

AMMINISTRARE CONSAPEVOLMENTE TEORIA E PRATICA TRA IL FARE E NON DIRE

NERI BALDI - ALFIO CIABATTI

Queste poche riflessioni sono frutto di due mandati di gestione della Sezione di Firenze, attraverso le profonde trasformazioni degli ultimi tempi che l'hanno proiettata in una dimensione diversa da quella in cui ha operato per centocinquanta anni.

La notevole complessità della normativa, a cui il CAI come tutte le associazioni è soggetto, e sempre più negli ultimi decenni, ha reso più impegnativa la gestione, sia per gli aspetti della responsabilità amministrativa che operativa.

Non si tratta di un prontuario, ma una semplice raccolta di esperienze e considerazioni sulla rappresentanza e alcuni suggerimenti sulle modalità operative, non solo per i futuri consiglieri, presidenti e sindaci revisori, ma anche per tutti coloro che vogliono candidarsi per adempiere al mandato, con consapevolezza e responsabilità ma anche soddisfazione per ciò a cui si propongono.

* * *

1. - PREMESSA

Quando un soggetto agisce, di regola i risultati della sua azione si ripercuotono nella sua sfera giuridica.

Può però accadere che si agisca in nome e per conto di altri, cioè che le conseguenze dell'azione siano destinate ad avere effetto per uno o più soggetti terzi. Si tratta dell'istituto che in termini generali viene qualificato come "rappresentanza": si può essere rappresentanti di una persona singola, così come di una molteplicità in un consesso organizzato, quale è ad esempio la Regione (in cui tutti i cittadini maggiorenni eleggono i loro rappresentanti al Consiglio Regionale) o una società commerciale (in cui l'assemblea elegge l'organo di amministrazione) o anche semplicemente nelle associazioni (dove pure i soci eleggono gli organi sociali).

* * *

2. - LE PERSONE GIURIDICHE

La rappresentanza trova applicazione generale nell'ambito delle persone giuridiche¹, cioè una collettività di persone che si astrae dalla somma dei partecipanti.

È stato efficacemente affermato che *"le persone giuridiche non sono, per loro natura, in condizione di formare una loro volontà e di esprimerla. Esse si servono di persone fisiche, le quali si chiamano organi (organon = strumento): queste persone esercitano la stessa funzione che il cervello, la bocca esercitano nella formazione o nella manifestazione del pensiero dell'uomo singolo"*².

È intuitivo come spesso sia inopportuno (se non addirittura impossibile) coinvolgere direttamente tutti i partecipanti nelle decisioni che riguardano l'ente.

Spesso la scelta dei rappresentanti avviene sulla base di specifiche competenze. A volte basta invece la mera legittimazione per così dire *democratica*, con la scelta in

¹ Per le caratteristiche generali e le differenze fra persona fisica e persona giuridica vedi <http://www.treccani.it/enciclopedia/persona-fisica-e-persona-giuridica/>

² cfr. A. TORRENTE P. SCHLESINGER, *Manuale di diritto privato* - XV, CEDAM, Milano 1997, 106.

base a criteri puramente numerici (voti espressi) che per sua natura almeno in astratto prescinde dalla competenza.

È questione di non poco conto che da secoli ha indotto a riflessioni su uno dei limiti strutturali della democrazia. Già il filosofo Platone nel IV secolo avanti Cristo si chiedeva come sia possibile che per governare, arte che richiede competenza e grandi doti intellettuali, perché si tratta di comprendere lo stato delle cose ed agire per il bene comune, basti l'elezione laddove per svolgere mestieri apparentemente più semplici, come il nocchiero o l'architetto occorrono preparazione specifica e pratica concreta per ciò che ci si accinge a fare³.

* * *

3. - LA CANDIDATURA

Dunque, ben può accadere che si venga scelti per fare un qualcosa di cui poco o nulla si sa.

Sarebbe bene che ciò non accadesse e che – prima di accettare o proporre una candidatura – si avesse un'adeguata preparazione o quanto meno la consapevolezza dell'attività che ci si accinge a svolgere: è chiaro che nessuno *nasce imparato*, però si può studiare e ci si può preparare, o almeno si può chiedere la collaborazione/assistenza di chi abbia già maturato una certa esperienza.

Senza alcuna pretesa di completezza, cerchiamo di capirne un po' di più.

* * *

4. - LA RESPONSABILITÀ

Accettare di amministrare una persona giuridica, sia come legale rappresentante che come componente dell'organo di gestione, equivale un po' all'andare in montagna: bisogna avere un piano (con una meta da raggiungere), essere adeguatamente equipaggiati, pensare a possibili vie di fuga e comunque aver sempre presente l'evoluzione del contesto.

Insomma, bisogna essere non solo preparati, ma anche responsabili⁴.

Dalla responsabilità derivano conseguenze che possono essere etiche (per aver fatto una brutta figura), politiche (per essere venuti meno alla coerenza con gli obiettivi statutari dell'ente), ma anche giuridiche (nell'ipotesi di contravvenzione alle norme penali o di eventuali danni originati dalla propria attività).

Decisamente fuori luogo è dunque chi accetta una carica solo per fregiarsi del titolo corrispondente, se non è poi in grado di operare concretamente per le finalità a cui è rivolta l'attività dell'ente.

Al contrario, l'accettare di mettersi in gioco per amministrare una persona giuridica equivale ad impegnarsi a raggiungere un qualcosa, nell'interesse *di un altro*, che preferibilmente dovrebbe essere ben chiaro e forse predeterminato.

Un concetto di fondo va tenuto in evidenza: di regola, nessuno ci obbliga ad agire

³ PLATONE, La Repubblica, VI, iv.

⁴ Con questa accezione intendiamo in termini generali il saper *rispondere in modo abile*, cioè dare risposta appropriata nelle situazioni che ci si pongano davanti, cioè prevedere e sapere accettare le conseguenze della propria attività (o anche inattività, che in alcuni casi può essere pure peggio).

in nome e per conto di un soggetto terzo; se si vuole, si amministra un qualcosa nell'interesse altrui, in base a un mandato volontariamente assunto, con quanto ne consegue⁵.

Dunque, amministrare – ma anche rappresentare – è un impegno, non è una onorificenza.

* * *

5. - LA REGOLAMENTAZIONE DEL TERZO SETTORE

Fino ad oggi la responsabilità degli amministratori dei soggetti giuridici non riconducibili alla pubblica amministrazione e neppure alle società commerciali era regolata esclusivamente dal codice civile e dai principi generali dell'ordinamento⁶, con diverse forme di pubblicità nei confronti di terzi⁷.

Si tratta di quello che viene comunemente chiamato *Terzo Settore*, che raggruppa tutte quelle attività che agiscono in campo sociale, culturale ed economico, senza però lo svolgimento di attività di impresa commerciale, oggi disciplinato in modo unitario con il decreto legislativo 117/2017⁸.

La nuova normativa è stata introdotta per aumentare il controllo su questo tipo di enti che costituisce una significativa porzione della realtà economica italiana e che spesso gestisce danaro pubblico. Di qui la necessità di regole chiare ed inderogabili a cui deve corrispondere la capacità gestionale degli amministratori per evitare inefficienze che possono ripercuotersi anche al di là dell'orizzonte del singolo ente.

Tutto questo non deve spaventare; al contrario, deve indurre ad affrontare l'incarico di amministratore con impegno e maggiore consapevolezza.

La circostanza che l'amministratore possa essere un volontario non sposta minimamente i termini della questione: volontario vuol dire che nessuno lo obbliga ad accettare l'incarico e che (di regola) non ricevere retribuzione; non sta affatto a

⁵ Non è un caso che venga comunemente affermato – tanto per fare un esempio vicino a tutti – che *“l'amministratore condominiale gode nei riguardi dei condomini di una rappresentanza volontaria, talché i poteri di lui sono quelli di un comune mandatario; egli è pertanto gravato dall'obbligo di eseguire il mandato conferitogli con la diligenza del buon padre di famiglia”* (cfr. Cass. - VI [ord.], 20 ottobre 2017, n. 24920).

⁶ Le associazioni possono essere “non riconosciute” se operano in via di fatto ai sensi dell'art. 36 del codice civile come generica forma di riconoscimento dell'autonomia organizzativa privata; non hanno una chiara separazione tra il patrimonio dell'ente e quello degli associati e impongono meno adempimenti burocratici. Le associazioni “riconosciute” sono invece quelle dotate di personalità giuridica, disciplinate dall'art. 25 della legge 218/1995 e dal d.P.R. 361/2000, ed hanno la separazione del patrimonio dell'associazione da quello dei soci; gli associati rispondono quindi delle obbligazioni dell'ente solo nei limiti della quota associativa versata e non possono essere chiamati a rispondere dei debiti contratti dall'associazione dai creditori di quest'ultima: [http://www.treccani.it/enciclopedia/associazioni-riconosciute-e-non-riconosciute_\(Diritto-on-line\)/](http://www.treccani.it/enciclopedia/associazioni-riconosciute-e-non-riconosciute_(Diritto-on-line)/)

Vedi anche <https://www.regione.toscana.it/-/persone-giuridiche-private>

⁷ Le associazioni (riconosciute e non) possono iscriversi nei registri regionali acquisendo un vantaggio di carattere etico ma anche pratico. Il cittadino o l'ente che la contatta sa che è un'associazione senza fine di lucro con determinate caratteristiche che rispettano le specifiche norme dello Stato e della Regione.

Si tratta, in particolare, di registri relativi a Organizzazione di Volontariato (ODV, legge 11 agosto 1991, n. 266), Associazione di Promozione Sociale (APS, legge 7 dicembre 2000, n. 383) e Cooperativa Sociali.

La tipologia più funzionale alla struttura e alle finalità delle Sezioni CAI è probabilmente quella delle APS.

Per saperne di più vedi <https://www.regione.toscana.it/terzosettore/cos-e> <https://www.cesvot.it/>
<https://cittametropolitanafirenze.055055.it/servizi/scheda-servizio/registro-regionale-associazioni-di-promozione-sociale>

⁸ Per saperne di più vedi <https://www.camera.it/temiap/documentazione/temi/pdf/1105128.pdf>

significare che possa agire *all'incirca*, con superficialità o approssimazione.

* * *

6. - L'ATTIVITÀ IN CONCRETO

Presupposto per lo svolgimento in modo ottimale dell'attività di amministrazione è la consapevolezza della funzione e del ruolo della carica ricoperta.

Nessuno ci obbliga ad assumere un incarico, ma se lo si fa – a prescindere dagli aspetti giuridici – la coscienza ci deve imporre di impegnarci al meglio delle nostre possibilità per lo svolgimento dell'attività che dobbiamo compiere.

Può essere utile avere a mente alcuni punti fermi, nella consapevolezza che se l'ubbidienza la possiamo ottenere in virtù della supremazia gerarchica (che però di regola non è configurabile nel mondo del volontariato); l'autorevolezza la acquistiamo invece con l'esempio dell'attività realmente svolta e la dimostrazione dei risultati.

Come si è detto, punto focale della questione è che la persona giuridica agisce attraverso gli amministratori, che ne hanno la gestione e le rappresentanza verso terzi.

Dunque, occorre ribadire che l'amministratore NON agisce per sé, ma per l'ente, nei limiti e con le prerogative della carica ricoperta.

Questi sono criteri generali che grosso modo valgono per tutti gli enti; il CAI ha però alcune particolarità che lo contraddistinguono.

* * *

7. - IL DOPPIO BINARIO NORMATIVO DEL CAI

Il CAI è forse l'associazione che affonda maggiormente le proprie radici nella storia dell'Italia unitaria, aspetto che sicuramente conferisce tradizione e competenza. Probabilmente è anche l'unica associazione nazionale che ha alle spalle una legge dello Stato che ne regoli in modo espresso le attività (si tratta delle leggi 26 gennaio 1963, n. 91 e 24 dicembre 1985, n. 776⁹).

È anche l'associazione italiana che raggruppa gli amanti della montagna sicuramente più grande e probabilmente con maggiore autorevolezza, con un ambito di azione tendenzialmente esteso a tutto l'ambiente naturale in genere.

Peraltro il CAI, inteso complessivamente, è per certi versi un'istituzione anomala: la sede centrale (cioè il CAI nazionale) è un ente pubblico, come tale regolamentato, laddove tutte le strutture territoriali sono soggetti di diritto privato, con una diversa normativa di riferimento e che possono avere o no personalità giuridica, con quanto ne consegue¹⁰. La sede centrale del CAI – ente pubblico, come si è detto – svolge prevalentemente attività di indirizzo e coordinamento, ma anche di controllo delle attività che siano svolte nel rispetto dei principi e regolamenti generali del sodalizio.

È significativo però quanto scritto nell'art. 4 dello Statuto del CAI centrale¹¹: “*Il Club alpino italiano è costituito dai soci riuniti liberamente in un numero indeterminato*

⁹Per il testo completo vedi

https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=1985-12-30&atto.codiceRedazionale=085U0776&elenco30giorni=false

¹⁰ Semplificando molto il concetto potremmo affermare che la sede centrale è un ministero, mentre le sedi periferiche sono dei club privati che privatamente cercano di attuare le direttive ministeriali.

¹¹ https://www.cai.it/wp-content/uploads/2019/01/Statuto_CAI_.pdf

di Sezioni”. La tessera è nazionale, ma si è soci CAI solo facendo parte di una Sezione: il CAI, quindi, *vive* sul territorio attraverso le Sezioni presso cui sono iscritti i soci, che si avvalgono tutti della complessa organizzazione nazionale, pur nella inevitabile peculiarità di ciascuna realtà. Le Sezioni sono quindi la centralità reale del Club Alpino Italiano.

Le Sezioni devono rispettare lo statuto nazionale e la normativa associativa del CAI centrale, ma anche – necessariamente – la normativa specifica di riferimento, statale e regionale, diversa a seconda della forma giuridica adottata.

Particolare non secondario è la previsione della legge 776/85 secondo cui “*Il Club alpino italiano provvede, a favore sia dei propri soci sia di altri...*”¹². Tale aspetto pone il CAI in una posizione delicata in quanto è configurato come un’organizzazione che opera non solo a favore degli associati, ma anche per una molteplicità indistinta – tendenzialmente tutti i cittadini – che niente hanno a che vedere con l’associazione.

Il CAI, quindi, NON è strutturalmente assimilabile ad altre associazioni.

* * *

8. - IL CAI NELLA SOCIETÀ ATTUALE

La presenza capillare delle Sezioni CAI sul territorio nazionale ha consentito la diffusione di un’organizzazione portatrice di valori e conoscenze forse unica a livello italiano. Oggi molti ricercano nel CAI un riferimento tecnico, ma anche etico, per la corretta frequentazione della montagna e soprattutto la formazione tecnica e culturale.

Al CAI va dato atto che, già dalle origini, è riuscito a guardare avanti per la conoscenza e valorizzazione del territorio montano, anche in chiave per così dire turistica: si pensi ai sentieri del Procinto in Apuane realizzati intorno al 1893. Erano anni di scoperta.

Successivamente quel modo di fare fu dimenticato in conseguenza della evoluzione sociale e culturale. Per molti anni il fine del CAI è stato soprattutto la ricerca, l’esplorazione attraverso l’alpinismo, l’arrampicata e i rifugi.

Negli ultimi anni il CAI ha forse riacquisito l’originaria connotazione, quella della conoscenza e frequentazione della montagna in generale. Possiamo affermare che stiamo ritornando alle origini degli scopi del sodalizio, seppur con scenari diversi: la riscoperta degli ambienti naturali, anche con l’escursionismo attraverso i Cammini, sta portando nuove risorse all’economia dei paesi di montagna. E il CAI è considerato uno degli strumenti fondamentali di questo processo attraverso le competenze sulla rete sentieristica, riconosciute e sempre più richieste in virtù della visione ampia e uniforme sul territorio nazionale.

Il CAI nella società attuale si deve però confrontare con numerose altre associazioni analoghe, da cui deve distinguersi per il livello di preparazione tecnica e culturale e per la qualità del messaggio di cui è portatore: non andare in montagna tanto per andarci, ma *come* andare in montagna con la consapevolezza di ciò che si fa.

D’altro canto la trasformazione in ETS porta le Sezioni CAI ad avere un riconoscimento formale oltre che di fatto, per lo sviluppo di specifici progetti; in questi

¹² Così dispone l’art. 2 della legge.

ultimi anni non pochi enti pubblici riconoscono al CAI competenze estese in termine di ambiente, formazione, sentieri e socialità¹³. Molti progetti trovano attuazione solo facendo affidamento sulla presenza, competenza e credibilità¹⁴.

Peraltro è necessario fare attenzione a non essere confusi sia con le altre associazioni che con il mondo professionale (guide e operatori turistici in generale) che sempre più rivolgono la loro attenzione verso la montagna.

A parità di attività, la differenza deve stare nella *qualità* della nostra azione, anche culturale nel senso più largo della parola, nel nome della tradizione che ci contraddistingue: non dobbiamo inseguire gli altri per far numero, dobbiamo invece sempre più innalzare il livello della nostra preparazione e della competenza; l'alternativa è restare assorbiti ed annacquati in un mondo guidato da una logica commerciale che poco ha a che vedere coi valori etici, tecnici e culturali che ci contraddistinguono.

* * *

9. - AMMINISTRARE UNA SEZIONE

Trovarsi alla guida di una Sezione vuol dire avere la visione della *missione* del CAI – oggi, nella nostra società – con una strategia seria ed espressa per raggiungere gli obiettivi e una tattica delineata nello svolgimento delle attività attraverso un'adeguata progettualità.

Il tutto nel rispetto delle regole associative e dell'etica del CAI; il nostro scopo associativo è definito nell'articolo 1 dello Statuto, tanto datato quanto attuale: “*Il Club alpino italiano (C.A.I.), fondato in Torino nell'anno 1863 per iniziativa di Quintino Sella, libera associazione nazionale, ha per iscopo l'alpinismo in ogni sua manifestazione, la conoscenza e lo studio delle montagne, specialmente di quelle italiane, e la difesa del loro ambiente naturale*”.

E non è un caso che il CAI appartenga a pieno titolo al novero delle “*associazioni di protezione ambientale*”¹⁵, indicate dall'art. 13 della legge 8 luglio 1986, n. 349 (istitutiva del Ministero dell'Ambiente).

Non è il caso di soffermarsi ulteriormente: ciascun socio, e soprattutto il volontario attivo, *deve* conoscere cosa fa e deve fare il CAI.

¹³La riforma normativa e la recente interpretazione della Corte Costituzionale (vedi la sentenza 131/2020 <https://www.cortecostituzionale.it/actionPronuncia.do?jsessionid=31DD479D9B6B6221DA9A1DEAAA53732F>), confermano l'essenza del Terzo Settore come insieme limitato di soggetti giuridici dotati di caratteri specifici, rivolti a «perseguire il bene comune», a svolgere «attività di interesse generale», senza perseguire finalità lucrative soggettive, sottoposti a un sistema pubblicistico di registrazione e a rigorosi controlli. In quanto rappresentativi della *società solidale*, spesso costituiscono sul territorio una rete capillare di vicinanza e solidarietà, sensibile in tempo reale alle esigenze che provengono dal tessuto sociale, e sono quindi in grado di «mettere a disposizione dell'ente pubblico sia preziosi dati informativi (altrimenti conseguibili in tempi più lunghi e con costi organizzativi a proprio carico), sia un'importante capacità organizzativa e di intervento: ciò che produce spesso effetti positivi, sia in termini di risparmio di risorse che di aumento della qualità dei servizi e delle prestazioni erogate a favore della *società del bisogno*».

¹⁴ Vedi in proposito le recenti linee guida del Ministero del Lavoro e Politiche sociali, adottate con [d.m. 31 marzo 2021, n. 72](#) che chiariscono i rapporti tra ETS e PA.

¹⁵ Per il dettaglio del riconoscimento da parte del Ministero vedi https://www.minambiente.it/sites/default/files/archivio/normativa/associazioni_ambientaliste/dm_17_05_2018_197_CAI.pdf

10.- MA COME FARE?

La **strategia** da seguire dipende molto dal contesto del territorio: essere Sezione in una grande città è molto diverso da esserlo in una piccola realtà.

L'apertura e la preparazione culturale della dirigenza della Sezione sono il substrato su cui si innestano le attività. I soci, spesso di estrazione sociale variegata, possono avere diverse aspettative. Sono aspetti che devono essere valutati. Il rinnovamento che deriva dall'aver nuovi soci, se opportunamente sfruttato, potrà dare nuova linfa all'associazione.

La **tattica** per raggiungere gli obiettivi è un aspetto importante, sicuramente da prendere in seria considerazione.

Il CAI è composto da soci che prima ancora sono cittadini, quindi persone che vivono nel contesto della società civile. I valori, obiettivo da tenere sempre presente, devono essere trasmessi, comunicati nella socialità delle attività. Quindi occorre una comunicazione appropriata che – pur senza reclamizzare – deve far conoscere la cultura e le attività che si svolgono, modulata sui vari segmenti sociali e anagrafici per una più facile comprensione. Pertanto vanno conosciuti e utilizzati al meglio i vari canali di comunicazione.

Essere soci CAI è un impegno distintivo nella società, esserne dirigenti¹⁶ lo è ancora di più. Essere amministratori vuol dire porsi al servizio dei soci e della collettività e non deve essere un motivo di vanto e prestigio personale. Essere componente del Consiglio è motivo di grande impegno e di altrettanta grande responsabilità, ma può dare anche notevoli soddisfazioni. Il tutto deve essere alimentato dalla passione che è la prima motivazione per un volontario.

Le sole conoscenze tecniche di montagna non sono però sufficienti per essere amministratori di una Sezione.

Chi si propone per amministrare deve sapere cosa fare o per lo meno deve esser disposto ad impararlo quanto prima¹⁷: nella realtà attuale amministrare una Sezione CAI di medie dimensioni equivale in termine di impegno a gestire una società commerciale, ma con maggiori difficoltà perché si ha a che fare con volontari e non con dipendenti che si possono obbligare a certe attività.

L'equilibrio e l'onestà intellettuale di ciascun amministratore permetterà di affrontare le possibili situazioni difficili che possono sempre verificarsi.

Sotto un profilo squisitamente operativo occorre la **conoscenza** della normativa vigente (almeno sommariamente) e saper coordinare al meglio le molteplici attività in

¹⁶ Per dirigenti si intendono i componenti del Consiglio Direttivo e del collegio dei Sindaci Revisori. Altri incarichi nella Sezione, come Reggenti delle Sottosezioni, Direttori delle Scuole, Presidenti dei Gruppi, seppur di primario rilievo nell'organizzazione interna del CAI e nella dinamica della Sezione, non hanno invece particolare rilievo per la normativa statale.

¹⁷ Le competenze, se non le si hanno immediatamente, si potranno acquisire mediante corsi di formazione o mediante affidamento a tecnici come legali, commercialisti o analoghi, senza però affidarsi ciecamente a loro per non perdere l'impostazione della gestione che è e deve essere improntata all'etica del CAI. L'organizzazione interna del CAI, anche nel confronto con il mondo esterno, deve essere conosciuta da ciascun componente del CD per non incorrere in scelte improvvide e controproducenti.

cui si sviluppa la vita dinamica della Sezione, con larga condivisione degli obiettivi senza però perdere la centralità istituzionale come organo giuridico, necessariamente responsabile della gestione complessiva ad ogni effetto di legge¹⁸.

In particolare, vanno ricordati il d.lgs. 9 aprile 2008, n. 81 (adempimenti in tema di sicurezza), il d.lgs. 30 giugno 2003, n. 196 (gestione dei dati personali) e il recentissimo d.lgs. 28 febbraio 2021, n. 40 (sicurezza dell'attività sportiva in ambiente invernale).

Utile sarà la ricerca del *coinvolgimento* attivo di altri soci a cui delegare determinate funzioni operative, quali il controllo del magazzino attrezzature, l'importante coordinamento dei programmi delle uscite sociali, le iniziative culturali, la comunicazione e quant'altro, con la precisazione che delega non può e non deve significare scarico di responsabilità. Il coinvolgimento in incarichi come Delegati della Sezione alle assemblee sia regionali che nazionali è irrinunciabile in quanto permette di conoscere e far conoscere l'organizzazione e le complesse dinamiche del CAI e della Sezione anche in previsione di altri impegni istituzionali.

La *serietà* dei componenti del Consiglio sta nel rispetto dell'impegno che occorre per la gestione, amministrazione e promozione dell'associazione, nell'ottica delle molteplici attività spesso comprese in Sezione: è importante sottolineare che il Consigliere deve essere consapevole di rappresentare la Sezione intera e non nella sola attività di cui concretamente si occupa. Detto in altre parole, la provenienza dal Gruppo o Sottosezione o altro deve essere il valore aggiunto come esperienza e non servire a proteggere gli interessi del proprio Gruppo o Sottosezione o altro.

Sarebbe opportuno che alcuni Consiglieri siano titolati CAI nelle discipline tecniche in modo tale nel Consiglio ci sia una preparazione specifica che permetta di valutare con cognizione di causa i programmi e le attività in ambiente.

Rapportarsi con le altre associazioni su determinati progetti è importante, ma senza perdere l'identità caratterizzante del sodalizio. Come per partecipare a progetti della pubblica amministrazione, è necessario comprendere bene quanto richiesto per non essere coinvolti in attività che poco hanno a che fare con il CAI. Ma confrontarsi con gli altri serve sempre a capire il contesto delle cose e magari trovare soluzioni comuni. In questo senso, rapportarsi con il Gruppo Regionale è indispensabile in quanto permette di confrontarsi su iniziative nell'ambito territoriale più ampio ma anche di trovare soluzioni su problemi particolari.

La Sezione CAI – soprattutto se ETS – dovrà gestire le proprie attività tracciandole sul *BILANCIO SOCIALE*, documento riepilogativo del governo tecnico, gestionale e contabile, che permetterà la trasparenza nei confronti dei soci e del mondo esterno, con la consapevolezza che si tratta di un documento dove saranno monitorate le attività in modo organico per non perdere la caratteristica di *ente non commerciale*¹⁹.

Più in generale, la *progettualità* deve essere uno degli aspetti distintivi della vita

¹⁸ Sarà opportuno attivare Commissioni, Gruppi di Lavoro o quant'altro a livello di organi consultivi interni, laddove previsti, curando di riempire le relative caselle; chi assume il conseguente incarico assumerà poi anche le relative responsabilità. Valgano in proposito le medesime considerazioni svolte per gli amministratori in generale: quando si assume un incarico – a qualsiasi livello – va svolto con serietà rispettando gli impegni presi.

¹⁹ Vista la specificità del problema sarà utile avvalersi di un commercialista per evitare inciampi fiscali.

attiva della Sezione. Sviluppare idee e progetti è l'unica modalità per il continuo e necessario rinnovamento, salvo apparire un'associazione senza vitalità e futuro come un ente commissariato. E in questo senso puntare sul **mondo giovanile** è determinante, come impegno morale prima che materiale; la richiesta di impegno non deve essere confusa con il chiedere semplicemente ai giovani/ragazzi di fare quello che fanno altre persone magari più grandi, come l'accompagnamento. Dopo la necessaria formazione, si potranno coinvolgere in progetti ampi dove potranno esprimere la loro capacità e fantasia, tipiche dell'età. Accordi e convenzioni con le scuole dove svolgere formazione ambientale, potranno essere opportunità che potrebbero sfociare in interessanti progetti: l'**aspetto culturale-formativo** dovrà essere il denominatore comune delle attività del CAI; teniamo presente in proposito che il coinvolgimento di ragazzi e scuole è un'attività svolta già anche da molti decenni.

Una attività molto importante è costituita dai **corsi**²⁰ che sono l'attività forse più importante e qualificante del CAI. I programmi didattici e l'iter formativo dei relativi istruttori/accompagnatori, sono stabiliti dalle Commissioni Centrali (gli OTCO, Organismi Tecnici Centrali Operativi); le Commissioni Regionali o Interregionali, (gli OTTO, Organismi Tecnici Territoriali Operativi) coordinano l'attuazione dei contenuti attraverso le Scuole sezionali. L'iter dei corsi viene certificato nel documento di *Nulla Osta* secondo modalità prestabilite, che per essere valido deve essere sempre controfirmato anche dal Presidente di Sezione che approva il programma proposto e ne assume la responsabilità giuridica²¹.

Le attività sociali che esulano dalla didattica, svolte sempre nel rispetto degli indirizzi generali del sodalizio e dello Statuto, sono invece di esclusiva competenza e responsabilità del Consiglio Direttivo della Sezione²².

In questo senso l'aspetto fondamentale nella gestione dinamica della Sezione è l'indispensabile e adeguata **formazione** dei volontari con incarichi operativi di responsabilità, come i capogita/direttori di escursione e i qualificati, a cui si richiedono conoscenze che devono essere verificate ed aggiornate periodicamente, ancor più che per i titolati, dato che la responsabilità della loro attività grava direttamente sulla Sezione. Per la formazione di queste figure ci si può avvalere dell'aiuto della Scuola competente o dell'OTTO di riferimento.

* * *

Per concludere, cerchiamo di capire cosa dobbiamo fare e non spaventiamoci: basta impegnarsi onestamente guardando al CAI con responsabilità, entusiasmo e consapevolezza!

²⁰ È bene tenere a mente che le Scuole Sezionali sono sotto un doppio controllo, dell'OTTO di riferimento per i contenuti tecnici e didattici e del Consiglio Direttivo per gli aspetti giuridici, gestionali e amministrativi.

²¹ La firma del Presidente conferma la centralità della Sezione anche nelle attività specialistiche.

²² Può succedere che dalle Commissioni Centrali giungano linee di indirizzo e comportamento su determinate attività. Spetta però sempre al Consiglio Direttivo della Sezione il recepimento e attuazione di quanto indicato.