestrale delle pratiche trattate (n. 2 a campione al mese)
		b.1) individuazione ditte e invito a presentazione di offerta	alto	Privilegio del criterio dell'offerta più vantaggiosa, se il capitolo presta il dettaglio delle modalità di esecuzione. Motivare la scelta del criterio di aggiudicazione al prezzo più basso.  Riduzione al minimo dei margini di discrezionalità nell'offerta.	Preliminare all'assunzione dell'atto	Direttore e soggetti Responsabili Area Amministrativa e Area patrimonio	RPCT semestralmente l'aderenza determinazioni emanate alle	Controlla	Verifica semestrale delle pratiche trattate (n. 2 a campione al mese)
		c) Requisiti di partecipazione	alto	Criterio di rotazione casuale per le richieste di offerta  Motivare, con indicazioni estremamente estese e profonde, le ragioni della scelta effettuata; utilizzo di requisiti quali l'esperienza degli offerenti	Preliminare all'assunzione dell'atto	Direttore e soggetti Responsabili Area Amministrativa e Area patrimonio	RPCT semestralmente l'aderenza determinazioni emanate alle	Controlla	Verifica semestrale delle pratiche trattate (n. 2 a campione al mese)
		d) Aggiudicazione gara	alto	Privilegio del criterio dell'offerta più vantaggiosa. Motivare la scelta del criterio di aggiudicazione al prezzo più basso. In caso di aggiudicazione con il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, determinare in modo puntuale e analitico le condizioni attributive di punteggio.  Criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, dando un peso non superiore a 30 al fattore prezzo.	Preliminare all'assunzione dell'atto	Direttore e soggetti Responsabili Area Amministrativa e Area patrimonio	RPCT semestralmente l'aderenza determinazioni emanate alle	Controlla	Verifica semestrale delle pratiche trattate (n. 2 a campione al mese)
		f) Nomina commissione giudicatrice	alto	Composizione della commissione giudicatrice offre su base esclusivamente tecnica  Misure di trasparenza-comunicazione della commissione prima della seduta	Entro 5 giorni dalla prima seduta	Direttore Ufficio personale	RPCT verificare la sussistenza dei requisiti tecnici della commissione entro 10 gg dalla nomina	Presenza di chiavi riferimenti tecnici della commissione, recupero di tutti i CV dei partecipanti e presenza su sito internet entro 9g dopo la nomina	

	9) Valutazione delle offerte e aggiudicazione	alto	Sulla base dei criteri prescelti e delle condizioni predeterminate, attribuire i punteggi in base ad elementi oggettivi di valutazione	Entro 30 giorni dalla prima seduta	Direttore e soggetti Responsabili Area Amministrativa e Area patrimonio	RPCT controlla che sia stata data opportuna pubblicità alla gara	100% delle pratiche trattate aderenti alle disposizioni
	Misura di trasparenza-opportune comunicazioni	alto	L'oggetto dell'affidamento deve essere: - chiaro - univoco - non collegato a marche o processi produttivi di un preciso operatore - quantificazione importo al fine di non incorrere in "aggiunte"	Preliminare all'assunzione dell'atto	RPCT aderenza determinazioni emanate alle indicazioni date semestrale	RPCT aderenza determinazioni emanate alle indicazioni date semestrale	100% delle pratiche trattate aderenti alle disposizioni
	Bando gara sopra selezione per fornitori acquisizioni di beni e servizi	alto	Requisiti di partecipazione	motivare, con indicazioni estremamente estese e profonde, le ragioni della scelta effettuata; utilizzo di requisiti quali l'esperienza degli offerenti	Preliminare all'assunzione dell'atto	Direttore e soggetti Responsabili Area Amministrativa e Area patrimonio	RPCT aderenza determinazioni emanate alle indicazioni date semestrale
	Criteri di aggiudicazione	alto	Criterio dell'offerta vantaggiosa. Motivare la scelta del criterio di aggiudicazione al prezzo più basso. In caso di aggiudicazione con il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, determinare in modo puntuale e analitico le condizioni attributive di punteggio.	Privilegio del criterio dell'offerta più vantaggiosa. Motivare la scelta del criterio di aggiudicazione al prezzo più basso. In caso di aggiudicazione con il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, determinare in modo puntuale e analitico le condizioni attributive di punteggio.	Preliminare all'assunzione dell'atto	RPCT aderenza determinazioni emanate alle indicazioni date semestrale	100% delle pratiche trattate aderenti alle disposizioni
	Per tutti i processi precedenti	alto	Varianti in corso di esecuzione contratto	Individuazione puntuale oggetto del contratto ed eventuali integrazioni all'atto della definizione Contenimento dell'incidenza delle varianti in corso d'opera nel limite massimo del 30% del valore dell'appalto. Limitazione delle varianti per gli appalti di maggiore semplicità tecnica e di importi fino a 1 milione di euro	Preliminare all'assunzione dell'atto	RPCT aderenza determinazioni emanate alle indicazioni date semestrale	RPCT entro primo trimestre anno successivo verifica quante varianti vi sono state nel anno precedente
	Per tutti i processi precedenti	Alto	Avvalimento	Verifica requisiti società ausiliaria e contratto con società aggiudicataria	Preliminare all'assunzione della stipula del contratto	Direttore e soggetti Responsabili Area Amministrativa e Area patrimonio	RPCT controlla schema come da indicazioni
	Per tutti i processi precedenti	alto	Subappalto	Obbligo di provvedere sempre al rilascio dell'autorizzazione al subappalto con provvedimento espresso	Preliminare all'assunzione dell'atto	Direttore e soggetti Responsabili Area	100% dei controlli sulle richieste di autorizzazione al subappalto

						Amministrativa e Area patrimonio	economato	
	Per tutti i processi precedenti	Relazioni di parentela o affinità sussistenti tra i titolari, gli amministratori, i soci e i dipendenti degli stessi soggetti e i dirigenti e i dipendenti dell'amministrazione	alto	Inserimento nella modulistica per gli appalti, la dichiarazione obbligatoria da parte dei soggetti indicati, di non avere rapporti di parentela o affinità. Previsione, nella relazione o scheda istruttoria, a carico del dirigente, dei componenti delle commissioni o seggi di gara, di analogia simmetrica dichiarazione	Entro 30 giorni a seconda dell'affidamento	Direttore e soggetti Area Amministrativa e Area patrimonio	RPCT inserimento dichiarazione obbligatoria semestralmente fascicoli dei nominati	verifica della 100% documenti completati
	Macro Area c) concessioni ed erogazioni di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, attribuzione di vantaggi economici a persone ed enti pubblici e privati							
Uffici/area di pertinenza	di Processi a rischio	Eventi a rischio	Grado a rischio	Misura di prevenzione	Tempi attuazione della misura	Responsabile della misura di prevenzione	Modalità, responsabile e tempi di verificadell'attuazione	l'indicatore di monitoraggio e i valori attesi dall'applicazione
	Relazioni di parentela	alto	Inserimento al momento della nomina di dichiarazione di non essere a conoscenza di eventuali rapporti di parentela con i candidati	Al momento della nomina della commissione	Direttore Ufficio personale	RPCT inserimento dichiarazione obbligatoria nel fascicolo del bando da parte dei componenti della commissione entro 5 gg dalla nomina della commissione	verifica della 100% delle dichiarazioni richieste presenti entro 30 gg dall'emissione del bando di concorso	
Macro Area d) concorsi e prove selettive per l'assunzione e le progressioni di carriera								
Uffici/area di pertinenza	di Processi a rischio	Eventi a rischio	Grado di rischio	Misura di prevenzione	Tempi attuazione della misura	Responsabile della misura di prevenzione	Modalità, responsabile e tempi di verificadell'attuazione	l'indicatore di monitoraggio e i valori attesi dall'applicazione
Area amministrativa	Ciclo passivo	Registrazione elettronica	bassa	Regolamento di amministrazione e contabilità; Procedure contabili; Verifiche Equitalia sulla regolarità contributiva del fornitore	Entro 30 gg dal ricevimento mercesservizio	soggetto Responsabile amministrativa area	Revisori dei conti trimestrale	Verifica a campione su n. 2 documenti;
							RPCT semestrale	Acquisizione del verbale dei revisori dei conti
Macro Area e) gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio								
Uffici/area di pertinenza	di Processi a rischio	Eventi a rischio	Grado di rischio	Misura di prevenzione	Tempi attuazione della misura	Responsabile della misura di prevenzione	Modalità, responsabile e tempi di verificadell'attuazione	l'indicatore di monitoraggio e i valori attesi dall'applicazione
Area amministrativa	Ciclo passivo	Registrazione elettronica	bassa	Regolamento di amministrazione e contabilità; Procedure contabili; Verifiche Equitalia sulla regolarità contributiva del fornitore	Entro 30 gg dal ricevimento mercesservizio	soggetto Responsabile amministrativa area	Revisori dei conti trimestrale	Verifica a campione su n. 2 documenti;
							RPCT semestrale	Acquisizione del verbale dei revisori dei conti
Macro Area f) Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni								
Uffici/area di pertinenza	di Processi a rischio	Eventi a rischio	Grado di rischio	Misura di prevenzione	Tempi attuazione della misura	Responsabile della misura di prevenzione	Modalità, responsabile e tempi di verificadell'attuazione	l'indicatore di monitoraggio e i valori attesi dall'applicazione
	Adempimenti in comunicazione dati richiesti e osservazione obblighi da PTPCI		alta	Misure di trasparenza-relazionare in caso di mancata tempestività o omissione di dati da parte del richiedente	Direttore RPCT	RPCT verifica il grado di utilizzo della procedura	100% dei dati richiesti nelle tempistiche indicate	

Macro Area g) Incarichi e nomine	Ufficiarea di pertinenza	Incarichi e nomine	Processi a rischio	Eventi a rischio	Grado di rischio	Misura di prevenzione	Tempi attuazione della misura	Responsabile della misura di prevenzione	Modalità, responsabile e tempi di verifica	L'indicatore monitoraggio e i valori attesi dall'applicazione		
Area economico Area amministrativa Segreteria	Incarichi diretti	Affidamento incarichi			alto	motivare, con indicazioni estremamente estese e profonde, le ragioni dell'incarico del soggetto, riportando il Cv e se nel caso motivazione economica  Acquisizione preventiva dei Moduli di autodichiarazione di incompatibilità Misure di trasparenza-documenti su sito in amministrazione trasparente come previsto dalla legge	Preliminare all'assunzione dell'atto	Direttore e soggetti Area Amministrativa e Area patrimonio	RPCT semestrale documentazione	verifica	Valutazione a campione di n. 2 atti di affidamento incarichi al mese	
					di e/o	relazioni incompatibilità inconfondibili	Sottoscrizione di documento apposito fornito da Ente secondo il D.LGS. 33/2013.	Preliminare all'assunzione dell'atto	Direttore e soggetti Area Amministrativa e Area patrimonio	RPCT semestrale documentazione	verifica	Valutazione a campione di n. 2 atti di affidamento incarichi al mese

Macro Area h) affari legali e contenziosi



INDENZA ESTERA	discrezionale	altro	discretionali	altro	No	non è previsto	no
OCEDURE, BANDI, IN ITALIA	discrezionale	emissione di un atto	definiti da norme, regolamenti o procedure	economiche, organizzative	No	con altri uffici dell'ente, altri enti	ASSUNZIONE DI PERSONALE
VALE	discrezionale	emissione di un atto	discretionali	altro	No	con altri uffici dell'ente, altri enti, soggetti privati	controllo interno
TTI, ANAGRAFICHE, DGE ECC.)	discrezionale	PRESA DI SERVIZIO DEL NUOVO LAVORATORE	definiti da norme, regolamenti o procedure	giuridiche, organizzative	No	con altri uffici dell'ente, altri enti, soggetti privati, INPS, INPDAP, CONSULENTE, REGIONE	controllo interno, esterno
O ALL'ESTERO	discrezionale	altro	discretionali	altro	No	con altri uffici dell'ente, altri enti	non è previsto
DEI DIPENDENTI	richiesta di un terzo	emissione di un atto	definiti da norme, regolamenti o procedure	economiche	ENTRO NOVEMBRE	con altri uffici dell'ente, DIPENDENTI	non è previsto
NI ESTERE	da atto precedente	emissione di un atto	parzialmente definiti	economiche	No	con altri uffici dell'ente, altri enti	controllo interno
ENSILI	prescrizione (legge – regolamento)	emissione busta paga	definiti da norme, regolamenti o procedure	economiche	Entro il 27 del mese	con altri uffici dell'ente, DIPENDENTI	controllo interno, esterno
PEOPLE SMART	altro	altro	definiti da norme, regolamenti o procedure	organizzative	SETTIMANALE	con soggetti privati	controllo interno
DNGEDI BIENNIALI	prescrizione (legge – regolamento)	emissione di un atto	definiti da norme, regolamenti o procedure	organizzative	No	con altri enti	controllo interno, esterno
PERSONALE	discrezionale	erogazione di un servizio/prestazione	discretionali	economiche, ACCRESCE LA PREPARAZIONE PROFESSIONALE	No	con soggetti privati	GESTIONE DEL PERSONALE
richiesta di un terzo	emissione di un atto	regolamenti o procedure	definiti da norme, regolamenti o procedure	organizzative	No	non è previsto	non è previsto
BANCHE ORE, TFT, LE REGISTRAZIONI	altro	CONTEGGI E REGISTRAZIONI CONTABILI	definiti da norme, regolamenti o procedure	altro	ENTRO FINE GENNAIO ANNO SUCCESSIVO	con altri uffici dell'ente	controllo interno
Ri	richiesta di un terzo	emissione di un atto	discretionali	altro	MENSILE	DIPENDENTI	non è previsto
IL PERSONALE	a seguito di eventi	emissione di un atto, altro	definiti da norme, regolamenti o procedure	organizzative	180 GIORNI	DIPENDENTI	non è previsto
TALE UMANO	prescrizione (legge – regolamento)	emissione di un atto, altro	definiti da norme, regolamenti o procedure	EMANZIONE CONTO ANNUALE	ANNUALE	con altri uffici dell'ente	controllo interno, esterno
E CONTABILI DEL	prescrizione (legge – regolamento)	emissione di un atto, altro	definiti da norme, regolamenti o procedure	REDAZIONE PIAO	ANNUALE	con altri uffici dell'ente	controllo interno, esterno
HE	a seguito di eventi	altro	definiti da norme, regolamenti o procedure	organizzative	No	con altri uffici dell'ente, soggetti privati	non è previsto
ONALE	discrezionale	emissione di un atto	discretionali	economiche	No	con altri uffici dell'ente, con soggetti privati, DIPENDENTI	non è previsto
a seguito di eventi	emissione di un atto	definiti da norme, regolamenti o procedure	economiche, giuridiche	No	con altri uffici dell'ente, soggetti privati	controllo interno, esterno	PROGETTI VARI
ERI	discrezionale	altro	discretionali	altro	No	con altri enti	non è previsto
MANE	discrezionale	emissione di un atto	definiti da norme, regolamenti o procedure	economiche, organizzative	ANNUALE	con altri uffici dell'ente	controllo interno
,	discrezionale	altro	discretionali	altro	No	con altri uffici dell'ente, con altri enti	non è previsto
AMITE PROCEDURE,	discrezionale	emissione di un atto	definiti da norme, regolamenti o procedure	economiche, organizzative	No	con altri uffici dell'ente, con altri enti, soggetti privati	controllo interno
						con altri uffici dell'ente, con altri enti	ASSUNZIONE DI PERSONALE

DIFENDENTI						
richiesta di un terzo	emissione di un atto	regolamenti o procedure	economiche	No	con altri uffici dell'ente, con altri enti	controllo interno
NI ESTERE	da atto precedente	emissione di un atto	parzialmente definiti	economiche	controllo interno	no
MENSILI	prescrizione (legge – regolamento)	EMISSIONE IN BUSTA PAGA	definiti da norme, regolamenti o procedure	ENTRO IL 27 DEL MESE	con altri uffici dell'ente, DIPENDENTI	controllo interno, esterno
SMART	altro	emissione di un atto	definiti da norme, regolamenti o procedure	SETTIMANALE	con soggetti privati	controllo interno
104	prescrizione (legge – regolamento)	emissione di un atto	definiti da norme, regolamenti o procedure	No	con altri enti	controllo interno, esterno
PERSONALE	discrezionale	erogazione di un servizio/prestazione	discrezionali	con soggetti privati	non è previsto	no
richiesta di un terzo	emissione di un atto	definiti da norme, regolamenti o procedure	organizzative	No	DIPENDENTI	non è previsto
IO	altro	CONTEGGI E REGISTRAZIONI CONTABILI	definiti da norme, regolamenti o procedure	ENTRO FINE GENNAIO ANNO SUCCESSIVO	con altri uffici dell'ente	GESTIONE DEL PERSONALE
richiesta di un terzo	altro	definiti da norme, regolamenti o procedure	altro	MENSILE	DIPENDENTI	non è previsto
Ri	a seguito di eventi	emissione di un atto	discrezionali	180 GIORNI	DIPENDENTI	non è previsto
DEL PERSONALE	prescrizione (legge – regolamento)	emissione di un atto, altro	definiti da norme, regolamenti o procedure	ANNUALE	con altri uffici dell'ente	controllo interno, esterno
CAPITALE UMANO	prescrizione (legge – regolamento)	emissione di un atto	definiti da norme, regolamenti o procedure	ANNUALE	con altri uffici dell'ente	controllo interno, esterno
CONTABILI PERSONALE	a seguito di eventi	altro	definiti da norme, regolamenti o procedure	ANNUALE	con altri uffici dell'ente	controllo interno
HE	a seguito di eventi	REMUNERAZIONE IN BUSTA PAGA	definiti da norme, regolamenti o procedure	ENTRO FEBBRAIO ANNO SUCCESSIVO	con altri uffici dell'ente, DIPENDENTI	TRASPARENZA, ANTICORRUZIONE, PERSONALE
SIZIONALE	discrezionale	emissione di un atto	discrezionali	No	con altri uffici dell'ente, soggetti privati	non è previsto
)	a seguito di eventi	emissione di un atto	definiti da norme, regolamenti o procedure	No	con altri uffici dell'ente, soggetti privati	non è previsto
gara sotto soglia -	discrezionale, richiesta di un terzo, prescrizione (legge – regolamento), a seguito di eventi, da atto precedente	emissione di un atto, erogazione di un servizio/prestazione	economiche, giuridiche, organizzative	No	con altri uffici dell'ente, soggetti privati	controllo interno, esterno
otto soglia- INF_5000	discrezionale, richiesta di un terzo, prescrizione (legge – regolamento), a seguito di eventi, da atto precedente	emissione di un atto, erogazione di un servizio/prestazione, altro	economiche, giuridiche, parzialmente definite, discrezionali, non definiti	No	con altri uffici dell'ente, soggetti privati	controllo interno, esterno
COE	discrezionale, richiesta di un terzo, prescrizione (legge – regolamento), da atto precedente	emissione di un atto, erogazione di un servizio/prestazione	economiche, giuridiche, organizzative	No	con altri uffici dell'ente, soggetti privati	controllo interno
richiesta di un terzo, prescrizione (legge – regolamento), da atto precedente	richiesta di un terzo, prescrizione (legge – regolamento), da atto precedente	emissione di un atto, erogazione di un servizio/prestazione	discrezionali	No	con altri uffici dell'ente, altri enti, soggetti privati	controllo interno
azione del contratto	prescrizione (legge – regolamento), da atto precedente	emissione di un atto	definiti da norme, regolamenti o procedure	No	non è previsto	controllo interno
COE	richiesta di un terzo, prescrizione (legge – regolamento), da atto precedente	emissione di un atto	economiche, giuridiche	No	non è previsto	controllo interno
richiesta di un terzo, prescrizione (legge – regolamento), da atto precedente	richiesta di un terzo, prescrizione (legge – regolamento), da atto precedente	emissione di un atto, erogazione di un servizio/prestazione	economiche, giuridiche	No	non è previsto	controllo interno
azione del contratto	richiesta di un terzo, prescrizione (legge – regolamento), da atto precedente	emissione di un atto	definiti da norme, regolamenti o procedure	No	non è previsto	controllo interno

regolamento)	emissione di un atto prescrizione (legge – regolamento)	regolamenti o procedure definiti da norme, regolamenti o procedure	organizzative giuridiche, organizzative	come da regolamento generale art 19, 20	enti, soggetti privati con altri uffici dell'ente, soggetti privati	controllo interno	Assemblea dei Delegati, Comitato Elettorale	CC	
RALLE	prescrizione (legge – regolamento)	emissione di un atto	giuridiche, organizzative	Regolamento generale	con altri uffici dell'ente, soggetti privati	controllo interno	Assemblea dei Delegati, Elezioni alle Cariche centrali	CC	
ATTI	prescrizione (legge – regolamento), disattivazione, richiesta di un terzo, prescrizione (legge – regolamento), a seguito di eventi, da atto precedente, altro	emissione di un atto	giuridiche, organizzative	dopo l'approvazione da parte del CC, CDC, AD	con altri uffici dell'ente	controllo interno	CDC, CC, AD		
2)	a seguito di eventi, da atto precedente	emissione di un atto, decisione in ordine a richieste che non danno luogo ad atti	giuridiche, organizzative	secondo le indicazioni del Presidente	con altri uffici dell'ente, altri enti, soggetti privati	controllo interno	sì (quali) quasi tutti avvio procedure di gara, determinazioni dirigenziali		
ENTE	prescrizione (legge – regolamento)	emissione di un atto, erogazione di un servizio/prestazione	economiche, giuridiche, organizzative	Entro 15 gg. dalla delibera viene trasmessa comunicazione all'interessato o avviato il procedimento conseguente all'atto assunto	con altri uffici dell'ente, altri enti, soggetti privati	controllo interno, esterno	personale, consulenti e collaboratori, performance, atti amministrativi, bandi di gara e contratti, contributi, bilancio, beni immobili e patrimonio, pagamenti, informazione ambientale, accessi, prevenzione della corruzione, accessibilità, accesso civico		
			giuridiche, organizzative	indicate per ciascuna tipologia di dato	con altri uffici dell'ente, altri enti, soggetti privati	controllo interno, esterno	definizione calendario annuale, gestione soggiorno componenti organi politici per partecipazione all'incontro CC, acquisizione pareri CDC /direzione /altri soggetti per decidere sui temi all'Odg, interazioni con sito istituzionale e applicativo atti amministrativi		
		Stampa del Bilancio sociale per invio a Sezioni e Delegati	parzialmente definiti	economiche	Stampa entro fine aprile	controllo interno	no		
	da atto precedente	emissione di un atto	giuridiche, organizzative	di prassi 10 gg lavorativi dalla riunione	con altri uffici dell'ente, altri enti, soggetti privati	controllo interno, esterno	definizione calendario annuale, gestione soggiorno componenti organi politici per partecipazione all'incontro CC, acquisizione pareri CDC /direzione /altri soggetti per decidere sui temi all'Odg, interazioni con sito istituzionale e applicativo atti amministrativi		
	da atto precedente	emissione di un atto	economiche, giuridiche, organizzative	di prassi 10 gg lavorativi dalla riunione	con altri uffici dell'ente, altri enti, soggetti privati	controllo interno, esterno			
	a seguito di eventi, da atto precedente	emissione di un atto	economiche, giuridiche, organizzative	Entro 15 gg. dalla delibera viene trasmessa comunicazione all'interessato o avviato il procedimento conseguente all'atto assunto	con altri uffici dell'ente, altri enti, soggetti privati	controllo interno	avvio procedure di gara, determinazioni dirigenziali		

				definizione calendario annuale, gestione soggiorno componenti organi politici per partecipazione all'incontro CC, acquisizione pareri CDC /direzione /altri soggetti per decidere sui temi all'Odg	decidere sui temi all'Odg
da atto precedente	scambio di informazioni tra GR, CDC e CC e funzioni indicate all'Art. 58 Reg. gen	definiti da norme, regolamenti o procedure	organizzative	di prassi 10 gg lavorativi dalla riunione con altri uffici dell'ente, altri enti, soggetti privati	controllo interno
prescrizione (legge – regolamento)	emissione di un atto	definiti da norme, regolamenti o procedure	organizzative	Entro 15 gg dalla riunione che ha deliberato le nomine, la Segreteria Generale invia lettera ai nominati	controllo interno no
richiesta di un terzo	emissione di un atto	definiti da norme, regolamenti o procedure	Autorizzazione utilizzo marchio CAI	Nei 15 gg. successivi alla riunione CDC che ha assunto la delibera, viene trasmessa comunicazione formale al richiedente allegando il marchio CAI	Insertimento argomento all'odg di riunioni, predisposizione di atti, risposte agli interessati, ecc.
richiesta di un terzo, prescrizione (legge – regolamento)	emissione di un atto, erogazione di un servizio/prestazione	definiti da norme, regolamenti o procedure	economiche, giuridiche, organizzative	Il protocollo in entrata è effettuato quotidianamente con altri uffici dell'ente	non è previsto
richiesta di un terzo, a seguito di eventi	emissione di un atto, erogazione di un servizio/prestazione	parzialmente definiti	organizzative	tutto l'anno con altri enti, soggetti privati	controllo interno, esterno no
richiesta di un terzo, prescrizione (legge – regolamento), a seguito di eventi	emissione di un atto, erogazione di un servizio/prestazione	definiti da norme, regolamenti o procedure	economiche, organizzative	tutto l'anno con altri uffici dell'ente, soggetti privati	controllo interno, esterno no
richiesta di un terzo	emissione di un atto, erogazione di un servizio/prestazione	definiti da norme, regolamenti o procedure	economiche, organizzative	tutto l'anno con altri enti, soggetti privati	controllo interno, esterno no
prescrizione (legge – regolamento)	emissione di un atto, erogazione di un servizio/prestazione	definiti da norme, regolamenti o procedure	organizzative	ENTRO OTTOBRE con soggetti privati	controllo interno no
richiesta di un terzo, prescrizione (legge – regolamento), a seguito di eventi	emissione di un atto, erogazione di un servizio/prestazione	definiti da norme, regolamenti o procedure	economiche, organizzative	tutto l'anno con altri uffici dell'ente, altri enti	controllo interno, esterno no
richiesta di un terzo, prescrizione (legge – regolamento), a seguito di eventi	emissione di un atto, erogazione di un servizio/prestazione	definiti da norme, regolamenti o procedure	organizzative	tutto l'anno con altri enti	controllo interno, esterno no
prescrizione (legge – regolamento)	emissione di un atto, erogazione di un servizio/prestazione	definiti da norme, regolamenti o procedure	economiche, giuridiche, organizzative	con altri uffici dell'ente, altri enti, soggetti privati	controllo interno, esterno vari
richiesta di un terzo, a seguito di eventi	emissione di un atto, erogazione di un servizio/prestazione	discrezionali	economiche, organizzative	tutto l'anno con altri uffici dell'ente, soggetti privati	controllo esterno no
UGI	prescrizione (legge – regolamento), a seguito di eventi	definiti da norme, regolamenti o procedure	organizzative	entro le scadenze fissate dalla segreteria, generalmente 31/03 con altri enti	controllo interno, esterno no
direzionale, richiesta di un	emissione di un atto,				

eventi	servizio/prestazione	prescrizione (legge – regolamento)	emissione di un atto, erogazione di un servizio/prestazione	definiti da norme, regolamenti o procedure	organizzative	entro fine anno	con altri uffici dell'ente, soggetti privati, Sezioni CAI	controllo interno	no
	da atto precedente		avere un quadro delle principali attività del CAI nazionale e territoriale	definiti da norme, regolamenti o procedure	organizzative	redazione entro novembre e successivi aggiornamenti tempestivi	no	controllo interno	organizzazione incontri ed appuntamenti istituzionali
ENTI	da atto precedente	ONALI (1)	avere un quadro delle principali attività del CAI nazionale e territoriale	definiti da norme, regolamenti o procedure	organizzative	redazione entro novembre e successivi aggiornamenti tempestivi	no	controllo interno	organizzazione incontri ed appuntamenti istituzionali
	da atto precedente		avere un quadro delle principali attività del CAI nazionale e territoriale	definiti da norme, regolamenti o procedure	economiche, organizzative	secondo le date inserite a calendario e negli accordi assunti con i fornitori	con altri uffici dell'ente, altri enti, soggetti privati	controllo interno, esterno	gestione budget
	da atto precedente	ZIONALI	erogazione di un servizio/prestazione	definiti da norme, regolamenti o procedure	economiche, organizzative	secondo le date inserite a calendario e negli accordi assunti con i fornitori	con altri uffici dell'ente, altri enti, soggetti privati	controllo interno, esterno	gestione budget
	discrezionale, richiesta di un terzo, prescrizione (legge – regolamento)		emissione di un atto, erogazione di un servizio/prestazione	definiti da norme, regolamenti o procedure	giuridiche, organizzative	tutto l'anno	con altri enti	controllo esterno	no
	richiesta di un terzo, prescrizione (legge – regolamento)		emissione di un atto, erogazione di un servizio/prestazione	definiti da norme, regolamenti o procedure, parzialmente definiti	economiche, organizzative	tutto l'anno	con altri uffici dell'ente, Sezioni CAI	controllo interno, esterno	vari
	richiesta di un terzo	REGIONALI (1)	emissione di un atto (o comunicazione alla Sezione/GR)	definiti da norme, regolamenti o procedure	giuridiche	Per i pareri preventivi tempi stimabili in 15 – 30 gg. Per le approvazioni serve attendere il primo CC utile	con altri enti, per modifiche statutarie finalizzate alla trasformazione in ETS può essere utile un raccordo con Montagna Servizi	controllo interno	Incontri Comitato centrale
	richiesta di un terzo	I REGIONALI	emissione di un atto (o comunicazione alla Sezione/GR)	definiti da norme, regolamenti o procedure	giuridiche	Per i pareri preventivi tempi stimabili in 15 – 30 gg. Per le approvazioni serve attendere il primo CC utile	con altri enti, per modifiche statutarie finalizzate alla trasformazione in ETS può essere utile un raccordo con Montagna Servizi	controllo interno	Incontri Comitato centrale
	discrezionale		emissione di un atto, erogazione di un servizio/prestazione	parzialmente definiti	economiche, organizzative	tutto l'anno	con altri enti, soggetti privati, Sezioni CAI	controllo interno	no

## PIAO 2026-28 Allegato 4 - CATALOGO RISCHI

AREA DI RISCHIO	DESCRIZIONE RISCHIO	FATTORI ABILITANTI	AZIONI DI RISPOSTA
ACQUISIZIONE PROGRESSIONE PERSONALE	E DEL 1 DEFINIZIONE CRITERI DI VALUTAZIONE NON OBIETTIVI PER CANDIDATURE 2 DISPARITÀ DI TRATTAMENTO FRA CANDIDATI 3 MANCATO RISPETTO NORME DI RESERVEZZA 4 MANCATA EMERSIONE CONFLITTO DI INTERESSI 5 IRREGOLARITÀ NELL'ISTRUTTORIA 6 MANCATO RISPETTO DELLE TEMPISTICHE DEFINITE 7 OPACITÀ NELL'ISTRUTTORIA 8 INOSERVANZA REGOLE PER ATTRIBUZIONE INCARICHI A DIPENDENTI/DIRIGENTI	opacità eccesso discrezionalità scarsa responsabilizzazione interna scarsa responsabilizzazione interna insufficienza – inefficacia controlli eccesso discrezionalità – insufficienza/inefficacia controlli opacità insufficienza – inefficacia controlli	individuazione decisioni collegiali richiamo osservanza quadro normativo e regolamentare richiamo osservanza quadro normativo e regolamentare richiamo osservanza Codice di Comportamento controlli a campione verifica cronoprogramma - richiamo osservanza quadro normativo e regolamentare accentuazione livelli trasparenza richiamo osservanza quadro normativo e regolamentare
PROVVEDIMENTI AMPLIATIVI	1 IRREGOLARITÀ NELL'ISTRUTTORIA 2 IRREGOLARITÀ NELL'ATTIVITÀ DI CONTROLLO 3 MANCATA ATTIVAZIONE DI CONTROLLI 4 MANCATO RISPETTO TERMINE CONCLUSIONE DEL PROCEDIMENTO 5 RILASCIO AUTORIZZAZIONI OLTRE I TERMINI PREVISTI 6 MANCATO CONTROLLO TRA QUANTO RICHIESTO E QUANTO AUTORIZZATO 7 ASSENZA DI ORDINE DI LAVORAZIONE DELLE PRATICHE 8 INOSERVANZA DELL'ORDINE DI LAVORAZIONE DELLE PRATICHE 9 MANCATA PARZIALE VERIFICA REQUISITI E DOCUMENTI 10 MANCATA EMERSIONE CONFLITTO DI INTERESSI 11 ASIMMETRIE INFORMATIVE 12 DISPARITÀ DI TRATTAMENTO 13 MANCATO RISPETTO DELLE TEMPISTICHE DEFINITE 14 OPACITÀ NELL'ISTRUTTORIA 15 MANCATA TRACCIBILITÀ 16 ACCENTRAMENTO DELLE FUNZIONI	insufficienza – inefficacia controlli insufficienza – inefficacia controlli insufficienza – inefficacia controlli eccesso discrezionalità – insufficienza/inefficacia controlli eccesso discrezionalità – insufficienza/inefficacia controlli insufficienza – inefficacia controlli inadeguatezza/indisponibilità strumenti operativi inadeguatezza/indisponibilità strumenti operativi insufficienza – inefficacia controlli scarsa responsabilizzazione interna opacità eccesso discrezionalità scarsa responsabilizzazione interna opacità eccesso discrezionalità – insufficienza/inefficacia controlli opacità scarsa responsabilizzazione interna	controlli a campione controlli a campione informatizzazione, con inserimento fase obbligatoria di controllo in iter processo/procedimento richiamo osservanza quadro normativo e regolamentare richiamo osservanza quadro normativo e regolamentare richiamo osservanza quadro normativo e regolamentare controlli a campione, anche operati da uffici diversi informatizzazione informatizzazione controlli a campione, anche operati da uffici diversi richiamo osservanza Codice di Comportamento accentuazione livelli trasparenza richiamo osservanza quadro normativo e regolamentare verifica cronoprogramma - richiamo osservanza quadro normativo e regolamentare accentuazione livelli trasparenza informatizzazione rotazione – frammentazione delle competenze informatizzazione, con inserimento fase obbligatoria di controllo in iter processo/procedimento
CONTRATTI PUBBLICI	1 MANCATA ATTIVAZIONE DI CONTROLLI	insufficienza – inefficacia controlli	

## Foglio1

2 DOCUMENTI	MANCATA/PARZIALE VERIFICA	REQUISITI E	<i>insufficienza – inefficacia controlli</i>	controlli a campione, anche operati da uffici diversi
3 MANCATA EMERSIONE CONFLITTO DI INTERESSI			<i>inadeguatezza/indisponibilità strumenti operativi - insufficienza/inefficacia controlli</i>	richiamo osservanza Codice di Comportamento
4 INADEMPIMENTI DEL CONTRAENTE	SU EVENTUALI		<i>inadeguatezza/indisponibilità strumenti operativi - insufficienza/inefficacia controlli</i>	richiamo osservanza disposizioni contrattuali
5 ERRATA O NON VERTIERA DEFINIZIONE DEI FABBISOGNI	DEFI		<i>eccesso discrezionalità – insufficienza/inefficacia controlli</i>	introduzione documentazione programmatici e relative verifiche
6 INSERIMENTO DI REQUISITI A FAVORE DI ALCUNI OPERATORI ECONOMICI			<i>eccesso discrezionalità – insufficienza/inefficacia controlli</i>	richiamo osservanza quadro normativo e regolamentare
7 ELUSIONE DISPOSIZIONI SUL RISPETTO DELLE SOGLIE CONTRATTUALI			<i>eccesso discrezionalità</i>	richiamo osservanza quadro normativo e regolamentare
8 MANGATO RISPETTO PRINCIPIO DI ROTAZIONE			<i>eccesso discrezionalità</i>	richiamo osservanza quadro normativo e regolamentare
9 MANGATO RISPETTO DETERMINAZIONE ONERI PER LA SICUREZZA			<i>insufficienza – inefficacia controlli</i>	richiamo osservanza quadro normativo e regolamentare
10 RICORSO ALLE VARIANTI IN ASSENZA DI PRESUPPOSTI OGGETTIVI	DI		<i>insufficienza – inefficacia controlli</i>	richiamo osservanza quadro normativo e regolamentare
11 ELUSIONE PROCEDURE SUBAPPALTI	AUTORIZATIVE		<i>eccesso discrezionalità – insufficienza/inefficacia controlli</i>	richiamo osservanza quadro normativo e regolamentare
12 ASIMMETRIE INFORMATIVE			<i>opacità</i>	accentuazione livelli trasparenza
13 MANCANZA PRESUPPOSTI PER RIMODULAZIONE CRONOPROGRAMMA LAVORI			<i>eccesso discrezionalità</i>	richiamo osservanza quadro normativo e regolamentare
14 RICORSO A PROROGHE/RINNOVI IN ASSENZA DEI PRESUPPOSTI NORMATIVI			<i>insufficienza – inefficacia controlli</i>	richiamo osservanza quadro normativo e regolamentare
15 RICORSO AD AFFIDAMENTI DIRETTI IN ASSENZA DEI PRESUPPOSTI NORMATIVI			<i>insufficienza – inefficacia controlli</i> <b>eccesso discrezionalità</b>	richiamo osservanza quadro normativo e regolamentare
<b>INCARICHI E NOMINE</b>				
1 MANGATA ATTIVAZIONE DI CONTROLLI			<i>insufficienza – inefficacia controlli</i>	informatizzazione, con inserimento fase obbligatoria di controllo in iter processo/procedimento
2 DOCUMENTI	MANCATA/PARZIALE VERIFICA	REQUISITI E	<i>insufficienza – inefficacia controlli</i>	controlli a campione, anche operati da uffici diversi
3 MANCATA EMERSIONE CONFLITTO DI INTERESSI			<i>inadeguatezza/indisponibilità strumenti operativi - insufficienza/inefficacia controlli</i>	richiamo osservanza Codice di Comportamento
4 DEFINIZIONE CRITERI DI VALUTAZIONE NON OBETTIVI PER CANDIDATURE	NON		<i>eccesso discrezionalità</i>	accentuazione livelli trasparenza
5 DISPARITA DI TRATTAMENTO FRA CANDIDATI			<i>scarsa responsabilizzazione interna</i>	richiamo osservanza quadro normativo e regolamentare
6 MANGATO RISPETTO NORME DI RSERVATEZZA			<i>insufficienza – inefficacia controlli</i>	richiamo osservanza quadro normativo e regolamentare
7 IRREGOLARITÀ NELL'ISTRUTTORIA			<i>opacità</i>	controlli a campione
8 OPACITÀ NELL'ISTRUTTORIA				accentuazione livelli trasparenza
<b>GESTIONE ENTRATE-SPESA PATRIMONIO</b>				
1 IRREGOLARITÀ NELL'ISTRUTTORIA			<i>insufficienza – inefficacia controlli</i>	controlli a campione
2 IRREGOLARITÀ NELL'ATTIVITÀ DI CONTROLLO			<i>insufficienza – inefficacia controlli</i>	controlli a campione
3 MANGATA ATTIVAZIONE DI CONTROLLI			<i>insufficienza – inefficacia controlli</i>	informatizzazione, con inserimento fase obbligatoria di controllo in iter processo/procedimento

## Foglio1

4	MANCATO RISPETTO TERMINE CONCLUSIONE DEL PROCEDIMENTO		eccesso discrezionalità – insufficienza/inefficacia controlli	richiamo osservanza quadro normativo e regolamentare
5	APPLICAZIONE ESENZIONI/RIDUZIONI IN ASSENZA DI REQUISITI PREVISTI		ecceso discrezionalità – insufficienza/inefficacia controlli	richiamo osservanza quadro normativo e regolamentare
6	ASSENZA DI ORDINE DI LAVORAZIONE PRATICHE		inadeguatezza/indisponibilità strumenti operativi	informazizzazione
7	INOSERVANZA DELL'ORDINE DI LAVORAZIONE DELLE PRATICHE		inadeguatezza/indisponibilità strumenti operativi	informazizzazione
8	MANCATA/PARZIALE DOCUMENTI	VERIFICA	REQUISITI E	insufficienza – inefficacia controlli
9	MANCATA EMERSIONE CONFLITTO DI INTERESSI			controlli a campione, anche operati da uffici diversi
10	ASIMMETRIE INFORMATIVE			informazizzazione
11	MANCATO RISPETTO DELLE DEFINITE TEMPISTICHE			richiamo osservanza Codice di Comportamento
12	INTEMPESTIVITÀ DELLE RISCOSSIONI LEGATE RECUPERO MOROSITÀ			accentuazione livelli trasparenza
				richiamo osservanza quadro normativo e regolamentare
				formalizzazione cronoprogramma – controlli a campione
	<b>CONTROLLI, VERIFICHE, ISPEZIONI E SANZIONI</b>			
1	MANCATO DEFINITE RISPETTO DELLE TEMPISTICHE		ecceso discrezionalità – insufficienza/inefficacia controlli	richiamo osservanza quadro normativo e regolamentare
2	OPACITÀ NELL'ISTRUTTORIA		opacità	accentuazione livelli trasparenza
3	IRREGOLARITÀ NELL'ATTIVITÀ DI CONTROLLO		insufficienza – inefficacia controlli	controlli a campione
4	MANCATA ATTIVAZIONE DI CONTROLLI		insufficienza – inefficacia controlli	controlli a campione, anche operati da uffici diversi
	<b>AFFARI LEGALI E CONTENZIOSO</b>			
1	ASIMMETRIE INFORMATIVE		opacità	accentuazione livelli trasparenza
2	DISPARITÀ DI TRATTAMENTO		eccesso discrezionalità	richiamo osservanza quadro normativo e regolamentare
3	MANCATO DEFINITE RISPETTO DELLE TEMPISTICHE		ecceso discrezionalità – insufficienza/inefficacia controlli	richiamo osservanza quadro normativo e regolamentare
4	OPACITÀ NELL'ISTRUTTORIA		opacità	accentuazione livelli trasparenza
6	MANCATA EMERSIONE CONFLITTO DI INTERESSI		inadeguatezza/indisponibilità strumenti operativi – insufficienza/inefficacia controlli	richiamo osservanza Codice di Comportamento
	<b>PROCESSI ESPOSTI A RISCHIO CORRUSSIVO</b>			
1	MANCATO ORIENTAMENTO ALLA LEGALITÀ E ALLA INTEGRITÀ		inadeguata diffusione cultura della legalità	formazione specifica
2	ADOZIONE COMPORTAMENTI INOPPORTUNI		scarsa responsabilizzazione interna	richiamo osservanza Codice di Comportamento
3	ACCENTRAMENTO DELLE FUNZIONI		scarsa responsabilizzazione interna	rotazione – frammentazione delle competenze
4	MANCATA TRACCIAIBILITÀ		opacità	informazizzazione
5	MANCATO DEFINITE RISPETTO DELLE TEMPISTICHE		ecceso discrezionalità – insufficienza/inefficacia controlli	richiamo osservanza quadro normativo e regolamentare

<b>Club Alpino Italiano – PIAO 2026 – allegato 5</b> <b>Amministrazione Trasparente</b>				
<b>Sezione</b>	<b>Pagina</b>	<b>Dato (se diverso)</b>	<b>Tempistica aggiornamento</b>	<b>Responsabile</b>
<b>Disposizioni generali</b>	Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza e PIAO	Sezione rischi corruttivi e trasparenza del PIAO	Annuale	RPCT
	Riferimenti normativi relativi al CAI		Tempestivo	Coordinatore Segreteria generale
	Codici di comportamento		Tempestivo	RPCT
<b>Organizzazione</b>	Titolari di incarichi politici	Indicazione della gratuità dell'incarico, a seguito del quale sono da ritenersi non applicabili gli obblighi di pubblicazione ex Art. 14 D.lgs. 33/2013 e s.m.i.	Fino a differente disposizione di legge	RPCT
	Titolari di incarichi di amministrazione, di direzione o di governo	Obblighi di pubblicazione relativi al Personale Dirigente, ex Ex Art. 14 D.lgs. 33/2013 e s.m.i. e successivi chiarimenti	Aggiornamento annuale	Direzione
	Sanzioni per mancata comunicazione dei dati relativi ai titolari di incarichi politici, di amministrazione, di direzione e di governo		Tempestivo	RPCT
	Articolazione degli uffici e relativi contatti		Tempestivo	Ufficio Personale
<b>Consulenti e collaboratori</b>	Consulenti e collaboratori	Estremi degli atti di conferimento di incarichi retribuiti di collaborazione o di consulenza a soggetti esterni; elenco altre informazioni ex Ex Art. 15 D.lgs. n. 33/2013 e s.m.i. e ex Ex Art. 53 D.lgs. n. 165/2001	Tempestivo, non oltre i tre mesi dal conferimento	Ufficio Personale
		Link agli elenchi degli incarichi comunicati alla Funzione Pubblica (database PERLAPA)	Tempestivo, non oltre i tre mesi dal conferimento	Ufficio Personale

**Club Alpino Italiano – Amministrazione Trasparente**

<b>Sezione</b>	<b>Pagina</b>	<b>Dato (se diverso)</b>	<b>Tempistica aggiornamento</b>	<b>Responsabile</b>
<b>Personale</b>	Incarichi amministrativi di vertice	Informazioni ex Art. 15 D.lgs. n. 33/2013 e ex Art. 20 D.lgs. n. 39/2013	Entro tre mesi dal conferimento	Ufficio Personale
	Dirigenti	Estremi degli atti di conferimento di incarichi dirigenziali e altre informazioni ex Art. 14 D.lgs. n. 33/2013 e s.m.i. e ex Art. 20, D.lgs. n. 39/2013	Entro tre mesi dal conferimento; a seguire aggiornamento annuale	Ufficio Personale
	Dirigenti cessati	Informazioni ex Art. 14 D.lgs. n. 33/2013 e s.m.i	Tempestivo	Ufficio Personale
	Sanzioni per mancata comunicazione dei dati relativi a titolari di incarichi dirigenziali		Tempestivo	RPCT/Direzione
	Posizioni organizzative	Elenco titolari e relativi curricula	Tempestivo	Ufficio Personale
	Dotazione organica	Piano del fabbisogno di personale  Conto annuale del personale e costo personale a tempo indeterminato  Link agli elenchi dei dati su dotazione organica e costo del personale comunicati al MEF (database SICO)	Triennale  Annuale  Tempestivo	Ufficio Personale
	Personale non a tempo indeterminato	Elenco personale non a tempo indeterminato, suo costo complessivo e altre informazioni ex Art. 17 D. Lgs. n. 33/2013 e s.m.i.	Annuale	Ufficio Personale
	Tassi di assenza	Tassi di assenza del personale distinti per uffici di livello dirigenziale	Trimestrale	Ufficio Personale

<b>Club Alpino Italiano – Amministrazione Trasparente</b>				
<b>Sezione</b>	<b>Pagina</b>	<b>Dato (se diverso)</b>	<b>Tempistica aggiornamento</b>	<b>Responsabile</b>
<b>Personale</b>	Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti	Elenco degli incarichi conferiti o autorizzati a ciascun dipendente e altre informazioni ex Art. 18 D. Lgs. n. 33/2013 e s.m.i.	Tempestivo	Ufficio Personale
	Contrattazione collettiva e integrativa		Tempestivo	Direzione
	OIV	Nominativi, curricula e compenso	Tempestivo	Ufficio Personale
<b>Bandi di concorso</b>	Bandi di concorso	Bandi di concorso per il reclutamento di personale, criteri di valutazione e tracce prove scritte, ex Art. 19 D. Lgs. n. 33/2013 e s.m.i.	Tempestivo	Ufficio Personale
<b>Performance</b>	Sistema di valutazione e misurazione della Performance		Tempestivo	OIV
	Piano della Performance / PIAO		Tempestivo	Direzione
	Relazione sulla Performance		Tempestivo	Direzione
	Ammontare complessivo dei premi	Ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati ed effettivamente distribuiti, ex Art. 20 D. Lgs. n. 33/2013 e s.m.i.	Tempestivo	Ufficio Personale

<b>Club Alpino Italiano – Amministrazione Trasparente</b>				
<b>Sezione</b>	<b>Pagina</b>	<b>Dato (se diverso)</b>	<b>Tempistica aggiornamento</b>	<b>Responsabile</b>
<b>Performance</b>	Dati relativi ai premi	Criteri per l'assegnazione del trattamento accessorio, distribuzione in forma aggregata e grado di differenziazione della premialità – ex Art. 20 D. lgs. n. 33/2013 e s.m.i.	Tempestivo	Ufficio Personale
<b>Enti controllati</b>	Informazioni su Enti pubblici vigilati, società partecipate, Enti di diritto privato controllati	Alla data di redazione del presente Programma l'Ente non possiede partecipazioni né direttamente, né tramite società fiduciaria o per interposta persona.	Annuale	Direzione
<b>Attività procedimenti</b>	Tipologie di procedimento	Per ogni tipologia di procedimento elenco informazioni ex Art. 35 D.lgs. n. 33/2013 e s.m.i.	Tempestivo	Direzione
	Dichiarazioni sostitutive e acquisizione d'ufficio dei dati	Informazioni ex Art. 35, c. 3, d.lgs. n. 33/2013 e s.m.i.	Tempestivo	Direzione
<b>Provvedimenti</b>	Provvedimenti organi indirizzo politico	Elenco provvedimenti ex Art. 23 D. Lgs. n. 33/2013 e s.m.i.	Semestrale	Coordinatore Segreteria generale
	Provvedimenti dirigenti	Elenco provvedimenti ex Art. 23 D. Lgs. n. 33/2013 e s.m.i.	Semestrale	Coordinatore Segreteria generale

<b>Club Alpino Italiano – Amministrazione Trasparente</b>				
<b>Sezione</b>	<b>Pagina</b>	<b>Dato (se diverso)</b>	<b>Tempistica aggiornamento</b>	<b>Responsabile</b>
<b>Bandi di gara e contratti</b>	Atti relativi alla programmazione di lavori, opere, servizi e forniture	Programma biennale degli acquisti di beni e servizi e suo aggiornamento	Tempestivo	Responsabile Patrimonio Area
	Procedure di affidamento procedure sevizzi e forniture e atti relativi	Tabella informazioni sulle singole procedure di affidamento procedure sevizzi e forniture, informazioni ex Art. 37 D. Lgs. n. 33/2013 e s.m.i. e Art.1, comma 32, Legge 6 novembre 2012, n. 190.	Tempestivo	Responsabile Patrimonio e Area Amministrativa
		Tabella Avvisi, bandi, inviti per contratti di servizi e forniture sopra soglia comunitaria, informazioni ex Art. 37 D. Lgs. n. 33/2013 e s.m.i : delibera a contrarre; avvisi e bandi; Composizione e cv Commissioni giudicatrici; avvisi sull'esito delle procedure	Tempestivo	Responsabile Patrimonio e Area Amministrativa
		Tabella Avvisi, bandi, inviti per contratti di servizi e forniture sotto soglia comunitaria, informazioni ex Art. 37 D. Lgs. n. 33/2013 e s.m.i: delibera a contrarre; avvisi e bandi; Composizione e cv Commissioni giudicatrici; avvisi sull'esito delle procedure	Tempestivo	Responsabile Patrimonio Area
		Avviso sui risultati delle procedure ad affidamento diretto	Tempestivo	RPCT e Struttura multidisciplinare di supporto
		Elenchi dei verbali delle Commissioni di gara	Tempestivo	Responsabile Patrimonio e Area Amministrativa
		Testo dei contratti di acquisto di beni e servizi di importo superiore al milione di Euro	Tempestivo	Responsabile Patrimonio e Area Amministrativa
		Resoconto della gestione finanziaria dei contratti al termine della loro esecuzione	Annuale	RPCT e Struttura multidisciplinare di supporto
<b>Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici</b>	Criteri e modalità	Elenco Regolamenti e Bandi CAI che motivano la concessione di contributi economici e patrocini	Tempestivo	Direzione/ Responsabile Area Amministrativa e Area Patrimonio, Coordinatore Segreteria generale
	Atti di concessione	Tabella riportante, per ciascun atto di concessione, le informazioni ex Art. 27 D. Lgs. n. 33/2013 e s.m.i.	Tempestivo	Responsabile Area Amministrativa e Area Patrimonio, Coordinatore Segreteria generale

<b>Bilanci</b>	Bilancio preventivo e consultivo	Bilancio preventivo e consultivo, pubblicazione delibere e rappresentazioni semplificate  Link agli elenchi dei dati comunicati al MEF (database Banche dati Amministrazioni Pubbliche)	Tempestivo	Responsabile Amministrativa	Area
	Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio		Tempestivo	Responsabile Amministrativa	Area
<b>Beni immobili e gestione patrimonio</b>	Patrimonio immobiliare	Informazioni identificative degli immobili posseduti o detenuti  Link agli elenchi dei dati comunicati al MEF (database Patrimonio delle P.A.)	Tempestivo	Responsabile Patrimonio	Area
	Canoni di locazione e affitto	Canoni di locazione o di affitto versati o percepiti	Tempestivo	Responsabile Patrimonio	Area
<b>Controlli e rilievi sull'amministrazione</b>	Organismo indipendente di valutazione	Verifiche sugli obblighi di pubblicazione	Annuale	OIV	
		Validazioni OIV delle relazioni sulla Performance dell'Ente	Annuale	OIV	
		Relazione dell'OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni	Annuale	OIV	
<b>Controlli e rilievi sull'amministrazione</b>	Organo di revisione amministrativa e contabile	Relazioni al bilancio di previsione o budget, alle relative variazioni e al bilancio di esercizio	Tempestivo	Responsabile Amministrativa	Area
	Corte dei Conti	Rilievi riguardanti l'organizzazione e le attività dell'amministrazione	Tempestivo	Direzione	
<b>Servizi erogati</b>		Informazioni ex Art. 32 D. Lgs. n. 33/2013 e s.m.i.  L'Ente non eroga direttamente servizi pubblici così come definiti al punto 1 della delibera CIVIT n. 88/2010	Tempestivo	Direzione	
<b>Pagamenti della Amministrazione</b>	Indicatore di tempestività dei pagamenti		Annuale  Trimestrale	Responsabile Amministrativa	Area
	IBAN e pagamenti informatici		Tempestivo	Responsabile Amministrativa	Area
	Dati sui pagamenti	Dati sui pagamenti per procedure di affidamento di servizi e forniture	Trimestrale	RPCT e Struttura multidisciplinare di supporto	

		Dati sui pagamenti per affidamenti di incarichi a consulenti e collaboratori		
<b>Opere pubbliche</b>		Informazioni ex Art. 38 D. Lgs. 33/2013 e s.m.i. - L'Ente non realizza opere pubbliche	Tempestivo	Direzione
<b>Pianificazione e governo del territorio</b>		Informazioni ex Art. 39 D. Lgs n. 33/2013 e s.m.i. - L'Ente non ha diretta competenza nella pianificazione e nel governo del territorio.	Tempestivo	Direzione
<b>Informazioni ambientali</b>		Informazioni ex Art. 40 D. Lgs.n. 33/2013 e s.m.i.	Tempestivo	Responsabile Area Patrimonio
<b>Interventi straordinari e di emergenza</b>		Informazioni ex Art. 42 D. Lgs n. 33/2013	Tempestivo	Direzione
<b>Altri contenuti</b>	Prevenzione della corruzione	PIAO / Piano triennale prevenzione corruzione e trasparenza	Tempestivo	RPCT e Struttura multidisciplinare di supporto
		Nomina e dati su RPC e RT	Tempestivo	RPCT e Struttura multidisciplinare di supporto
<b>Altri contenuti</b>	Prevenzione della corruzione	Regolamenti per la prevenzione della corruzione	Tempestivo	RPCT e Struttura multidisciplinare di supporto
		Relazione annuale RPC	Tempestivo	RPCT e Struttura multidisciplinare di supporto
		Provvedimenti adottati da A.N.A.C. in tema di controllo della corruzione e atti di adeguamento conseguenti	Tempestivo	RPCT e Struttura multidisciplinare di supporto
		Atti di accertamento delle violazioni alle disposizioni D. Lgs. 33/2013 e s.m.i.	Tempestivo	RPCT e Struttura multidisciplinare di supporto
<b>Altri contenuti</b>	Indirizzo PEC		Tempestivo	Coordinatore Segreteria generale
<b>Altri contenuti</b>	Accesso civico	Informazioni Ex Art. 5 D. Lgs. n. 33/2013 e s.m.i.	Tempestivo	RPCT e Struttura multidisciplinare di supporto
		Illustrazione FOIA e modulistica istanze accesso civico semplice e generalizzato		
		Registro accessi		
<b>Altri contenuti</b>	Accessibilità e Catalogo dei dati, metadati e banche dati	Catalogo dei dati, metadati e delle banche dati	Tempestivo	Direzione
		Regolamenti		
		Obiettivi di accessibilità		