



## DEFINIZIONE DI UN DIVERSO MODELLO ORGANIZZATIVO PER IL CAI

Con riferimento alla definizione di un diverso modello organizzativo per il CAI affidato al Direttore, definito nel Piano della Performance 2015-2017 come di seguito indicato, si espone nella presente relazione l'attività effettuata.

Obiettivo	Indicatore	Target 2015
Nuovo modello organizzativo per le strategie dell'Ente	% individuazione ruoli/competenze necessarie per attività richieste all'organizzazione	100% definizione di un diverso modello organizzativo per il CAI

Si è ritenuto innanzitutto utile ripercorrere i principali passaggi compiuti in materia di organizzazione degli uffici della Sede centrale del Club Alpino Italiano dalla sua trasformazione in Ente pubblico non economico ad oggi.

A seguito dell'ampia opera di revisione, classificazione e riduzione degli enti pubblici avvenuta con l'emanazione della Legge 20 marzo 1975 n. 70, il Club Alpino Italiano è stato chiamato, oltre ad apportare le necessarie modifiche statutarie, ad ordinare la propria organizzazione in conformità alle nuove disposizioni legislative, ad adottare un regolamento organico del personale nonché ad inquadrare il personale nei ruoli e nelle qualifiche del pubblico impiego.

Nel 1979 il CAI ha quindi adottato la sua prima *pianta organica* (vedi tabella seguente) e alla fine dello stesso anno ha bandito, così come richiesto agli enti di cui alla Legge n. 70/1975, il suo primo concorso pubblico per il reclutamento di personale.

Inquadramento	Pianta organica al 31.12.1979	In servizio al 31.12.1979	
		MASCHI	FEMMINE
DIRIGENTE	1	1	-
FUNZIONARIO TECNICO	1	-	-
COLLABORATORE DI AMMINISTRAZIONE	1	-	1
ASSISTENTE DI AMMINISTRAZIONE	5	2	2
OPERATORE DI AMMINISTRAZIONE	8	-	3
ARCHIVISTA	1	-	1
AUSILIARIO DI AMMINISTRAZIONE	1	1	-
	18	4	7

A partire dal 1999 la definizione degli inquadramenti viene modificata così come disposto dalla contrattazione collettiva nazionale; la situazione al 31 dicembre 1999 appare la seguente:

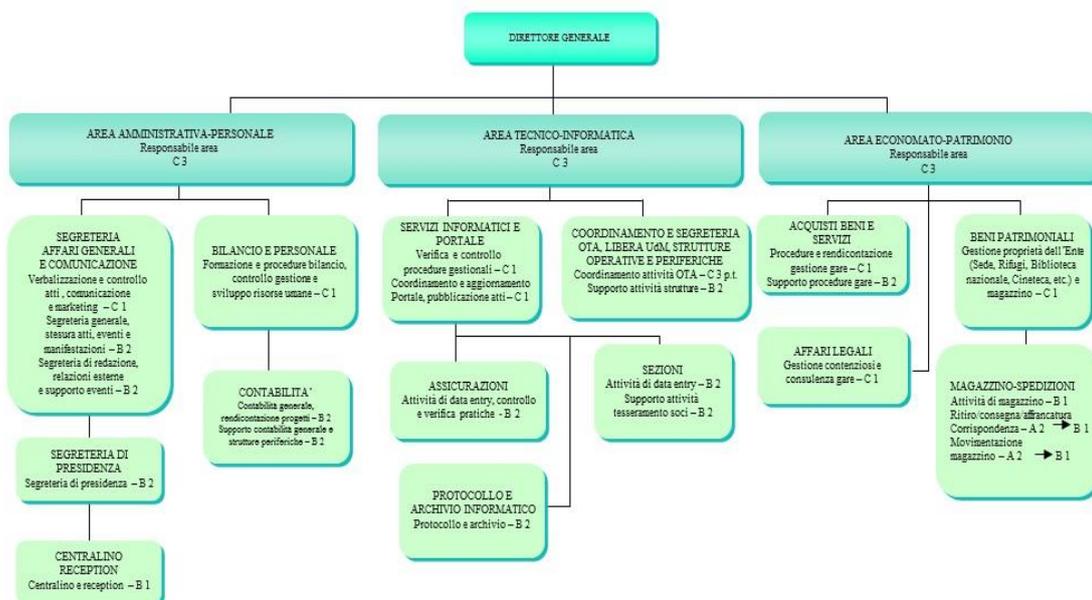


Inquadramento < 1979	Inquadramento attuale	Dotazione organica al 31.12.1999	In servizio al 31.12.1999	
			MASCHI	FEMMINE
DIRIGENTE	DIRIGENTE	1	1	-
FUNZIONARIO TECNICO	C 3	2	1	1
COLLABORATORE DI AMMINISTRAZIONE	C 1	3	-	-
ASSISTENTE DI AMMINISTRAZIONE	B 2	7	-	2
OPERATORE DI AMMINISTRAZIONE	B 1	-	-	8
ARCHIVISTA	A 2	3	1	-
AUSILIARIO DI AMMINISTRAZIONE	A 1	1	-	1
	<b>TOTALE</b>	<b>17</b>	<b>3</b>	<b>12</b>

Tuttavia sino al 2003 non esisteva un definito modello organizzativo degli uffici della Sede centrale; la dotazione organica determinava il modello gerarchico piuttosto che quello funzionale.

Nel corso del 2003 l'allora Comitato di Presidenza rileva l'esigenza di prevenire alla definizione di un modello organizzativo di tale struttura incaricandone un Gruppo di Lavoro, appositamente costituito e formato dall'allora Presidente generale, da un Vice Presidente generale, da due Consiglieri centrali e da un funzionario dipendente. Il CDC approva quindi con delibera n. 141 del 22 dicembre 2003 il progetto, proposto dal GdL, adottando il seguente modello organizzativo per gli uffici della Sede centrale:

PROGETTO DI RIORGANIZZAZIONE PERSONALE STRUTTURA CENTRALE

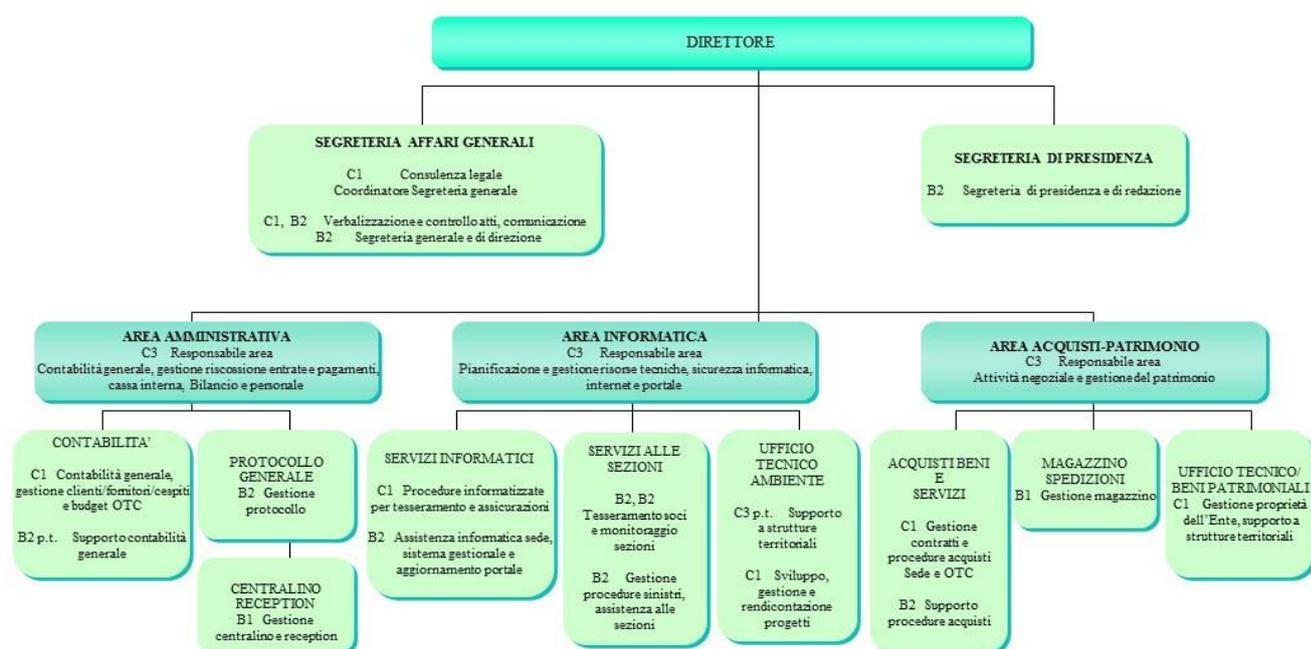




Il modello prevedeva la suddivisione in tre aree organizzative, all'interno delle quali sono stati individuati gli uffici e le figure professionali ad essi assegnati sulla base di distinti livelli di responsabilità. La riorganizzazione conseguente ha consentito di effettuare le progressioni economiche e di attribuire, per la prima volta, le posizioni organizzative ai Responsabili di Area.

A seguito delle modifiche ordinamentali adottate dal Sodalizio, nel luglio 2006, viene ridisegnata anche la struttura organizzativa degli uffici che, oltre ad abbandonare la denominazione di Direttore generale in favore di Direttore dell'Ente, vede la creazione di due uffici di staff: la Segreteria di Presidenza e la Segreteria Affari generali nel cui ambito viene collocato anche l'Ufficio Legale, al cui titolare viene affidato il coordinamento dell'ufficio.

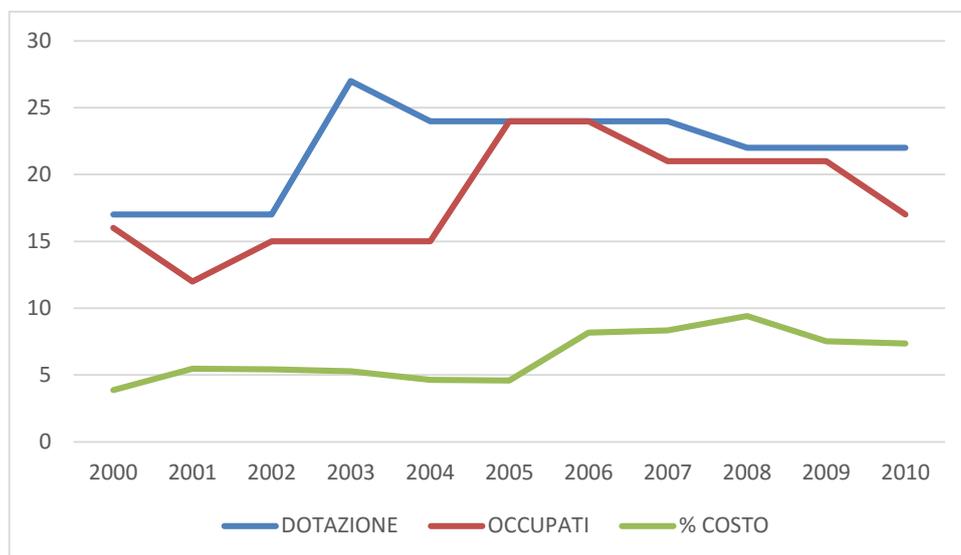
RIORGANIZZAZIONE DOTAZIONE ORGANICA



Cdc 14 luglio 2006

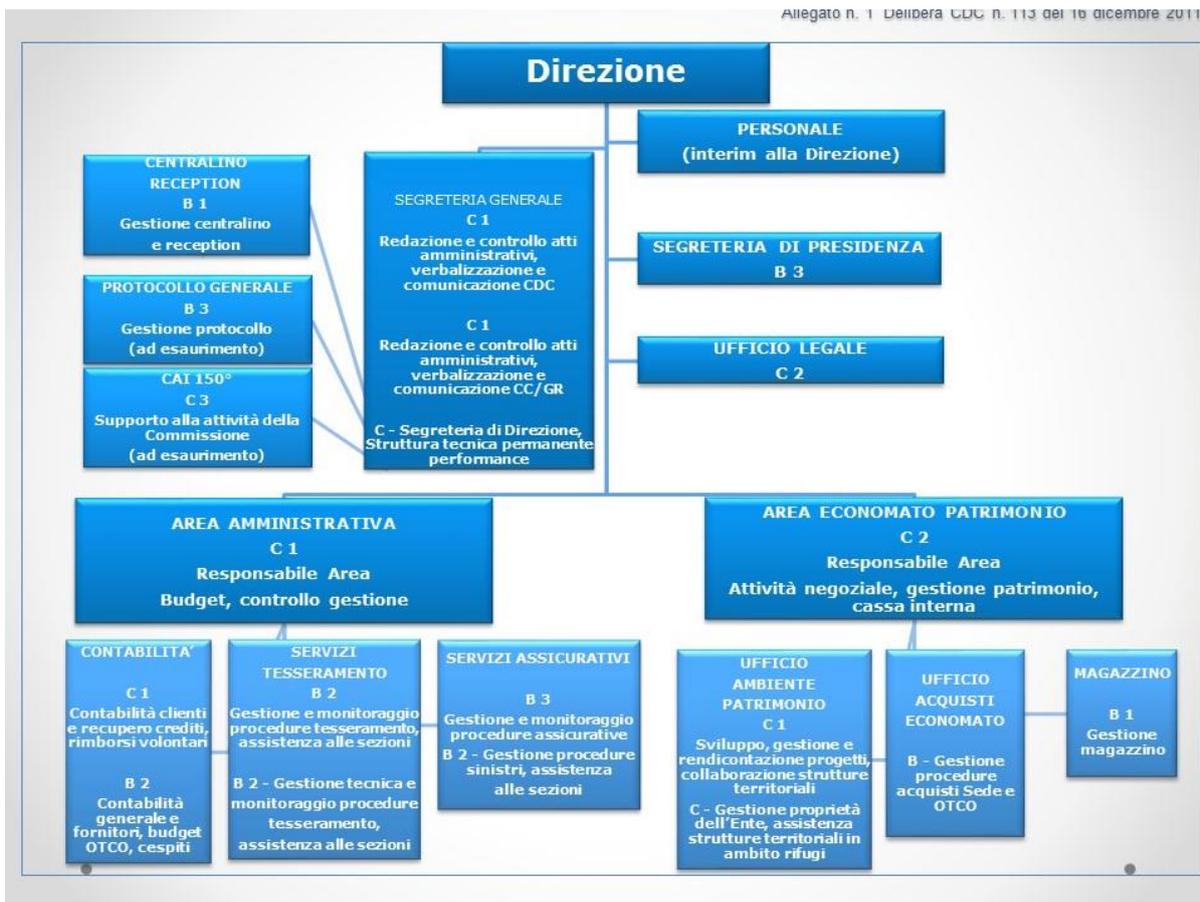
Il modello rimane sostanzialmente valido sino al 2010; la consistenza della dotazione organica subisce tuttavia un ridimensionamento a seguito delle politiche di contenimento della spesa pubblica anche in materia di personale varate a partire dalla metà di tale decennio.

Nel grafico seguente viene illustrato l'andamento di dotazione organica e occupazione unitamente all'incidenza dei relativi costi sul bilancio dell'Ente per il periodo 2000-2010.



Nel 2011 sulla base delle mutate esigenze organizzative dell'Ente e in relazione agli obiettivi previsti nel Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità e alle attività straordinarie ma, di lunga durata, come quelle riguardanti CAI150 si ritiene necessario pervenire alla determinazione di una nuova dotazione organica. Il CDC, su proposta della Direzione e tenuto conto del rilevamento e della valutazione dei carichi di lavoro assegnati al personale dipendente nonché degli ulteriori adempimenti di legge in materia di personale - nello specifico la riduzione della spesa per il personale disposta dal Decreto Legge 13 agosto 2011, n. 138, convertito con Legge 14 settembre 2011, n. 148, provvede con delibera n. 113 del 16 dicembre 2011 ad adottare una nuova dotazione organica.

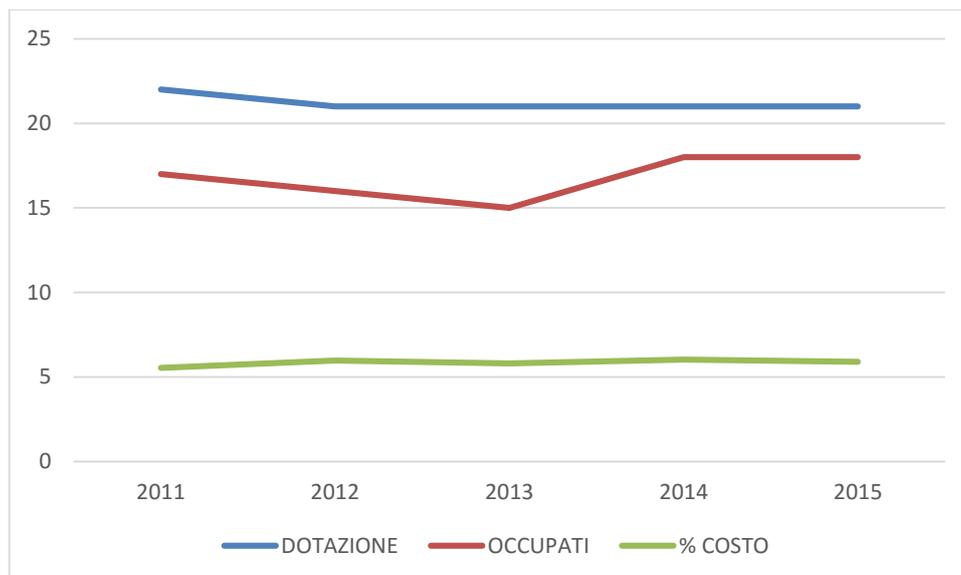
Il Direttore provvede quindi alla ridefinizione della struttura organizzativa - tenendo conto del taglio di due posizioni in adempimento al citato DL n. 138/2011 - tramite la razionalizzazione delle aree organizzative di linea, portandole da tre a due (Amministrativa ed Economato-Patrimonio), e con una nuova definizione degli uffici di staff, secondo lo schema sotto riportato.



Il processo riorganizzativo ha, inoltre, nuovamente consentito - attraverso la crescita professionale di personale interno - l'attribuzione di posizioni organizzative ai Responsabili delle Aree, al Coordinatore della Segreteria generale nonché al funzionario assegnato all'Ufficio Legale.

L'intero ridisegno organizzativo ha permesso il migliore adeguamento possibile alle contingenti necessità dell'Ente e l'adempimento ai vincoli ad esso imposti dal già citato D.L. n. 138/2011. Tuttavia tale dotazione organica, che costituiva il presidio minimo indispensabile per l'assolvimento delle finalità dell'Ente, non ha potuto talvolta garantire una adeguata funzionalità rispetto ai crescenti bisogni posti dagli obiettivi di medio e lungo periodo e dagli stakeholder, tenuto conto inoltre delle disposizioni succedutesi in materia di riduzione della spesa per il personale.

Nel grafico seguente viene illustrato l'andamento di dotazione organica e occupazione unitamente all'incidenza dei relativi costi sul bilancio dell'Ente per il periodo 2011-2015.



Nel periodo più recente sono emerse inoltre nuove e/o rinnovate richieste di supporto da parte del territorio anche alla luce della realizzazione di nuove funzionalità collegate al gestionale associativo nonché della nascita e dell'incremento di nuove attività istituzionali.

Il target assegnato al Direttore per l'anno 2015 di definizione di un diverso modello organizzativo rappresenta pertanto il naturale compimento di un percorso che nel Piano della Performance 2013-2015 aveva portato anche ad effettuare un'analisi comparativa a livello nazionale sulle realtà (ANA, FAI, Italia Nostra, Legambiente, Lega Navale, TCI, e WWF) assimilabili al Club Alpino Italiano (vedi "RELAZIONE SULL'ANALISI COMPARATIVA A LIVELLO NAZIONALE SULLE REALTA' ASSIMILABILI AL CAI" svolta nel corso del 2014).

Da tale analisi è emerso che il modello organizzativo complessivo è sostanzialmente simile in tutte le organizzazioni esaminate e le principali funzioni in cui si articola l'attività aziendale di tali organizzazioni sono affidate a più organi, che vengono così a ricoprire ruoli distinti, ma assolutamente complementari.

Analogamente quindi alle altre realtà esaminate, il Club alpino Italiano è articolato in sei funzioni generali, ciascuna affidata a organi diversi, variamente configurati e denominati. Esse sono:

- Il governo: tale funzione è definita come l'insieme delle attività di decisione e controllo che permettono l'orientamento e la guida dei processi evolutivi del sistema organizzativo all'interno del generale sistema ambientale. Essa è prerogativa dell'organo formale di governo, che nelle organizzazioni non profit – quali il CAI nella veste di Ente pubblico a base associativa – è il consiglio direttivo (Comitato Direttivo Centrale), organo di vertice nominato dai membri dell'organizzazione;
- La gestione caratteristica operativa: identifica l'insieme delle attività che rappresentano il cuore, la produzione centrale dell'onp. Queste, a loro volta, si distinguono in attività di base, volte alla soddisfazione diretta dell'utente/cliente di riferimento, e in attività accessorie, relative a servizi che arricchiscono ulteriormente l'offerta base rivolta a tali utenti/clienti;
- La funzione di direzione: riguarda l'esercizio del potere di indirizzo e coordinamento delle attività operative ed è tipica delle posizioni organizzative che prevedono responsabilità di comando rispetto al lavoro svolto dalle unità operative;



- La funzione di progettazione degli assetti aziendali: riguarda le attività che concorrono a definire le modalità di funzionamento dell'onp. Essa identifica le mansioni delle unità organizzative cosiddette di "staff";
- La funzione di servizio: riguarda quelle onp, di maggiori dimensioni quali il CAI, che scelgono di produrre al loro interno i servizi generali di cui necessita un'organizzazione complessa. Tale funzione identifica le attività proprie delle unità interne che svolgono attività operative ma non appartenenti alla gestione caratteristica aziendale (servizi amministrativi e informativi, di gestione e amministrazione del personale, di amministrazione e manutenzione del patrimonio immobiliare);
- La funzione di controllo delle attività di governo: consiste nell'attività di analisi e valutazione dell'operato dell'organo di governo, al fine di verificare il rispetto delle norme che tutelano gli interessi degli stakeholder interni ed esterni. Per gli aspetti puramente economici tale compito è svolto, in ambito CAI, dal Collegio nazionale dei Revisori.

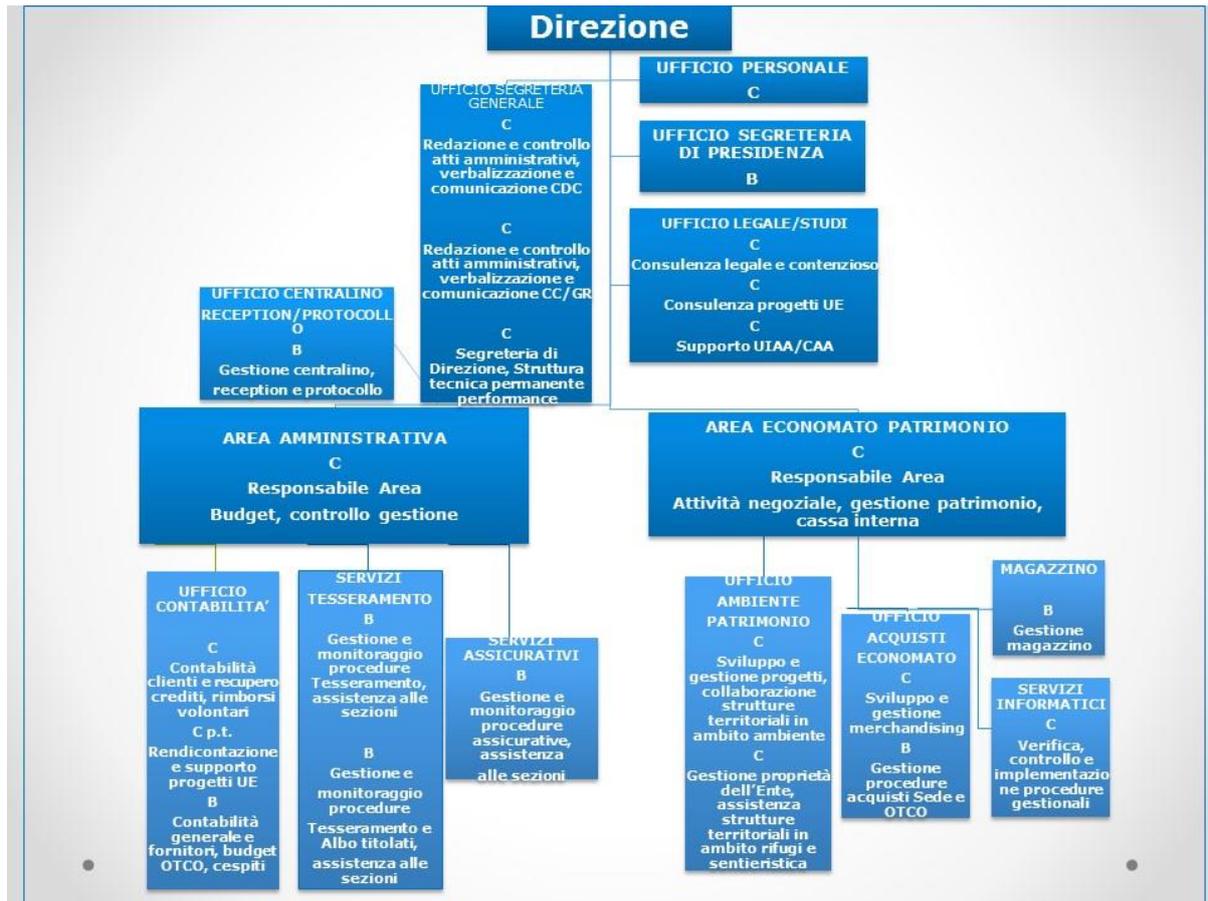
Per quanto attiene alla funzione di governo e ad una sua eventuale diversa configurazione, si rimanda alla discussione in corso nei vari ambiti del Sodalizio a seguito degli esiti del 100° Congresso nazionale "Quale volontariato per il CAI di domani" svoltosi a Firenze nell'autunno 2015.

Sulla base di tali considerazioni, della funzionalità delle varie strutture organizzative sviluppatasi negli anni e tenuto conto della valutazione delle linee guida dello sviluppo organizzativo della struttura centrale dell'Ente condotta sul personale dipendente in funzione dell'avvio di un'attività di e-commerce, si propone una struttura organizzativa (vedi organigramma pagina 8) che lasciando pressoché invariato l'impianto complessivo definito nel 2011 presenta dei rafforzamenti in alcuni settori.

In particolare si ritiene di implementare l'Ufficio Legale con attività di carattere istituzionale che siano di supporto progettuale e organizzativo alle realtà territoriali. Il ridisegnato Ufficio "Legale e Studi" svolgerebbe quindi le seguenti attività:

- Pareri e contenzioso legali; consulenza adeguamenti normativi;
- Attività inerenti progetti finanziati su programmi europei (SHERPA, Erasmus+);
- Attività di supporto in ambito internazionale (UIAA, CAA, etc); definizione di accordi e protocolli con altre organizzazioni/enti;
- Attività di consulenza alle realtà territoriali per progetti finanziabili sui programmi europei.

Anche l'Area Economato-Patrimonio vede un rafforzamento con una posizione dedicata alle attività di merchandising ed una ai Servizi Informatici; mentre per l'Area Amministrativa viene prevista una posizione part-time dedicata alla rendicontazione e supporto amministrativo (anche delle realtà territoriali) dei progetti europei.



La proposta presentata, che si ritiene *teoricamente* ottimale, risente per la sua attuazione del complesso di vincoli posti dalla legislazione vigente in materia di lavoro pubblico. Per quanto concerne un ampliamento della dotazione organica, dopo le limitazioni poste in ultimo dal D.L. 13 agosto 2011, n. 138, la legislazione vigente non prevede espressamente divieti in tal senso. L'emanazione dei Decreti attuativi della Riforma della P.A. dovrebbe inoltre portare "verso un nuovo sistema di fabbisogni e non più delle piante organiche"<sup>1</sup>. Per quanto riguarda invece le assunzioni e quindi la copertura dei posti vacanti, la Legge 28 dicembre 2015, n. 208, prevede al comma 227, che le pubbliche amministrazioni possano procedere, per gli anni 2016, 2017 e 2018, ad assunzioni di personale a tempo indeterminato di qualifica non dirigenziale nel limite di un contingente di personale corrispondente, per ciascuno dei predetti anni, ad una spesa pari al 25 % di quella relativa al medesimo personale cessato nell'anno precedente. Sulla base di un'unica cessazione avvenuta nel corso del 2015, si potrà pertanto pervenire ad *una* assunzione *utile*, cioè con un part-time ad almeno il 50%, non prima del 2017.

Il Club Alpino Italiano, alla luce delle risultanze sull'indagine<sup>2</sup> in corso da parte dello Studio Legale Amministrativisti Associati di Milano, potrebbe tuttavia vedere configurarsi la (favorevole) possibilità di avvalersi della deroga alla Legge 15 marzo 1975, n. 70 e alle altre disposizioni di legge e di regolamento in vigore per gli enti pubblici nazionali prevista

<sup>1</sup> Il Messaggero – 24.10.2015 - Intervista al Ministro per la Semplificazione e la Pubblica Amministrazione Marianna Madia.

<sup>2</sup> In particolare: ricognizione della normativa rilevante in materia di riduzione delle spese per l'acquisto di beni e servizi intermedi in vigore dall'anno 2012 ad oggi, avendo riguardo al relativo campo di applicazione.



dall'art. 4, comma 5, del proprio Statuto. In tal caso, l'Ente potrebbe quindi avviare le procedure di copertura dei posti vacanti al fine di raggiungere la piena copertura delle posizioni ritenute necessarie al pieno assolvimento dei compiti istituzionali.

Milano, 10 aprile 2016

Il Direttore

Andreina Maggiore