



Club Alpino Italiano

100° Congresso Nazionale **“Quale volontariato per il C.A.I. di domani”** Firenze 31 ottobre – 1 novembre 2015

Relazione gruppo di lavoro **“Volontariato nel CAI di oggi”**

Care/i Congressiste/i,
devo anzitutto scusarmi con Voi per la forzata assenza a questo importante Congresso, convocato per approfondire un tema cruciale nella definizione delle strategie per il nostro futuro associativo. L'incarico - affidatomi dal PG - di coordinare tale Gruppo di Lavoro non mi è stato possibile portarlo avanti come avrei desiderato a causa di oggettivi impedimenti personali.

Ringrazio il PG per la consueta fiducia accordatami e Francesco Carrer per essersi assunto l'onere del coordinamento del Gruppo. Il lavoro da Lui sviluppato in collaborazione con gli altri componenti del Gruppo, che saluto e ringrazio, ha toccato ogni aspetto dell'organizzazione associativa del Sodalizio. Pur nel breve lasso di tempo a disposizione – un tema come questo avrebbe richiesto tempi di maturazione e di approfondimento maggiori - sono state evidenziate, in maniera più che esauriente, tutte le criticità presenti nell'organizzazione attuale del CAI.

Da qualche lustro si avverte, infatti, la necessità e l'urgenza di affrontare la questione del futuro associativo alla luce dei rapidi processi di cambiamento in atto nella nostra società “liquida”. Il mondo di oggi, lo sappiamo, tutto inghiottito e triturato. Le gerarchie dei valori e dei bisogni sono capovolte. Gli ancoraggi ideali sono spesso messi in discussione. E' quindi del tutto naturale, direi fisiologico, che un'Associazione come la nostra, specchio riflettente della società italiana degli ultimi 150 anni, sia chiamata a fare una riflessione profonda, coraggiosa e radicale su se stessa e sul proprio ruolo.

La storia del Sodalizio ha attraversato tre grandi fasi storiche. Dapprima, la sua nascita eroica all'insegna di un sentire e vivere la montagna in forma elitaria. Tra le due guerre mondiali è intervenuta una fase di allargamento della base associativa ma anche uno snaturamento dei principi costitutivi del Sodalizio piegato ad un uso strumentale per fini extra-associativi e di collateralismo operativo. Nel secondo dopoguerra, dopo una necessaria “normalizzazione”, avviene uno dei passaggi fondamentali nella definizione dell'architettura istituzionale dell'Associazione. A cento anni dalla nascita, lo Stato assegna al “CAI Organizzazione centrale” (anno 1963) la natura giuridica di Ente di diritto pubblico non economico a base associativa. Con quell'atto il Parlamento nazionale intende tributare un riconoscimento formale nei confronti della presenza attiva del Sodalizio all'interno della collettività nazionale. Si è voluto assegnare “forma giuridica pubblicistica” ad una “presenza pubblica” che, fin dalle sue origini, il CAI ha cercato di promuovere e potenziare.

Da quel momento, la nuova collocazione della Sede centrale nell'ambito della Pubblica Amministrazione e le risorse che sono state messe a disposizione per finalità riconosciute di interesse pubblico (sentieri, rifugi, soccorso alpino) ha segnato un indiscusso rilancio del Sodalizio nella società. Il boom economico, la crescita della domanda turistica da parte di strati sempre più vasti di popolazione, hanno prodotto un salto quantitativo rilevante nelle attività sociali del CAI. La “complessità” (fattore costitutivo positivo della società contemporanea) si è notevolmente accresciuta. Ma ciò ha incominciato a generare qualche “complicazione”

(fattore negativo e degenerativo) nel senso che le vecchie pratiche consuetudinarie andavano ripensate coraggiosamente.

La nuova configurazione giuridico-amministrativa incominciava a generare un divario crescente fra Ente centrale e territorio, dove le Sezioni restavano legate a procedure di tipo privatistico. La regola aurea dell'**isomorfismo** strutturale (armonia tra forme) – nel nostro caso “centro” e “periferia” – inizia a mostrare segni crescenti di difficoltà nell'armonizzazione delle gestioni e nella compatibilità dei linguaggi e della cultura associativa. Ma occorre segnalare anche un altro tipo di **eteromorfismo** (disparità di forme): quello fra **natura** e **funzione**. In che cosa consiste tale dualismo? Esso consiste nel fatto, già evidenziato, che il CAI ha **da sempre** avuto e rivendicato una “**funzione**” pubblica (ad iniziare dai padri fondatori, parti attive della politica nazionale) legata ad una vocazione etico-sociale a sfondo educativo. In tutto ciò, l'impegno a carattere volontaristico non retribuito nobilita e dà credibilità morale e deontologica all'agire associativo (conformità a **valori e principi non negoziabili**).

Altra cosa è la “**natura**” pubblica che, a parte le buone ragioni già evidenziate nel contesto storico compreso fra il 1963 e la fine degli anni Novanta, ha incominciato a rivelarsi via via inadeguata ai tempi a partire dall'affermarsi del concetto secondo cui, per assolvere a funzioni pubbliche, non è necessario avere una configurazione di diritto pubblico. L'assottigliamento progressivo delle risorse in termini di trasferimenti dello Stato all'Ente CAI è tale che – **OGGI** - restano soltanto i vincoli. Il **rapporto costi/benefici**, positivo nel precedente momento storico, non è più tale se si esclude il Soccorso alpino. Inoltre, i giovani di oggi e di domani non comprendono più le pastoie burocratiche che una **cultura datata** di matrice pubblica (che ormai da tempo ha colonizzato in forma endemica ed autoreferenziale anche il nostro operare interno), impone all'Organizzazione.

L'imperativo categorico, nelle strategie delle organizzazioni, è sempre più quello della plasticità e della flessibilità nelle decisioni. La struttura regolamentare non può essere la “camicia di forza” della normalizzazione burocratica. Altrimenti le creatività giovanili rischiano di essere mortificate e non guidate con la sapienza e la saggezza di chi, a livello dirigenziale, deve interpretare la tradizione – sacrosanta – come essa è stata da sempre: una “**innovazione riuscita**”. Occorre “visione” e non “ordinaria amministrazione” altrimenti non riusciremo ad intercettare quei mondi giovanili che si trovano sempre più risucchiati dai mondi virtuali, lontani dai mondi concreti di cui la montagna rappresenta la più forte metafora. Il **rapporto fra volontariato e professionismo** va visto e declinato con **chiarezza** e **trasparenza**, lontano dai veli di ipocrisia di cui spesso si ammantano.

Nella società complessa la distinzione dei ruoli e delle funzioni deve essere fissata con estremo rigore ed i confini fra le diverse posizioni vanno tracciati con estrema chiarezza onde evitare malintesi e strumentalizzazioni. In tal modo si eviterà il falso moralismo di chi vorrebbe che tutto fosse demandato al volontariato con il rischio della paralisi per mancanza di certezza nella definizione dei compiti e delle scadenze, nonché il surrettizio camuffamento del volontariato stesso. Pertanto, evitiamo di far passare per professionistici compiti che attengono alla sfera del volontariato.

Abbiamo tante volte rimarcato la distinzione fra “**volontariato professionale**” (cioè competente) e “**professionismo**” (tout court). Stiamo attenti a non confondere il facile **moralismo** con la seria **moralità**. L'eticità/responsabilità dell'impegno del socio deve esplicitarsi nel repertorio delle politiche associative, nell'operato attivo volto alla sensibilizzazione nei confronti della conoscenza e della frequentazione consapevole della montagna. Ma, nel volontariato, vale la massima latina che «**ad impossibilia nemo tenetur**». Altrimenti, si rischia la caduta nel dilettantismo e nell'approssimazione dell'agire.

Auguro un buon Congresso a tutti ed anche a me che, mentalmente ed empaticamente, sono con Voi.

Excelsior!
Annibale Salsa

Questo gruppo di lavoro si è trovato ad affrontare un compito arduo ed impegnativo, che richiedeva l'analisi e la rappresentazione del volontariato nel CAI di oggi, compito che risulta difficilmente praticabile in un tempo così ristretto e di povertà di risorse come quello assegnate, con una realtà complessa ed articolata

sull'intero territorio nazionale com'è quella del nostro Sodalizio, che coinvolge le sezioni, i gruppi regionali, la sede centrale, le commissioni tecniche centrali e territoriali.

Se poi si considera la disomogeneità demografica dei diversi territori, con considerevoli ripercussioni sulla dimensione operativa delle attività sociali e formative la situazione si fa ancora più complicata e il tempo necessario ad una fondata analisi ancora più ampio. Si è quindi necessariamente dovuto limitare la raccolta dei dati e la conseguente rielaborazione ad alcuni aspetti del volontariato nel CAI di oggi, nella speranza che quanto prodotto, se non esaustivo, possa risultare complessivamente di una qualche utilità.

Alcune questioni emerse si potrebbero successivamente approfondire istituendo apposite commissioni in grado di realizzare una disamina di maggior precisione su uno specifico settore.

1. **PREMESSA: volontario e volontariato**

Il termine "volontariato" si estende ad una realtà complessa ed articolata, nella quale è difficile orientarsi, ma non si può sviluppare il tema "Quale volontariato per il CAI di domani" senza definire i significati e l'ampiezza di significato dei termini in questione.

Volontario è colui che presta liberamente tempo e capacità al di fuori dei propri obblighi e adempimenti; volontariato è l'azione gratuita compiuta dal singolo, priva di vantaggi economici. Il volontariato individuale è l'interesse, la passione, l'attività che spinge liberamente un individuo a scegliere un settore da coltivare; è una pratica diffusa: nei paesi europei sono molte le persone, di tutte le età, che si dedicano a qualche attività di assistenza, di accompagnamento o di aiuto. A seconda dei criteri adoperati con diverse categorie di attivisti, in Italia si è arrivati ad includere nel mondo del volontariato circa il 15% della popolazione.

In Italia, vista la graduale proliferazione di associazioni dedite a settori di volontariato si è reso necessario disciplinare il settore con una prima legge-quadro, la n.266/1991 seguita, nel decennio successivo, da ulteriori provvedimenti, fino alla legge n.383/2000 che si occupa della "*Disciplina delle associazioni di promozione sociale*".

Va detto preliminarmente che il CAI non è riconducibile formalmente alla categoria delle associazioni di puro volontariato, in quanto la legge n.266/91 (legge quadro sul volontariato) precisa che per attività di volontariato deve intendersi quella prestata in modo personale, spontaneo e gratuito tramite l'organizzazione di cui il volontario fa parte, senza fini di lucro anche indiretto ed esclusivamente per fini di solidarietà. Nella nostra associazione l'aspetto solidale è prevalente solo nel Soccorso Alpino. Per altro l'art. 1 (Costituzione e finalità) dello Statuto recita: *Il Club alpino italiano, fondato in Torino nell'anno 1863 per iniziativa di Quintino Sella, libera associazione nazionale, ha per iscopo l'alpinismo ...*

Partiamo dall'assunto di un Club Alpino Italiano istituito come "libera associazione", quindi, e non come associazione di volontariato. La L. 91/1963, arrivata dopo cent'anni di esistenza, e le successive modifiche introdotte dalle L. 79/71, L. 704/74, L. 816/80, L. 776/85, L. 6/89 riguardanti la natura, l'assetto e l'operatività del CAI, del resto tutte antecedenti alla L. 266/91, non fanno mai riferimento al concetto di volontariato, né tantomeno alla gratuità delle cariche o delle prestazioni. Va, al contrario, sottolineato come la **L. 91/1963 conferisce al sodalizio la prerogativa di regolamentare in maniera autonoma la propria attività.**

Dello stesso avviso il parere reso dal prof. Valerio Onida nell'aprile del 2009: *Dal punto di vista strutturale il CAI è un ente a base associativa in cui i poteri essenziali di governo, di amministrazione e di controllo sono attribuiti ad organi eletti dai soci [...] Anche dal punto di vista funzionale il CAI svolge compiti e servizi in primo luogo "a favore dei propri soci" oltre che di altri soggetti.*

Per contro, lo Statuto e il Regolamento generale del CAI, e di conseguenza i vari regolamenti derivati, messi a punto nell'ultimo decennio, mancano totalmente (e non casualmente) nelle loro pieghe di espliciti riferimenti alla legge-quadro sul volontariato, ma hanno introdotto l'obbligo della gratuità della prestazione.

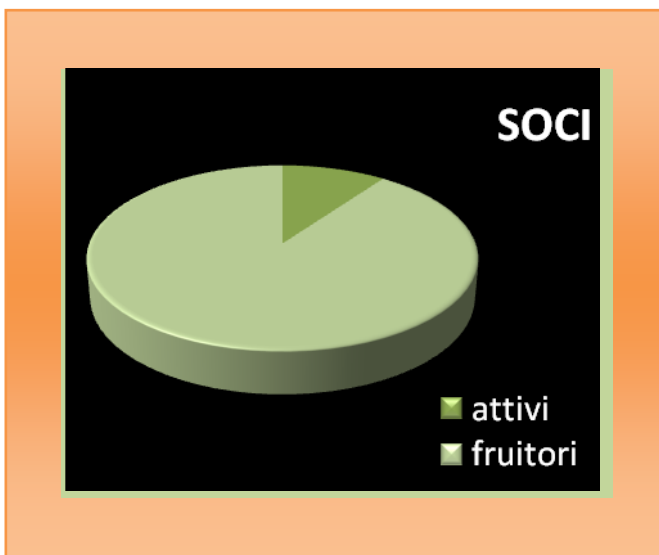
Di fatto il CAI, pur non essendo un'associazione di volontariato nella forma, lo diventa nella sostanza, operando con i vincoli di detta tipologia associativa. Tale impostazione normativa se eticamente è encomiabile e portante, di fatto in alcuni casi particolari pone notevoli problemi gestionali e limita le potenzialità che l'associazione potrebbe esprimere sia al proprio interno che verso l'esterno.

Da qui si evidenzia una posizione iniziale così definita:

- Il CAI (soprattutto a livello di Sede Centrale) non è un'associazione di volontariato disciplinata dalla normativa del settore;
- Il CAI (soprattutto a livello di Sezioni e GR) pur non essendo un'associazione di volontariato disciplinata dalla normativa del settore, è tuttavia un'associazione che funziona grazie alle prestazioni volontarie di una parte limitata dei suoi associati. In particolare le sezioni e le sottosezioni vivono all'opera dei soci volontari: senza l'apporto del volontariato cesserebbero di esistere.
- La disciplina che regola i rapporti tra gli associati, i soci volontari, i responsabili del funzionamento delle strutture e degli organi del CAI discende da propri ordinamenti interni.

Un punto di particolare rilievo attiene la situazione e i rapporti numerici interni al CAI. Il socio CAI viene considerato un socio volontario per il semplice fatto che sceglie liberamente d'isciversi; diventa invece un socio volontario attivo nel momento in cui svolge azioni di volontariato prestando gratuitamente tempo e capacità allo scopo statutario del sodalizio.

Solo una minima parte degli associati, stimabile sull'ordine del 10-12%, dedica tempo e risorse in maniera continuativa, in mansioni, posizioni e ruoli diversi, lavorando al mantenimento, al funzionamento e alla diffusione delle iniziative dell'Associazione; la quota residua costituita da quasi il 90% dei soci si trova in realtà in posizione di fruizione delle attività e dei servizi organizzati o legati da vincoli di simpatia, affezione, amicizia per i quali conserva l'affiliazione senza però impegnarsi in un contributo attivo. Numericamente parlando la situazione associativa può essere rappresentata dal successivo quadro:



**** Valori desunti per approssimazione**

VOLONTARI ATTIVI per QUALIFICA	<ul style="list-style-type: none"> • TITOLATI • Componenti OTCO • Componenti OTTO 	10.000		
VOLONTARI ATTIVI per CARICA o INCARICO	<ul style="list-style-type: none"> • SEZIONI (direttivi, segreteria, sede, rifugi, bivacchi, strutture, sentieri, attività culturali e sociali, delegati) • GRUPPI REGIONALI • ORGANI CENTRALI 	25.000	35.000	11%
SOCI FRUITORI	Attività formative, attività sociali, iniziative culturali, stampa sociale, assicurazione, sconti, convenzioni, amicizie e legami		280.000	89%

Il Club Alpino Italiano è un'associazione grande per il numero degli iscritti, ma probabilmente limitata nelle potenzialità tanto remote quanto inesprese da tale massa di associati. Un corpo sociale così consistente dovrebbe produrre maggior disponibilità e impegno nella partecipazione alla vita del sodalizio. Come accade nella società, anche nella nostra comunità i valori tradizionali rischiano di perdere di significato, quindi, di dissolversi. Va previsto un impegno costante per riscoprirli, recuperarli e, se necessario, rinnovarli.

Va senza dubbio concentrata l'attenzione su questo aspetto per valutare se sia il caso di indirizzare alcune iniziative di promozione verso l'obiettivo di un maggior coinvolgimento dei soci nella vita della sezione, nel tentativo di aumentare la percentuale di soci attivi e impegnati, destinatari di un'azione formativa continua e, allo stesso tempo, attori di un diverso livello d'impegno, congruente con i reciproci interessi e attitudini.

Soci più partecipi alla vita delle sezioni sono potenzialmente soci disponibili al coinvolgimento nei bisogni di una sezione, sostegni futuri anche nelle geometrie dell'alternanza e del ricambio. Anche per questo motivo, il CAI non può definirsi una pura associazione di volontariato. Fino ad oggi il CAI ha invece beneficiato e mantenuto la condizione di libera associazione disciplinata da propri ordinamenti (statuto, regolamento generale, regolamenti specifici).

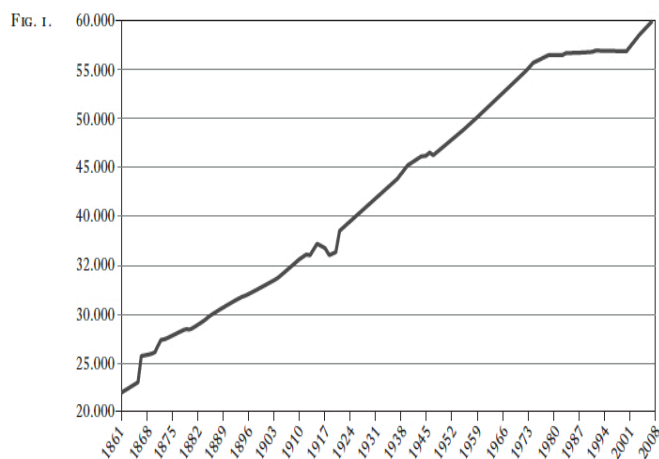
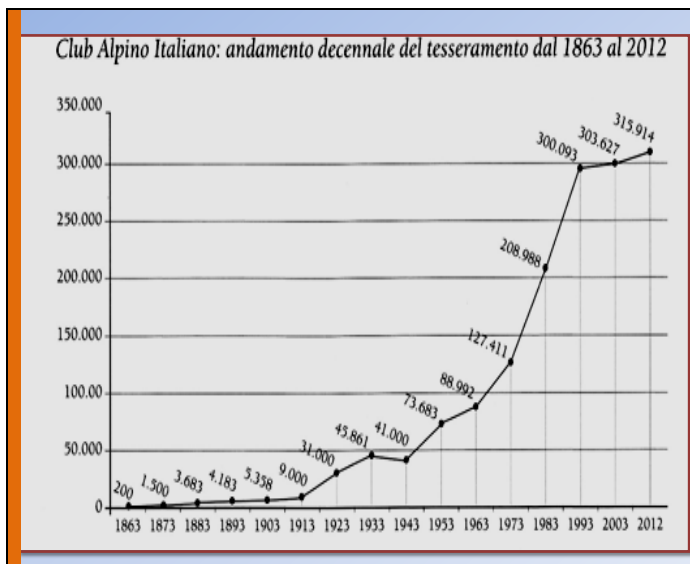
2. INQUADRAMENTO del CAI

Il Club Alpino Italiano è oggi una grande associazione che conta oltre 300 mila soci. Ma quando lo è diventata? Sembrerebbe in tempi relativamente recenti, ovvero solo nell'ultimo terzo della sua lunga esistenza. Il trend demografico del Sodalizio dimostra come dopo i primi 50 anni, alla vigilia della tragedia della Grande Guerra, il totale degli associati arrivasse a quota 9.000. Un vigoroso incremento si registra invece nel cinquantennio successivo, decuplicando gli associati e raggiungendo quota 90.000, ma furono gli anni del boom economico, dello sviluppo dell'industrializzazione e del terziario (trentennio 1960-1990) a portare il totale degli associati oltre la soglia dei 300.000.

Da questa evoluzione è nata la convinzione che la frequentazione della montagna non è più riservata ad una elite ma la montagna è, e deve essere, fruita da una fascia di popolazione sempre più vasta. La missione del CAI consiste in questo. Molte sezioni dedicano parte delle loro attività espressamente rivolte a diversamente abili e ad altre categorie di soggetti, anche giovanili, bisognosi di attenzione.

L'andamento demografico del corpo sociale, e le sue fasi di crescita, rimane legato solo in parte all'incremento della popolazione italiana; decisamente più pertinenti, come motivazioni, le trasformazioni economiche, sociali e culturali intervenute nel corso del Novecento e le conseguenti ricadute sul piano degli interessi e dei comportamenti della società italiana ed europea.

Negli ultimi vent'anni il CAI non ha invece più registrato crescite significative ma si è limitato ad un movimento ondulatorio entro un modesto margine del +5%.



Fonte: Elaborazione di A. Golini e A. Lorenti su dati Istat, da *Popolazione e movimento anagrafico dei comuni* (Annuari, vari anni) e <http://www.demo.istat.it>

La sostanziale stagnazione dell'ultimo ventennio viene variamente interpretata all'interno dell'Associazione. Qualcuno la saluta come opportunità per cambiare rotta, concentrando le risorse e le attività su una politica d'innalzamento della qualità delle attività sociali e/o formative rivolte ad un numero di socio più ridotto ma meglio motivato; altri la deprecano come inequivocabile sintomo di esaurimento, necessità di riforme interne e di cambiamenti profondi.

La questione non è irrilevante, relegabile allo sterile ambito della statistica, e forse ha alimentato, sia pure per via indiretta, l'esigenza del presente Congresso o quantomeno ispirato il tema del dibattito. Soprattutto nel momento in cui si guarda ad altre analoghe associazioni alpinistiche d'oltralpe (e non solo) che hanno registrato negli ultimi anni strabilianti trend di crescita e raggiunto significativi traguardi.

Rapporto % tra popolazione residente e soci di Club alpini (dati 2014)			
Livello nazionale		Livello regionale	
Italia	0,5 %	Calabria	0,05 %
Germania	1,2 %	Lombardia	0,9 %
Austria	5,5 %	Veneto	1,1 %
		Friuli	1,4 %
		AVS	11,9 %

Sarebbero quanto mai opportuni degli approfondimenti nel merito che solo in parte potranno derivare dai lavori di questo Congresso per dare risposte a molte domande. Ma anche per poter operare in futuro delle scelte a ragion veduta. E' poi così importante per un'associazione come il CAI accrescere il numero dei soci? Oppure, a quale prezzo, con quali strategie o in quale modo il *Deutscher Alpenverein* ha raggiunto il milione di soci? Perché non analizzare in maniera sistematica e approfondita l'organizzazione delle associazioni alpinistiche di maggior successo (al di là del sentito dire), individuare i loro punti di forza non per emularli pedissequamente ma per riflettere e valutare la coerenza di opportune integrazioni sul tessuto sociale del nostro Sodalizio?

Certo è, e incontestabilmente rimane, che sul piano dei principi il Club Alpino Italiano è stato fondato per diffondere ... *la conoscenza delle montagne, specialmente quelle italiane, e la difesa del loro ambiente naturale*. Allo stesso modo il CAI non vuol essere un club che eroga servizi ai soci che pagando una quota hanno diritto ad una gita, una proiezione, perché si vuole mantenere differenziata la sua *mission* rispetto ad altre associazioni che operano in questa direzione. Tanti i quesiti e le posizioni che potrebbero nascere nel merito ma che vanno consegnati al successivo gruppo di lavoro e allo scenario di un CAI di domani su cui i delegati delle sezioni in un prossimo domani saranno chiamati a pronunciarsi.

Torniamo al CAI di oggi. I 150 anni di storia lasciati alle spalle significano oggi (dati 31.12.2013) una straordinaria ricchezza di strutture, oltre che di competenze, costituita e costruita negli anni dai soci volontari. Vediamo alcuni dati più significativi.

SOCI e SEZIONI (803)

- 311.641 soci
- SEZIONI 500
- SOTTOSEZIONI 303

ORGANI CENTRALI

- Comitato Centrale Indirizzo e Controllo
- Comitato Direttivo Centrale
- Collegio Nazionale Proibiviri
- Collegio Nazionale Revisori dei Conti

ORGANI TECNICI CENTRALI e STRUTTURE OPERATIVE

- Sezione Nazionale CAAI Club Alpino Accademico Italiano
- Sezione Nazionale CNSAS Corpo Nazionale Soccorso Alpino e Speleologico
- Sezione Nazionale AGAI Associazione Guide Alpine Italiane
- Comitato Scientifico Centrale
- Gruppo Di Ricerca "Terre Alte"
- Commissione Centrale Tutela Ambiente Montano
- Commissione Nazionale Scuole Alpinismo e Sci Alpinismo
- Commissione Centrale Escursionismo
- Commissione Centrale Alpinismo Giovanile
- Commissione Centrale Speleologia
- Servizio Valanghe Italiano
- Commissione Centrale Rifugi e Opere Alpine
- Struttura Operativa Centro Studi Materiali e Tecniche
- Commissione Centrale Medica
- Struttura Operativa Cinematografia e Cineteca
- Commissione Centrale Pubblicazioni
- Struttura Operativa Biblioteca Nazionale

SCUOLE CENTRALI NAZIONALI

- Scuola Centrale di Alpinismo
- Scuola Centrale Alpinismo Giovanile
- Scuola Nazionale di Speleologia
- Scuola Centrale di Escursionismo
- Scuola Centrale di Sci Alpinismo
- Scuola Centrale Servizio Valanghe Italiano

RIFUGI E BIVACCHI (747)

- Rifugi 404
- Bivacchi Fissi 228
- Posti Letto totali 21.331
- Punti di Appoggio 28
- Capanne Sociali 71
- Ricoveri di emergenza 16

TITOLATI

- Istruttori Nazionali 866
- Istruttori Regionali 2141
- Accompagnatori Nazionali 163
- Accompagnatori Regionali 1525
- Operatori Nazionali 114
- Operatori Regionali 307
- Esperti SVI 194

SOCCORSO ALPINO

- 250 Stazioni Alpine
- 16 Delegazioni Speleologiche
- 32 Stazioni Speleologiche
- 6925 Volontari

CAI Ente pubblico o CAI Ente privato?

Molto spazio negli ultimi tempi ha occupato un dibattito che investe in profondità le radici stesse del Sodalizio; sempre più assillante si è posto il quesito che, in sintesi, recita: il Club Alpino italiano deve rimanere Ente pubblico non economico, come attualmente si configura, o è preferibile perseguire la sua trasformazione in associazione privata?

La domanda non è nuova; in passato più volte i dirigenti centrali e i delegati si sono impegnati in complessi dibattiti che toccarono, direttamente o indirettamente, la questione. In tempi più recenti la *querelle* si è posta con maggior forza a seguito delle normative emanate dallo Stato in materia di enti pubblici, diventate via via più stringenti, sugli equilibri del bilancio, sui limiti di spesa, sulla gestione del personale, sulla riduzione dei finanziamenti statali che sembravano imporre il cambiamento dall'alto e in maniera ineludibile: o la trasformazione tramite riordino, o la trasformazione tramite privatizzazione. Finora tutto si è risolto con piccoli aggiustamenti, ma il problema è rimasto pendente.

Da considerare la notevole atipicità del CAI, quasi sempre inglobato nell'elenco degli enti assoggettati alla norma del momento, perché di fatto ente pubblico, ma difficilmente adattabile per l'alto tasso di autonomia finanziaria, per le peculiarità del volontariato, per la gracilità della sua struttura pubblica in realtà limitata alla sola Sede Centrale, e via di questo passo.

Il 23 ottobre 1863 Quintino Sella ha fondato il Club Alpino; la costituzione è dovuta al brillante esponente di una delle più prestigiose famiglie dell'imprenditoria piemontese, che un anno prima, all'età di 35 anni, aveva già ricoperto la carica di Ministro delle Finanze del Regno d'Italia. Impresa privata e amministrazione pubblica quindi nel suo orizzonte, assieme al Monviso. Il gruppo di 184 accoliti che, nella storica giornata, si riunirono intorno a lui nelle sale del Valentino contava tra le figure di primo piano 7 marchesi, 12 conti, 7 baroni, 67 cavalieri, 11 commendatori, 12 professori, 10 avvocati, un generale, un prefetto, 9 deputati e due senatori; se l'estrazione dei soci fondatori si può definire elitaria, aristocratica e alto-borghese, ciò che univa queste persone era la comune passione per la frequentazione e la conoscenza dell'ambiente montano e gli

intendimenti post-risorgimentali che miravano in senso più ampio al perfezionamento dell'individuo e al miglioramento della collettività.

Di tutto, se vogliamo, fuorché l'idea di generare un ente pubblico: del resto il Regno d'Italia era nato neanche 30 mesi prima e il neocostituito stato italiano era alle prese con ben altri problemi. Se il Club Alpino venne costituito come un'associazione privata, le finalità però tendevano ad inquadrare un pubblico e collettivo interesse, un misto di filantropismo, di progresso civile e di positivista conquista che solo cent'anni più tardi, in uno scenario sociale, istituzionale ed economico completamente diverso, portò con L. 91/63 alla promozione del CAI al rango di Ente pubblico.

All'Ente riconosciuto lo Stato affida importanti competenze, che verranno ribadite e meglio illustrate nelle successive rivisitazioni legislative, in particolare nella legge n.776/85. Tra le disposizioni, si dice che l'Associazione provvede, a favore sia dei propri Soci sia di altri:

- al tracciamento, alla realizzazione ed alla manutenzione di sentieri, opere alpine e attrezzature alpinistiche,
- alla realizzazione, alla manutenzione ed alla gestione dei rifugi alpini e dei bivacchi d'alta quota;
- alla diffusione della frequentazione della montagna e all'organizzazione di iniziative alpinistiche, escursionistiche e speleologiche,
- all'organizzazione ed alla gestione di corsi d'addestramento per le attività alpinistiche, sci-alpinistiche, escursionistiche, speleologiche, naturalistiche volti a promuovere una sicura frequentazione della montagna,
- alla formazione delle diverse figure di titolati;
- all'organizzazione, tramite il Corpo Nazionale Soccorso Alpino e Speleologico (CNSAS), di idonee iniziative di vigilanza e prevenzione degli infortuni, per il soccorso degli infortunati o dei pericolanti;
- alla promozione di attività scientifiche e didattiche per la conoscenza dell'ambiente montano e di ogni iniziativa idonea alla sua protezione ed alla sua valorizzazione;
- alla promozione di studi dedicati alla diffusione della conoscenza dell'ambiente montano e delle sue genti nei suoi molteplici aspetti.

Non va dimenticato il parallelismo tra il varo della L. 91 e il cambiamento nei comportamenti degli italiani che ha prodotto, a partire proprio dagli anni '60, un forte aumento della domanda rivolta al CAI di formazione e di conduzione per accedere al mondo della montagna e/o per praticare le diverse forme dell'alpinismo. Il CAI da associazione elitaria, divenne un ente di erogazione, di servizi, di attività sociali e di percorsi di formazione tecnica.

Vale la pena di riflettere sulla consolidata immagine odierna di un Club Alpino Italiano organizzato in sezioni, e sul rapporto che queste sezioni hanno instaurato con la società "esterna" e col territorio in cui si trovano ad operare, a cui rivolgono le proprie attività e le proprie iniziative. La sostanza di una sezione del CAI passa indubbiamente attraverso la qualità della sua offerta e attraverso l'attivismo dei suoi organismi interni (gruppi, scuole, titolati, responsabili, organizzatori) che determinano la capacità d'attrazione.

Grazie all'impegno dei suoi volontari e delle proprie figure tecniche, all'affinamento continuo delle competenze professionali che a cascata, dalle commissioni e dalle scuole centrali, hanno interessato le singole sezioni, il CAI è cresciuto. Eppure, nonostante il fondatore discendesse da una stirpe di imprenditori e banchieri, il CAI ha sempre ripudiato una impostazione di marketing ma non è riuscito a risolvere difficoltà interne ed anomalie strutturali, a cominciare dal fatto che la Sede Centrale rappresenta l'esile testa di un Ente pubblico poggiato su un gigantesco corpo sociale organizzato in sezioni e raggruppamenti regionali, tutti soggetti di diritto privato.

Altre palesi criticità sono legate al peso della burocrazia interna, imposta in parte dagli obblighi ministeriali (le fatiche di Sisifo) e in parte dalle sovrastrutturazioni nate nel tempo, la ricerca di un ideale equilibrio tra accuse di eccessivo centralismo, d'inefficienza gestionale, di amministrazione asburgica o borbonica (a seconda delle latitudini), la proliferazione di regolamenti, la tendenza al localismo, la crisi d'identità, la mancanza di progettualità forte, d'intraprendenza e di competitività, il ritardo endemico nelle decisioni importanti, e chi più ne ha...

L'orizzonte rimane nebuloso: fin troppo ovvio pensare che nessuna delle due condizioni, di pubblico o di privato, sia perfetta, che in entrambe le collocazioni esistano pro e contro, limiti e criticità. In realtà, se l'incertezza ancor oggi regna sovrana, la causa è dovuta anche al fatto che un chiaro raffronto, con gli attuali

strumenti, è impraticabile: esiste e ben si conosce il CAI Ente pubblico, con le sue luci e le sue ombre, mentre il CAI privato è solo un'idea astratta che nessuno ha pensato di materializzare in un modello sia pur teorico ma preciso.

In ogni caso va considerata la delicata questione delle funzioni fino ad oggi assegnate dalla legge al CAI, che si possono considerare pubbliche o quantomeno d'interesse pubblico e sulle quali si è fondata la crescita dell'immagine e delle adesioni registrata degli ultimi decenni. Nel concordare con lo Stato l'eventuale privatizzazione del CAI andrebbe considerato anche il futuro dei sentieri e dei rifugi, materia però diventata di competenza delle Regioni, e soprattutto il futuro delle migliaia di titolari delle diverse discipline che oggi operano nelle sezioni. Questioni complesse; se poi allarghiamo le valutazioni al Soccorso Alpino il quadro si fa ancor più intricato.

Può diventare pregiudiziale per il futuro del Sodalizio sognare il ritorno al privato per pura infatuazione di un'ipotesi, per la difficoltà di riformare in maniera incisiva l'attuale struttura, per l'*empasse* segnata dalle riforme di primo e secondo livello, per il desiderio di libertà e di evasione dai malanni del CAI-sistema in una dimensione immaginata migliore e taumaturgica, guaritrice di tutte le odierne aberrazioni.

Allo stesso modo può risultare pericoloso per l'Associazione l'atteggiamento di chi ostacola la trasformazione per paura del nuovo, di chi abbandona la ricerca di diverse soluzioni organizzative ed operative, di chi rifiuta un'alternativa valorizzazione delle risorse del volontariato, fondata su un diverso posizionamento e sul ripensamento della strutturazione complessiva attraverso i grandi obiettivi futuri di lungo periodo.

Forse esiste una terza via, ventilata negli ultimi tempi, ovvero la riorganizzazione del Terzo Settore per iniziativa parlamentare che potrebbe disegnare collocazioni, compiti e riconoscimenti intermedi tra la l'attuale configurazione di Ente pubblico e il desiderio di maggior libertà d'azione che potrebbe derivare dalla privatizzazione.

Inquadramento della Sede Centrale e delle Strutture periferiche

Il Club Alpino Italiano è oggi ufficialmente classificato "Ente pubblico non economico" e inserito nell'elenco V, titolato «Enti preposti a attività sportive, turistiche e del tempo libero» della tabella allegata alla L. 70/75. Di conseguenza presenta evidente natura pubblicistica, sull'opportunità della quale negli ultimi anni molto si è dibattuto.

Il carattere pubblicistico esclude pertanto che il CAI (Sede Centrale) possa essere ricompreso nelle organizzazioni di volontariato di cui all'art. 3 della L. 266/1991, in analogia alla sentenza 1723 dd. 24.03.2010 del Consiglio di Stato, sez. IV, relativa alla Croce Rossa Italiana; la sentenza ha statuito che tale Associazione non può essere ricompresa nelle organizzazioni di volontariato in quanto ente dotato di personalità giuridica di diritto pubblico.

Per contro le singole sezioni mantengono carattere privatistico nelle forme che meglio ritengono opportuno; questa collocazione deriva anche dal parere 1169/1976 del Consiglio di Stato e dal parere della Corte dei Conti del 2 febbraio 1988, n. 1958. Infine si rimarca l'attenzione sui Gruppi regionali, che con le riforme dello Statuto del CAI hanno assunto una precisa collocazione sia interna che esterna al sodalizio.

Appena ci spostiamo dal CAI Centrale al CAI territoriale inciampiamo nelle registrazioni di sezioni in albi regionali effettuate con criteri disomogenei e in periodi diversi; non possiamo dimenticare l'iscrizione di sezioni, anche importanti, avvenuta ai sensi della L. 266/91, che etichetta porzioni importanti di Club alpino come associazioni di volontariato "puro". Alcune regioni, che hanno avviato da subito la creazione di albi regionali, hanno utilizzato la L. 266; altre invece hanno avviato tali procedure in tempi diversi o hanno adeguato i riferimenti di legge alla giurisprudenza articolata dei tempi più recenti. Esistono sezioni del CAI registrate in base alla L. 266/1991, altre in base alla 383/2000; è vero che ogni sezione gode di propria autonomia ma sarebbe opportuno, oltre che utile, evitare il più possibile forme di differenziazione all'interno della medesima associazione, al fine di preservarne lo spirito di unitarietà.

Le conseguenze di tale differenziazione sono di non poco conto. Già in partenza ci troviamo di fronte a diverse denominazioni: sezione intesa come "associazione di volontariato" nel primo caso, "associazione di promozione civile (o sociale)" nel secondo; diverse, per i soci, anche le condizioni e le modalità di partecipazione alla vita e ai bisogni della sezione, tassativamente esclusi dalla possibilità di prestare la loro competenza attraverso l'incarico professionale nel primo caso, ammessi a questo beneficio nel secondo.

Paradossale la rigorosa applicazione dell'art. 2 (L. 266/91) per una sezione/associazione di volontariato; pur avendo "in casa", tra gli associati, un professionista disponibile ad una prestazione con evidenza di vantaggiosa applicazione dei minimi tariffari, esperto conoscitore delle problematiche, delle esigenze, degli obiettivi, la sezione sarebbe costretta a ricorrere a tecnici e professionisti non soci, esterni al CAI, incaricandoli della prestazione professionale solo dopo aver scrupolosamente accertato la NON appartenenza, ovvero la totale estraneità, al Sodalizio. Come pure dovrebbe fermamente respingere ogni richiesta d'iscrizione di un professionista esterno che nel corso della collaborazione "s'innamora" del CAI, almeno finché l'incarico e la prestazione non siano giunti a conclusione.

Le conseguenze, nel lungo periodo, potrebbero comportare incresciose differenziazioni tra sezioni e sezioni, tra soci e soci, prevedibili fonti di equivoci e malintesi all'interno del corpo sociale, ispirato da diverse sensibilità verso diversi orizzonti di operatività, di amministrazione e di gestione delle risorse. I rischi di una pericolosa divaricazione sono forti, al punto che legittimamente potrebbe porsi il quesito: una sezione iscritta al registro regionale del volontariato quanto è tenuta a rispettare la normativa afferente l'associazione, cioè i Regolamenti del CAI e quanto è/sarà condizionata dalla normativa oggi esistente sul Terzo settore, sul volontariato unitamente alla legislazione regionale in materia? Già oggi, considerati i diversi inquadramenti di sezioni in ambito regionale, potrebbe porsi il problema della gerarchia della norma nel caso in cui si ravvisino (e si ravvisano) delle evidenti discrasie.

Per ottenere un'immagine abbastanza definita della situazione attuale la Sede Centrale ha avviato un monitoraggio sul territorio che ha fornito i seguenti risultati:

Sintesi monitoraggio delle Sezioni

Sezioni Considerate N°. 492		
Personalità giuridica	131	26,62%
Iscrizione a registri speciali		
Ass. Volontariato	62	12,60%
A.P.S.	46	9,35%
Ente non Commerciale	187	38,00%
ONLUS	35	7,10%
Dati fiscali identificativi		
Solo C.F.	226	45,90%
Solo p. IVA	42	8,53%
C.F.+P.IVA	174	35,36%
Regime fiscale adottato		
Rilevazioni elementari	123	25,50%
Forfettario ex legge 398/91	91	18,49%
Cont. Ordinaria	44	8,94%
Presentazione Mod. EAS	249	50,60%
Registrazione Statuto all'agenzia delle Entrate	189	38,40%

Partendo dal principio che le Sezioni costituiscono l'essenza del CAI, la struttura politica centrale non va intesa come un'anima a se stante, avulsa dalla vita delle Sezioni stesse e dei GR, ma deve rappresentare momento di sintesi di orientamenti generali e di conoscenze particolari da sviluppare al servizio di un interesse generale e diffuso proprio del sodalizio.

Nei compiti istituzionali del CAI non si rinvengono da nessuna parte menzionati i fini di solidarietà e/o di promozione sociale, pur essendo fuori dubbio che le attività svolte in ambito CAI sono svolte da volontari a titolo gratuito e possano anche avere valenza di promozione sociale. E' innegabile peraltro che generalmente le sezioni CAI debbano riservare un trattamento differenziato ai non soci rispetto ai soci (accesso alle sedi e strutture sezionali, ospitalità nei rifugi), ma le differenze più marcate riguardano la liquidazione del patrimonio in caso di scioglimento delle sezioni.

Il contrasto tra le norme di riferimento è palese e non solo formale, ed è difficile comprendere come i preposti nei due diversi ambiti abbiano potuto non valutarli nella dovuta portata. Esiste un volontariato CAI che costituisce una forza attiva di grande utilità sociale (formazione, escursionismo, sentieristica, segnaletica, soccorso alpino, ecc.), ma detto volontariato non si presta ad essere inquadrato nella normativa statale sulle associazioni di volontariato o di promozione sociale.

Si ha la chiara sensazione, riferendoci alle sezioni che hanno chiesto e ottenuto l'iscrizione nei registri regionali, che da entrambe le parti (Stato e Regioni da una parte, responsabili CAI dall'altra) ci sia stata la volontà di non dare rilevanza alle diversità per privilegiare solo le possibili affinità.- Indubbiamente il problema esiste, anche se allo stato potenziale, ed è auspicabile che venga fatta chiarezza su queste posizioni: se il CAI vuole agevolare l'iscrizione delle sezioni nei registri di volontariato o di promozione sociale è bene che adegui la sua normativa eliminando ogni situazione di discutibile legittimità; se va di diverso avviso, deve anche avere il coraggio di precisare che le sezioni non possono restare CAI se accettano la normativa statale sulle associazioni di volontariato o di promozione sociale.

Al momento la questione non sembra rilevante, ma potrebbe assumere una dimensione fortemente problematica nel momento in cui lo Stato desse il via al preannunciato programma di revisione di tutte le agevolazioni ed esenzioni previste da un numero indefinito di leggi. In altri termini va forse considerata con maggior attenzione la necessità di dare alle 500 sezioni (e proprie sottosezioni) un indirizzo preciso sulla posizione fiscale e giuridica da tenere, anche in relazione alle emergenze del "Monitoraggio delle caratteristiche giuridico/fiscali sulle Sezioni CAI" della Sede Centrale, che pare potersi meglio delineare con la recente riforma del Terzo Settore.

Per quanto riguarda le prospettive future la ridefinizione del perimetro della P.A. in cui si sarebbe riordinata e ridefinita la categoria degli enti privati d'interesse pubblico una prima proposta presentata dal ministro competente è stata stralciata e rinviata al governo per una più precisa definizione di P.A. Pure il progetto di nuovo inquadramento del Terzo Settore in discussione in Parlamento procede a rilento e al momento sono destinate a permanere le difficoltà che incontrano le sezioni e i G.R. sia nel tentativo di ottenere il riconoscimento della personalità giuridica sia nella richiesta d'inquadramento nei registri regionali, difficoltà legate in particolare alla devoluzione del patrimonio in caso di scioglimento e al diritto di voto di tutti i soci iscritti.

3. VOLONTARIATO e PROFESSIONISMO all'interno del CAI

Partiamo da un'affermazione di principio: il CAI non può prescindere dal fatto di rimanere un'associazione basata dall'apporto dei soci volontari attivi che prestano la loro opera a titolo gratuito. E non solo per il timore di snaturare 150 anni e passa di storia di associazionismo. Certamente i principi fondatori sono ancora tanto moderni e tanto sentiti e permettono di strutturare l'identità dell'associazione su basi proprie e particolari.

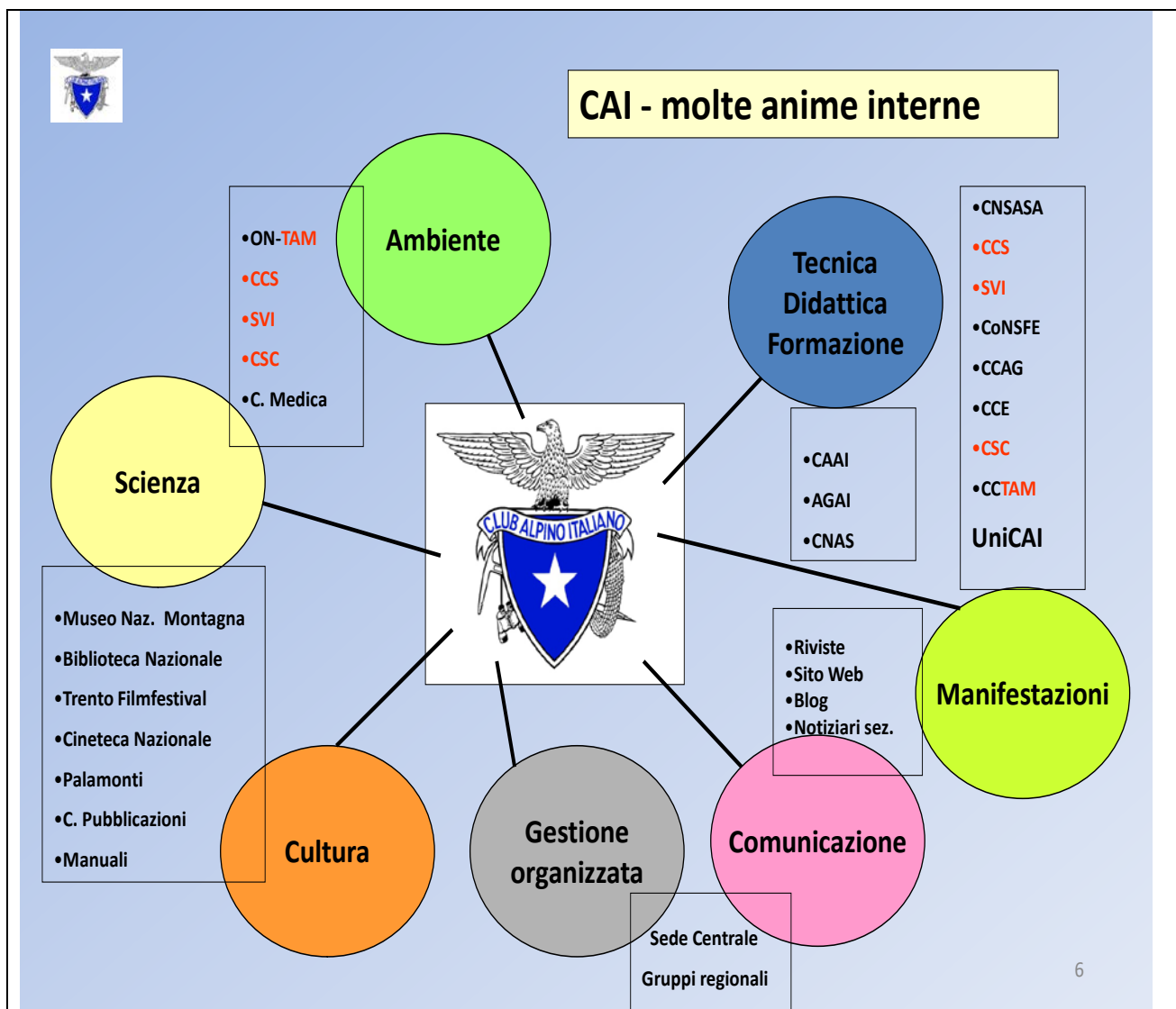
Il socio è la figura centrale dell'associazione; con l'adesione al CAI assume l'impegno di operare per il conseguimento delle finalità istituzionali. Non dovrebbe quindi ricevere solo servizi dall'associazione ma dovrebbe contribuire, in base alle proprie attitudini, interessi, competenze, conoscenze, esperienze e capacità, alla crescita del sodalizio volontariamente e gratuitamente svolge il compito concepito dal titolo due dello statuto. Il socio dovrebbe rendersi partecipe alla vita della Sezione, contribuire all'arricchimento delle sue potenzialità operative.

Al socio viene garantito il diritto di esercitare l'elettorato attivo e passivo, nonché di assumere incarichi nell'ambito del sodalizio. Ma anche questa prospettiva molto spesso non lo "conquista": basta contare il numero dei partecipanti alle assemblee sezionali. Il socio sceglie il CAI per condividere valori, tradizioni, tecniche, passioni, e accostarsi ad altre persone intrise di vera passione e amore per la montagna. Le opportunità di partecipazione sono molteplici: potrà favorire la manutenzione dei sentieri o dei rifugi, potrà contribuire alla divulgazione della cultura della montagna, patrimonio collettivo e condiviso. Ci sono mille possibilità per farlo e non serve essere titolati, qualificati, esperti. Basterebbero anche piccole quote di disponibilità da parte di soci che condividono la passione per la montagna in ogni sua manifestazione.

Come più volte e da più parti ribadito la scelta etica del volontariato non è in questa sede in discussione. Al contrario resta un principio basilare che regola i rapporti di prestazione tra soci e associazione, in particolare per quanto attiene le cariche sociali e gli incarichi volontari. Più che condivisibile il concetto di volontariato quale "cardine" e "fondamento". Del resto, appare a tutti ben evidente come un diverso inquadramento delle prestazioni dei soci impegnati a diversi livelli nell'amministrazione e nella formazione tecnica risulterebbe insostenibile e travolgerebbe l'impostazione del Club Alpino Italiano maturata negli ultimi 50 e 150 anni.

Le motivazioni che stanno alla base del volontariato vanno però interpretate e si trasformano in comportamenti. Nel mondo odierno le dinamiche sociali rappresentano un elemento determinante per l'esito finale di qualsiasi iniziativa; diventa quindi di fondamentale importanza comprendere al meglio le dinamiche comportamentali degli individui. Quello che il CAI può aspettarsi dal Socio è in funzione di come il Socio "vede" la Montagna e vede il CAI.

La montagna rappresenta il contesto attrattivo nel quale sviluppare la propria passione che assume molteplici sfaccettature, dalle attività pratiche escursionistico-alpinistiche alle attività scientifiche, ambientali o culturali. La stessa percezione della montagna da parte del socio CAI è inevitabilmente condizionata dalle specifiche interesse che lo spinge il Socio ad iscriversi al CAI.



Lo sviluppo di un forte interesse personale anima molti dei volontari CAI; questa dinamica comporta delle conseguenze pratiche sulla vita delle sezioni di non poco conto. Ogni sezione è una realtà a sé, e le risorse che si svilupperanno nel suo tessuto sociale saranno legate alle "passioni" che animano i soci volontari di quella sezione. Le grandi sezioni avranno maggiori probabilità di riuscire a "coprire" tutte le diverse specialità ed interessi del Club Alpino. Come però ricorda la relazione del Gruppo di lavoro "volontariato nel CAI di oggi", il 55% dei soci è iscritta a piccole sezioni.

Evidente la pluralità di significati e d'interessi che nascono intorno al medesimo soggetto, a volte non facilmente conciliabili dentro una sezione, dentro un GR, o dentro gli stessi organi della Sede Centrale, pluralità che genera forme di conflittualità, contrapposizioni, difficoltà di scelta e continuo ricorso alla mediazione. Ricchezza endogena e percorso di crescita o crisi di crescita e percorso ad ostacoli continuamente frenato?

E la percezione del CAI? Accettiamo anche la visione più banale e venale (forse la più ricorrente?): il CAI è visto come un insieme di Servizi e di Convenienze offerti ad un congruo prezzo di mercato. La persona si associa temporaneamente per partecipare a un corso, ad un evento. Non otteniamo, da subito, il Socio fidelizzato ma solo un potenziale socio in ottica di Fruizione. Il Concetto di "Montagna" è prevalentemente "Fisico" (sassi e ambiente ove fare esperienze fisiche, mettersi alla prova e potenziare il proprio corpo). Il passaggio successivo, ottenuta l'iscrizione, dovrebbe portare alla fidelizzazione, ovvero al mantenimento del rapporto tra il nuovo socio e l'associazione per un periodo prolungato. Questo accadeva un tempo. Purtroppo l'analisi statistica realizzata in un ambito interregionale ha dimostrato come la permanenza all'interno dell'associazione si riduce sempre più nella durata, addirittura un solo anno o due dopo l'ingresso a seguito di una proposta formativa. Mordi e fuggi.

Una significativa evoluzione ha caratterizzato anche la formazione e l'offerta formativa all'interno del Club alpino italiano. Quando il CAI nacque, 150 anni fa, la montagna interessava poco o niente e il nascente club occupò uno spazio immenso, complice la moda del momento presso la classe dominante e l'indubbio prestigio dei primi soci. Il CAI non solo organizzava l'andare sui monti ma formava le guide ed i portatori, costruiva rifugi e bivacchi, creava centri di studio su tutto quello che riguardava le alte quote, pubblicava le prime guide ed i primi bollettini relativi all'argomento. Il CAI era un riferimento imprescindibile per l'ambiente alpino.

Adesso tutto è cambiato. Istituzioni scientifiche seguono la ricerca, con guide e portatori, come sono nate figure di professionisti di vario livello (GAE, accompagnatori di media montagna, titolati dai parchi, agriturismi, ad es.) che organizzano, a fine di legittimo lucro, più uscite di quante ne organizzino le sezioni ed un ceto politico-professionale, rastrellando i fondi pubblici relativi all'andare in montagna.

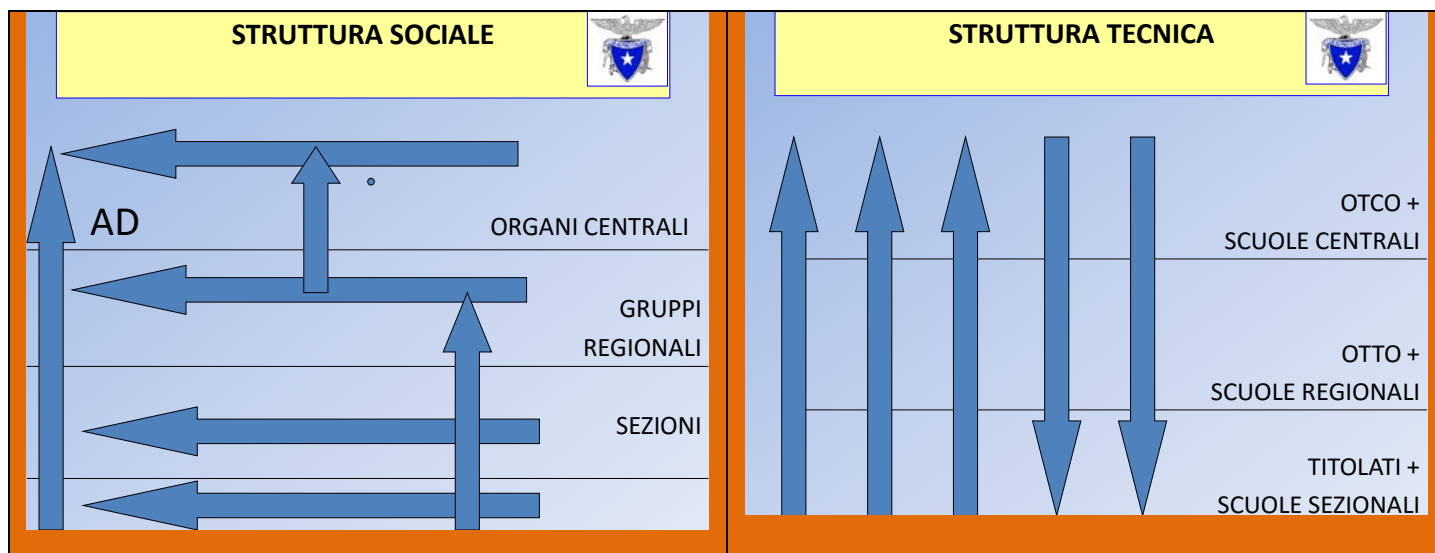
Oggi numerose associazioni, gruppi, imprese promuovono e propongono iniziative di attività in montagna di tipo sportivo, agonistico, amatoriale, tempo libero. Non è più solo il CAI a promuovere e favorire la frequentazione della montagna. Purtroppo anche in tempi recenti il volontariato è stato talvolta svilito. Abbiamo assistito ad un proliferare di ONLUS con i più svariati obiettivi: benemerite Associazioni che si sono poi rivelate veicoli per arricchire ideatori ed operatori. In altri casi, l'opera svolta nell'ambito di realtà non profit viene remunerata come normale attività lavorativa. Taluni invece tendono a mettere in primo piano la propria visibilità, l'ambizione, gli interessi e tornaconto personali, trasformandosi in arrampicatori sociali attraverso l'alibi della disponibilità. In questo modo si perdono di vista le reali finalità a sfavore delle Associazioni "vere".

La vita moderna, il commercio e gli scambi su scala mondiale, i viaggi a scopi turistici o professionali, le comunicazioni in rete con collegamenti planetari allargano gli orizzonti culturali di ogni persona con velocità e intensità impensabili anche vent'anni fa. Vengono offerte al singolo maggiori opportunità e prospettive, che rischia però di essere colpito da una sorta di nevrosi, con repentini innamoramenti e abbandoni che alimenta, purtroppo, la cultura dell'usa e getta. Uno strano concetto di "obsolescenza programmata" fa sistema con il modo di produrre, di consumare, di pensare, di vivere. Anche le esperienze, le attività, gli interessi sono come oggetti messi in vendita, con coltivazione e rottamazione calcolati, spesso condizionati da modelli imperanti nella vetrina del *no limits*, con performance da superuomini. Sempre più difficile, quindi, la cosiddetta fidelizzazione del socio all'interno di una sezione.

E' importante essere consapevoli che il Patrimonio di valori, di ideali, di esperienze, di conoscenza, di attività del nostro Sodalizio, a disposizione dei Soci, ha un enorme **valore**. Spesso però non è sufficiente per trattenere il socio. Molti presidenti di sezione hanno capito il problema e cercano soluzioni per migliorare un processo di fidelizzazione che permetta di mantenere i soci acquisiti. Come il Sodalizio può soddisfare? Cosa manca nelle Sezioni? Cosa bisogna incentivare? Quale Vision del CAI e quale Mission proporre nel sociale?

Le prestazioni dei Soci

La ricognizione delle diverse tipologie di cariche, titoli, qualifiche e incarichi volontari che caratterizzano il mondo delle sezioni, dei gruppi regionali, degli organi tecnici, delle strutture didattiche, della stessa sede centrale disegnano un insieme struttura di rilevante complessità, realizzato per garantire il coordinato collegamento delle diverse cellule che compongono il tessuto sociale.



La stragrande maggioranza di questi ruoli vengono ricoperti a titolo gratuito, grazie all'impegno dei soci volontari, ma nel tempo è cresciuto il numero di attività o incarichi risolti tramite ricorso a prestazioni professionistiche assunte anche da soci.

Il grosso problema del volontariato CAI è capire come nella realtà del vero corpo sociale, ossia all'interno delle sezioni, si affrontano i problemi organizzativi e le esigenze gestionali. Ogni sezione rappresenta un mondo a sé, frutto di un'evoluzione propria, di opportunità locali, di un sistema di relazioni con un contesto sociale, culturale, ambientale sempre mutevole, di protagonisti storici che hanno impresso una forte caratterizzazione.

Certamente negli ultimi 50 anni le sezioni CAI hanno registrato un sensibile aumento degli associati; non si tratta tuttavia di puro incremento demografico, ottenuto oltretutto a fronte di un calo della natalità nazionale, ma anche di una strutturazione interna via via più complessa, con gruppi differenziati, scuole, titolati e qualifiche che disegnano le potenzialità formative.

Basta che un socio "storico" con una trentina d'anni d'iscrizione alle spalle consideri com'è cambiata la sede della propria sezione in termini di arredo, strumentazione, disponibilità di competenze e figure tecniche; come, in altre parole, la singola sezione, e più in generale il Club alpino italiano, ha cercato di fronteggiare le spinte o le richieste d'innovazione con le risorse disponibili.

Sono contestualmente aumentate le attività sociali e culturali, le iniziative di collaborazione con altri enti o associazioni, i collegamenti che le istituzioni o le amministrazioni locali. Diventa un buon esercizio provare a tracciare una mappa delle potenzialità complessive di una sezione del Club alpino italiano, condizionate naturalmente dalla sua massa critica, dalle vocazioni territoriali, dalla storia passata, dal quadro di risorse umane, dalle potenzialità sviluppate, dalle cicliche di sviluppo e recessione.

Per evitare superficialità e banalizzazioni è opportuno guardare alla realtà operativa delle nostre sezioni e capire come i singoli presidenti, segretari e consigli direttivi riescono ad affrontare i problemi e a compiere infiniti miracoli ed acrobazie per gestire tante attività con poche risorse.

Il quadro delle attività, delle iniziative, dei progetti, degli impegni di cui si carica una sezione è impressionante, preso nel suo insieme, in genere proporzionale alle sue dimensioni. Più aumenta il corpo sociale più aumentano i titolati, le scuole, i gruppi, le attività, le manifestazioni, le partecipazioni, le incombenze di segreteria, i bisogni, le progettualità, anche le utopie. Senza un ordine preciso, il presidente e il direttivo di una sezione, può trovarsi a fare i conti con:

- Reperimento Sede sociale (in proprietà, in affitto, in comodato)
- Mantenimento sede sociale (apertura, pulizia, arredo, dotazione strumentazioni)
- Gestione della segreteria e del tesseramento
- Gestione tesseramento, gestione corrispondenza, gestione contabilità
- Gestione tesoreria/ servizio cassa/ pagamenti fatture
- Gestione relazioni con Sede Centrale e Gruppo Regionale
- Relazioni con Istituzioni

- Rapporti con sottosezioni
- Produzione materiali per comunicazione interna ed esterna
- Redazione sito e notiziario
- Raccolta pubblicitaria (sponsor per bollettino, depliant, sito)
- Gestione biblioteca/medioteca (acquisti, prestiti, catalogazione, restauro)
- Gestione iniziative culturali
- Attivazione commissione cultura
- Gestione serate culturali, organizzazione di eventi sezionali
- Esercitazioni e rappresentazioni coro
- Gestione dei rifugi (contratti poliennali con più offerte – altre possibilità)
- Gestione gite sociali e trekking
- Gestione gruppi, scuole e commissioni (scuola alpinismo e scialpinismo, scuola escursionismo, seniores, ciclo-escursionismo, alpinismo giovanile, gruppo speleo, soccorso alpino, iniziative TAM e CS, commissione sentieri)
- Gestione corsi estivi/invernali
- Attivazione coperture assicurative
- Educazione motoria, presciistica
- Consulenza fiscale
- Consulenza tecnica per rifugi in proprietà
- Consulenza legale per contratti
- Consulenza tecnica per sentieri
- Consulenza tecnica per bivacchi
- Consulenza tecnica per capanne sociali
- Consulenza legale per contenziosi sociali

Nonostante la lunghezza dell'elencazione rimane sempre la certezza che non tutto sia compreso. Se poi proviamo a tracciare la mappa dei compiti e delle funzioni di un CDR otteniamo una configurazione altrettanto complessa e impegnativa, aperta su più fronti.

E' fuori discussione che le attività delle nostre sezioni sono basate sul volontariato in particolare per quanto attiene le cariche sociali e gli incarichi volontari: Presidente, segretario, tesoriere, consiglieri, sono volontari, come volontari sono i titolari impegnati nelle attività e nei ruoli formativi: istruttori, accompagnatori, operatori. Col termine (giuridicamente improprio) "volontariato" nel CAI ci si riferisce solo alle prestazioni che il socio, a seguito dell'art. 38 comma c) dello Statuto e degli artt. 69 e 70 comma 3 del Regolamento Generale fornisce in modo spontaneo e gratuito.

L'allungamento dell'età lavorativa e lo spostamento del trattamento di quiescenza verso età più avanzate priva le sezioni di una risorsa importante, ovvero i pensionati giovani che spesso costituivano risorse preziose e affidabili in grado di reggere la gestione della sede e l'onere delle fasi organizzative di diverse attività. Detto questo, quindi, c'è da chiedersi come favorire il volontariato ed il ricambio generazionale all'interno delle sezioni.

Ogni Sezione mette quindi in pratica le strategie ritenute più opportune per assolvere alle svariate esigenze di funzionamento puntando ovviamente a risolverle grazie all'apporto dei soci volontari. Strategico è, nella maggior parte dei casi, il ricorso alla prestazione volontaria del socio CAI che molto produce ma che pure presenta dei limiti ben evidenti, anche di responsabilità. Nel CAI si delegano quindi ai professionisti alcune attività specifiche alle quali non si riesce a far fronte con forze proprie; questa scelta avviene solo in via residuale, poiché *il cuore* delle attività, la loro progettazione e gestione resta in capo ai soci volontari che sono titolari degli obiettivi. Ora però si rilevano ulteriori bisogni suscitati dalla cresciuta complessità del nostro Sodalizio al pari di quella della nostra società che richiede il coinvolgimento e il contributo alla vita e alla gestione associativa di soci con competenze particolari.

Ci sono esigenze che per delicatezza, competenza, ricorrenza, scarsa attrazione, difficilmente possono essere affrontate e risolte con il volontariato. Le esigenze rilevate vanno affrontate nei seguenti modi

1. **Tramite incarichi assegnati ai soci** con prestazioni personali volontarie e gratuite
2. **Tramite incarichi professionali da affidare a persona fisica o giuridica con rapporto contrattuale**

Del resto lo stesso Regolamento generale, all'art. 69, specifica la differenza esistente tra la carica sociale, incarico, e incarico professionale, senza escludere che possa venir essere affidato ad un socio CAI. Se ne ricava che l'incarico professionale può legittimamente venir affidato anche a un socio CAI, purché non in situazione di conflitto d'interessi, come del resto accaduto in passato per consulenze e prestazioni di vario ordine.

Carica sociale	Una delle cariche elettive negli organi della struttura centrale e negli organi delle strutture territoriali previsti dallo Statuto e del Regolamento generale.
Incarico volontario	Affidamento al socio di compiti specifici, anche speciali o di missione o di rappresentanza, all'interno del Club alpino italiano o nei confronti del suo esterno, con prestazioni personali volontarie e gratuite.
Incarico professionale	Affidamento a persona fisica o giuridica del compito di svolgere attività professionali specifiche, per conto e nell'interesse del Club alpino italiano, con conseguente rapporto contrattuale. Gli incarichi professionali sono soggetti alle norme del regolamento di organizzazione e del regolamento di amministrazione e di contabilità.

Sono quindi ammessi gli incarichi professionali e riconosciute le prestazioni professionali da parte di soci, soggetti alle norme del regolamento di organizzazione e del regolamento di amministrazione e contabilità. Il successivo art. 70 esclude però da questa possibilità tutti coloro che ricoprono cariche sociali o ai quali sia attribuito un incarico. Sono esclusi, allo stesso modo, il coniuge o convivente e i parenti fino al secondo grado, e, per di più, anche per un periodo di tre anni dopo la conclusione della carica o dell'incarico.

Il testo della norma dice, testualmente: " *La gratuità delle cariche sociali esclude esplicitamente l'attribuzione e l'erogazione al socio, al coniuge o convivente, ai parenti entro il secondo grado di qualsiasi tipo di compenso, comunque configurato a partire dal momento della sua designazione ad una carica sociale, durante lo svolgimento del relativo mandato, nonché per almeno tre anni dopo la conclusione dello stesso. Lo stesso principio vale nel caso di attribuzione di un incarico, come sopra definito*".

La prima parte dell'articolo sembra riferirsi a compenso connesso con la carica o l'incarico ricoperto, ma quando si estende il divieto ai tre anni successivi alla conclusione della carica o dell'incarico, pare evidente che la norma sia da applicare anche agli "incarichi professionali". Però sembra necessario un chiarimento, la norma così com'è si presta ancora a diverse interpretazioni.

L'equiparazione tra chi ricopre cariche sociali, cioè elettive, e chi invece svolge incarichi, quali i componenti di gruppi di lavoro su temi specifici, i redattori delle pubblicazioni, il direttore editoriale, i componenti dell'ufficio di segreteria, sembra richiedere una differenza di trattamento, per quanto riguarda, naturalmente, eventuali incarichi professionali.

Non è, poi, eccessivamente punitivo che chi ha offerto la sua prestazione gratuita all'interno degli organi dell'associazione, sia escluso da incarichi professionali retribuiti, con coniuge e parenti, per tre anni? Non è, anche, qui, l'applicazione del principio del sospetto è della sfiducia che non dovrebbe aver ragione di essere in un'associazione di volontariato? Sicuramente diventa necessario un percorso di valutazione chiaro, esplicito ed evidente con relativa formalizzazione dei passaggi decisionali che devono essere improntati a criteri di economicità, qualità, trasparenza e attenzione sostanziale, volti ad evitare i conflitti di interessi, comprensibili e approvati dalla base associativa.

Si apre, poi, un capitolo particolare. È frequente che soci che ricoprono cariche elettive o abbiano degli incarichi svolgano gratuitamente attività coerente con la loro qualifica professionale, a favore della Sezione. In questo caso si pone un problema di coerenza con gli ordinamenti professionali ed i relativi codici etici che prevedono la possibilità di prestazioni gratuite solo quando sussistano valide motivazioni ideali e umanitarie. Anche in questo caso si manifesta l'esigenza di un chiarimento.

Si pone, però, anche un problema tutto "interno": è corretto, ed a quali condizioni, che, in questo modo, si escluda la possibilità di eseguire le stesse prestazioni, a pagamento, da parte di soci che ne avrebbero diritto, in quanto non ricoprono cariche sociali o hanno assunto incarichi all'interno dell'associazione? È sufficiente l'interesse evidente di poter usufruire di una prestazione gratuita, per giustificare lo svolgimento di un incarico per il quale potrebbe esistere magari una professionalità migliore, ma a pagamento?

Quando il volontariato tocca il limite del professionismo o tende ad esaurirsi per insostenibilità della prestazione, non resta che far ricorso alla prestazione professionale o lavorativa dietro compenso, a volte simbolico, altre volte forfettario, altre volte corrisposto dietro regolare presentazione di parcella. Se il professionista coincide con un socio o se la persona giuridica è un socio benemerito si ricade nel caso precedente (prestazione fornita in modo gratuito). Se l'incarico viene assegnato ad una persona giuridica (non socia) o ad un soggetto esterno all'Associazione l'istaurare il rapporto contrattuale non viola le norme del CAI.

Dalle informazioni assunte, le incombenze di una sezione risolte attraverso prestazioni lavorative più frequenti riguardano spesso funzioni manuali, come la pulizia della sede, affidata in genere a qualche socia volontaria che si accontenta di un compenso forfettario o alle classiche cooperative di servizi; le collaborazioni professionali riguardano in prevalenza:

- gestione segreteria/ tesseramento
- realizzazione/gestione del sito, tecnico informatico,
- conduzione di corsi di educazione motoria, allenatore, fisioterapista,
- consulenza commerciale e fiscale,
- gestione della contabilità e del bilancio, commercialista esterno,
- Supporto a revisori, consulente esterno,
- consulenza tecnica su edifici: progettazione e certificazione,
- pratiche edilizie e certificazioni di regolarità,
- consulenze legali per contratti, operazioni immobiliari, contenziosi, ecc.
- produzione materiale di comunicazione,
- raccolta pubblicità/sponsor con agenzia esterna,

Si ha tuttavia l'impressione che, per scelta dei singoli Direttivi Sezionali, siano in aumento i rapporti professionali, proprio perché aumentano le attività, le gestioni, le proprietà materiali, i progetti, gli impegni, il volume dei movimenti economici. Il problema non è quello di stabilire se le varie componenti del CAI possono svolgere prestazioni di tipo professionistico e commerciale (prestazioni in cambio di un corrispettivo). Dette attività infatti sono ammesse come abbiamo visto dal Regolamento generale ma rimane tutta la difficoltà nello stabilire le forme di verifica della congruità e della convenienza, delle modalità di assegnazione, delle modalità di retribuzione dell'incarico. Nell'ipotesi d'incarico professionistico assegnato ad un socio occorre evitare sospetti e timori, operando con la massima trasparenza e collegialità, evitando di agire in modo discrezionale. Diventa fondamentale utilizzare metodologie di assegnazione degli incarichi che garantiscono la convenienza all'associazione e la trasparenza di fronte ai soci.

La necessaria ricognizione fra attività sociali che attualmente vengono svolte a titolo gratuito dai Soci volontari o da professionisti remunerati deve tendere a riposizionare, possibilmente in riduzione, le varie attività professionali remunerate senza escludere però attività profit da prevedere per meglio sostenere le attività sociali.

Dilatare l'area della partecipazione permettere di meglio comprendere i reali bisogni dell'associazione, di recuperare il senso di comunità, di far circolare le idee e le disponibilità, di dare valore e riconoscere il senso del lavoro di tutti. Permetterebbe anche di superare il corporativismo e le contrapposizioni che sono il frutto di chiusure e spirito di prevaricazione che non avrebbero ragion d'essere nel CAI.

È necessario migliorare i processi partecipativi a tutti i livelli anche con attività formative e informative che possano contribuire al coinvolgimento dei soci "passivi" rendendoli più competenti, consapevoli e partecipi. Nel Congresso di Udine si era parlato di "formazione permanente" a favore di tutti i soci. Come è necessario riconoscere e far riscoprire *il valore dell'impegno dei soci, di tutti i soci*, e il ruolo importantissimo che ciascuno ha nel Sodalizio: quello del socio che lavora in sezione consentendo l'attività ordinaria; quello del socio che dà una disponibilità occasionale supportando nei momenti più impegnativi; quello di chi si iscrive e sostiene l'associazione condividendone i valori; quello del titolato che garantisce il livello di preparazione tecnica e un'adeguata formazione per affrontare il terreno specifico di cui il CAI si occupa e, ancora, quello dei presidenti, dei consiglieri, dei delegati e di tutti coloro che collaborano nella gestione ordinaria delle attività.

È necessario attivarsi a tutti i livelli per promuovere la partecipazione attiva dei soci alla vita associativa, rivolgendosi specialmente verso le giovani generazioni, aprendo il CAI a nuovi modi di comunicare e a nuove idee, favorendo il ricambio generazionale in tutte le strutture.

4. COSTO del VOLONTARIATO

Partendo dal quadro delle attività e degli impegni assunti dai soci volontari all'interno del CAI, rimane l'esigenza di definire in maniera il più approfondita possibile l'aspetto economico del volontariato, stabilendone i costi e le criticità ravvisabili a carico del volontario.

Va anche evidenziato il valore del volontariato e gli effetti che produce nella gestione quotidiana del Club Alpino ai vari livelli mettendo in evidenza i vantaggi, non solo economici, conseguiti dalle prestazioni volontarie. A fronte dei costi, i benefici, ancora più complessi da definire e non facilmente quantificabili, soprattutto alcuni che si possono considerare di natura immateriale. E' generalmente preferibile parlare di "investimenti" piuttosto che di costi.

Se la disponibilità a collaborare in forme di prestazioni volontarie venisse a mancare, o si riducesse di molto, le Sezioni non sarebbero in grado di fornire alcuni tipi di prestazioni e quindi non solo dovrebbero rinunciare ad una quota importante di autofinanziamento, ma avrebbero ancor più difficoltà ad affermare e/o mantenere, sul territorio in cui operano, il prestigio sociale derivante anche dall'espletamento delle prestazioni svolte in precedenza.

Tale stato di cose penalizzerebbe in modo particolare le Sezioni con un basso numero d'iscritti (sono interessati circa il 55% dei soci) per le quali il ricavato dalle quote d'iscrizione dei soci è molto modesto e l'influenza nel contesto sociale in cui operano (a causa del limitato numero di iscritti) è irrilevante.



Prestazione volontaria gratuita non vuol dire comunque prestazione priva di costi. La voce di costo direttamente correlabile all'espletamento da parte dei soci di prestazioni spontanee e gratuite, in base alle norme interne, è quella inerente ai rimborsi della spesa che essi sostengono. Tutti gli altri costi sono da correlare alle varie attività che il CAI ha scelto di svolgere su base statutaria, a prescindere dal requisito della gratuità della prestazione fornita. Alcuni costi, come le Assicurazioni afferenti i titolari dei diversi Organi Tecnici, costituiscono un ammontare significativo oltre la gratuità della prestazione, che può dar luogo ad una stimolante riflessione.

Per affrontare questo tema sarebbe opportuno disporre a tutti i livelli di bilanci dettagliati ed analizzarli costruendo dei prospetti di parametrizzazione che permettessero di considerare la spesa del volontariato CAI in

tutte le sue articolazioni. Il tempo a disposizione non ha consentito tale ricerca che richiede tempo e disponibilità di esperti. E' sempre possibile da parte degli organi centrali nominare un'apposita commissione deputata a condurre la ricerca nei dovuti modi. Possiamo comunque fornire alcuni dati, per macroaree utili per una riflessione preliminare, senza la presunzione di aver definito l'intera amministrazione del Sodalizio.

FUNZIONAMENTO ORGANI CENTRALI	2014	% SUI COSTI PRODUZIONE 2014
CDC	€ 76.140,75	1,25%
CC	€ 56.743,65	
CONFERENZA PR	€ 10.144,84	
COLLEGIO REVISORI	€ 4.841,55	
COLLEGIO PROBIVIRI	€ 1.820,02	
TOTALE	€ 149.690,81	

FUNZIONAMENTO OTCO/S.O.	Funzionamento 2014	% SUI COSTI PRODUZIONE 2014
ALPINISMO GIOVANILE	€ 14.111,14	1,06%
S.O. BIBLIOTECA NAZIONALE	€ 4.923,11	
CENTRO DI CINEM. E CINETECA	€ 2.433,16	
CNSASA	€ 36.624,65	
ESCURSIONISMO	€ 9.885,95	
CSMT	€ 12.485,88	
MEDICA	€ 6.036,33	
PUBBLICAZIONI + S.O. EDITORIALE	€ 1.846,82	
RIFUGI	€ 2.855,13	
SCIENTIFICO	€ 6.094,20	
SPELEOLOGIA	€ 6.171,44	
SVI	€ 12.821,42	
TAM	€ 11.607,31	
TOTALE	€ 127.896,54	

CONTRIBUTI ORDINARI GR 2014		% SUI COSTI PRODUZIONE 2014
GRUPPI REGIONALI	TOTALE	1,67%
LIGURIA	€ 8.253,87	
PIEMONTE	€ 25.216,11	
VALLE D'AOSTA	€ 3.989,30	
LOMBARDIA	€ 41.969,21	
TRENTINO (SAT)	€ 13.109,52	
ALTO ADIGE	€ 5.991,41	
VENETO	€ 25.309,83	
FRIULI VENEZIA G.	€ 10.538,07	
EMILIA-ROMAGNA	€ 9.566,97	
TOSCANA	€ 8.907,85	
MARCHE	€ 3.831,47	
UMBRIA	€ 4.600,82	
LAZIO	€ 6.912,62	
ABRUZZO	€ 5.850,63	
MOLISE	€ 3.450,64	
CAMPANIA	€ 4.170,11	
PUGLIA	€ 3.421,75	
BASILICATA	€ 3.322,99	
CALABRIA	€ 3.718,43	
SICILIA	€ 4.736,37	
SARDEGNA	€ 3.610,08	
TOTALE	€ 200.478,05	

BUDGET COMPLESSIVO OTCO/S.O.	Preventivo 2014	Consuntivo 2014	% SUI COSTI PRODUZIONE 2014
ALPINISMO GIOVANILE	€ 48.875,00	€ 42.103,00	5,23%
S.O. BIBLIOTECA NAZIONALE	€ 27.640,00	€ 40.253,00	
CENTRO DI CINEM. E CINETECA	€ 27.300,00	€ 11.475,00	
CNSASA	€ 152.150,00	€ 128.299,00	
ESCURSIONISMO	€ 45.700,00	€ 37.260,00	
CSMT	€ 65.930,00	€ 61.329,00	
MEDICA	€ 10.200,00	€ 7.976,00	
PUBBLICAZIONI + S.O. EDITORIALE	€ 3.000,00	€ 1.937,00	
RIFUGI	€ 158.100,00	€ 155.407,00	
SCIENTIFICO	€ 52.700,00	€ 50.706,00	
SPELEOLOGIA	€ 45.830,00	€ 41.995,00	
SVI	€ 29.750,00	€ 23.526,00	
TAM	€ 29.750,00	€ 26.372,00	
TOTALE	€ 696.925,00	€ 628.638,00	

ASSICURAZIONE TITOLATI E QUALIFICATI 2014		% SUI COSTI PRODUZIONE 2014
POLIZZA INFORTUNI	€ 742.141,00	7,26%
POLIZZA RC	€ 130.885,02	
TOTALE	€ 873.026,02	

CONTRIBUTI OTTO 2014		% SUI COSTI PRODUZIONE 2014	
GRUPPO REGIONALE		IMPORTO	
GP	ALTO ALDIGE	€ 1.700,00	0,81%
GR	ABRUZZO	€ 2.700,00	
GR	CAMPANIA	€ 1.100,00	
GR	EMILIA ROMAGNA	€ 12.700,00	
GR	FRIULI VENEZIA GIULIA	€ 3.800,00	
GR	LAZIO	€ 4.600,00	
GR	LIGURIA	€ 4.600,00	
GR	LOMBARDIA	€ 19.300,00	
GR	MARCHE	€ 7.200,00	
GR	PIEMONTE	€ 13.000,00	
GR	SARDEGNA	€ 200,00	
GR	SICILIA	€ 1.900,00	
GR	TOSCANA	€ 900,00	
GP	TRENTINO	€ 7.800,00	
GR	UMBRIA	€ 300,00	
GR	VENETO	€ 14.800,00	
GR	PUGLIA	€ 700,00	
TOTALE		€ 97.300,00	

CONTRIBUTI VARI 2014		% SUI COSTI PRODUZIONE 2014
	IMPORTO	1,23%
AGAI	€ 36.200,00	
CAAI	€ 25.000,00	
SAT	€ 76.939,67	
CAI BERGAMO - PALAMONTI	€ 10.000,00	
TOTALE	€ 148.139,67	

La spesa per il funzionamento di tutti gli Organi Centrali e dei Gruppi Regionali raggiunge la soglia dei 450.000 euro, di poco inferiore al 3% della spesa complessiva. Il funzionamento degli Organi Tecnici Centrali e Territoriali, lo svolgimento delle loro attività, le coperture assicurative dei titolati raggiunge la cifra di quasi 1.600.000, pari al 13,3 % del bilancio comprensivo degli investimenti relativi al Soccorso Alpino. Stralciano quest'ultima voce, che costituisce in sostanza una partita di giro, il valore dell'incidenza percentuale tende a raddoppiare.

Se poi scendiamo ad analizzare la spesa a livello di gruppi regionali ci troveremo ad esaminare 21 diversi bilanci con modalità di classificazione della spesa differenziate. Qui il lavoro si complica. Proibitivo poi affrontare l'analisi dei bilanci di quasi 500 sezioni. A titolo esemplificativo possiamo addurre il quadro della spesa di un CDR e dei propri OTTO, relativo ad una regione che conta circa 50.000; per deduzione approssimativa si può poi ipotizzare un quadro analogo dimensionato alla consistenza del corpo sociale di ogni GR.

ENTRATE CDR 2014			
Quote associative da sezioni	15.666,00		
Contributi Sede Centrale per attività istituzionali	25.309,00		
Contributi Sede Centrale per attività OTTO	14.300,00		
TOTALE	55.275,00		
SPESE CDR 2014			
Spese di segreteria, contabilità, rappresentanza		9.494,00	
Rimborsi spese viaggi componenti CDR		10.600,00	
Assemblee e convegni		4.207,00	
Contributi a OTTO (Sede Centrale + CDR)		19.800,00	
Altre spese		7.460,00	
TOTALE		51.561,00	

SPESE OTTO 2014	Fatture	Rimborsi	Totale
Comitato Scientifico	8.900,00	5.100,00	14.000,00
Scuole	14.000,00	15.000,00	29.000,00
Escursionismo	8.870,00	4.680,00	13.550,00
TAM	1.270,00	930,00	2.200,00
Rifugi	0,00	0,00	0,00
Sentieri	0,00	310,00	310,00
Speleologia	0,00	1.100,00	1.100,00
TOTALE	33.040,00	27.120,00	60.160,00

I pesi che incombono sul volontariato

Oggi il CAI funziona grazie ad una sorta di osmosi nella quale i risultati delle singoli parti nei tre livelli organizzativi (le Sezioni, i Gruppi Regionali, la Sede Centrale) concorrono a produrre linfa a beneficio dell'intero sistema, ma resta di fondamentale evidenza come l'operatività del CAI sia sempre più dislocata nel territorio, e come la salute dell'intera associazione derivi dalle condizioni delle strutture territoriali.

Considerato che a questo punto una decisione sbagliata è un costo, una decisione tardiva è un costo, una non-decisione è un costo le strutture territoriali sono effettivamente all'altezza del ruolo che dovrebbero ricoprire? Sono in grado di imprimere quel naturale slancio necessario alla progressione dell'intera associazione? Qualcosa si sta facendo, in termini di sostegno, con iniziative di formazione dei dirigenti CAI, ma si ha l'impressione di esser ben lontani da un livello ottimale.

Alla fine sembra un ribaltamento di responsabilità. La base delle sezioni è più propensa a ritenere che il livello centrale dovrebbe migliorare la sua efficienza e decidere conseguentemente una cura dimagrante della propria struttura centrale e dell'esagerato prelievo di risorse economiche a favore del territorio. E' sempre il territorio, a partire dalla base delle Sezioni e Sottosezioni, che va valutato e deve darsi e dare slancio all'associazione! Al contrario si lamenta una selva di circolari, regolamenti, incombenze sempre più stringenti e coercitive che a livello centrale non si è in grado di controllare e che spaventano il Socio, lo demoralizzano e lo allontanano dall'impegno diretto e dal volontariato attivo.

La sezione è il vero nucleo operativo del CAI che opera sul territorio, è la struttura che raccoglie e raggruppa i soci, mantenendo con loro il contatto diretto, che collabora con le istituzioni d'intesa con le quali promuove le proprie attività. E' il contenitore dei gruppi di attività, dei gruppi di titolari, delle nuove proposte di formazione. Rappresenta la parte più visibile del CAI, quella che concretamente opera per la conoscenza e la salvaguardia di ambiente e paesaggio delle montagne, ed anche dei territori pedemontani. Sezioni e Sottosezioni sono il vero motore dell'associazione ed hanno il diritto di sentirsi al vertice pur stando alla base. Il socio contribuisce a renderle attive. Se ai volontari venissero affiancati (o in parallelo) dirigenti pagati dai medesimi volontari, la situazione collaserebbe nel giro di poco tempo.

Il vero CAI è la Sezione, spesso però mortificata dalla subordinazione agli organi centrali giocata in un rapporto tra due parti di diversa natura, privatistica l'una, pubblica l'altra, che determina complicazioni di tipo burocratico destinate a rallentare iniziative e operatività.

Occorre snellire tutte le procedure, sia quelle di gestione delle sezioni che quelle per svolgere le varie attività, soprattutto tecniche; attualmente sulle sezioni grava l'esigenza del rispetto di norme e regole, delle leggi statali e regionali, che assorbe notevoli energie e tempo sottratto all'organizzazione delle attività formative, sociali, culturali e ambientali, su cui si dovrebbero concentrare le attenzioni.

Molti sono gli adempimenti normativi di natura legale e fiscale a carico dei Consigli e dei Presidenti che si ritiene possibile gestire in maniera differente; ci si riferisce a titolo di esempio al tema della Privacy ed alla complessità che è stata gestita dalle nostre sezioni per l'acquisizione ex-novo dei consensi informati, alla complessità dei temi assicurativi, all'esigenza di poter avere pronunciamenti chiari e definitivi su temi importanti di natura legale/normativa/ fiscale (a titolo di esempio: nel caso della certificazione medica, dopo anni di silenzio, ci sono state circolari, smentite e nuove formulazioni nel volgere di pochi mesi).

Tra gli oneri burocratici anche il tesseramento, i rinnovi assicurativi, le modifiche alle categorie di socio che dovrebbero essere trattate con largo anticipo rispetto alla data di avvio delle operazioni annuali; sempre a titolo di esempio: la nuova categoria socio juniores e relative modifiche della procedura informatica; circolari assicurazioni uscita in prossimità delle vacanze natalizie.

Altro esempio il funzionamento del fondo rifugi nazionale, recentemente incrementato con un aumento della quota sociale ma ancora governato da regole che copiano quelle dei lavori pubblici. Ancora il regolamento 2015 prevede, infatti, che l'accesso al fondo sia ammesso solo a chi ha già ottenuto i titoli per l'intervento (permesso di costruire o DIA) e che non abbia ancora iniziato i lavori. Sono infatti ammesse al finanziamento solo le fatture emesse dopo la concessione del contributo. Si noti, non dopo la domanda, ma dopo la concessione del contributo. Il fondo è stato incrementato per far fronte agli effetti delle grandi nevicate dell'inverno 2013-2014. E' pensabile che si debba aspettare il 2016 per ipotizzare – se va bene – l'inizio dei lavori?

Questa procedura può essere accettabile, ma sempre con riserva, per chi programma importanti lavori e non ha l'urgenza della riparazione dei danni. Gli interventi più frequenti nei nostri rifugi riguardano, però, danni imprevisti, provocati dalla neve ma anche dal maltempo in genere, dai fulmini, dalle interruzioni di corrente che, sopra i 2.500 metri non sono sempre controllabili con la tempestività necessaria, soprattutto nei periodi di chiusura. Mentre si chiede con sempre maggiore insistenza, l'adeguamento alle normative, il rispetto del territorio, prestazioni di sempre maggiore qualità, non si prevede nessuna possibilità di finanziamento a posteriori per interventi urgenti e indifferibili. Si applica, cioè, quella logica del sospetto che può essere spiegabile negli Enti Pubblici, dove, purtroppo, la corruzione è ancora presente, ma che non hanno ragione di essere per i nostri soci che operano da volontari e che devono affrontare spese ingenti, senza averne la possibilità. Non dovrebbe essere necessario, ma ci sono ben altri meccanismi di controllo se si vuole veramente accertare la correttezza della documentazione di spesa fornita.

Altra norma che comporta molte difficoltà applicative, con la conseguenza che spesso è disattesa, è quella che prevede l'obbligo di iscrizione al CAI per tutti i partecipanti alle attività dei gruppi ufficialmente costituiti. In alcuni casi questo obbligo può essere giustificato (corsi di alpinismo e sci alpinismo o di alpinismo giovanile), anche solo per l'opportunità che i partecipanti siano adeguatamente assicurati.

Ci sono però altri casi in cui è difficile pretenderne l'applicazione. Si pensi all'attività dei Cori che possono essere un'ottima occasione per avvicinare persone alle Sezioni ed alle altre loro attività. Pretendere l'iscrizione come condizione per la partecipazione finisce inevitabilmente per limitare la qualità del coro stesso ed è controproducente.

Un capitolo particolare è anche quello degli Sci-CAI, presenti in molte Sezioni: si tratta di sci-club che, quasi sempre, svolgono anche attività agonistica, con squadre apposite ed organizzano essi stessi gare sociali o campionati locali. Per questo sono tenute anche all'iscrizione alla FISL, con problemi di compatibilità degli statuti non sempre risolvibili in modo facile. Già questo aspetto dovrebbe farne oggetto di una norma, che oggi manca, ma anche pretendere l'iscrizione al CAI, quando già è dovuta un'iscrizione specifica può limitare la partecipazione che è pur sempre un'occasione per avvicinarsi e conoscere le altre attività sezionali.

Insomma, pare che ci sia l'esigenza di consentire attività, non solo quelle citate, che abbiano scopo promozionale e per le quali l'iscrizione non sia obbligatoria, per costituire una specie di sala di prova, dove persone diverse, con interessi diversi, possano conoscere il CAI e convincersi dell'utilità dell'iscrizione attraverso un'esperienza e non per obbligo imposto. Tra l'altro, c'è da ricordare che molti mancati rinnovi interessano proprio i soci obbligati all'iscrizione per la partecipazione ai corsi, finiti i quali, finisce ogni altro interesse al rinnovo dell'iscrizione.

Se la gestione delle sezioni torna ad essere semplificata anche chi svolge attività in sede può trovare il tempo di "andare in montagna". Il vero compito del dirigente centrale CAI oggi è quindi quello di trovare gli strumenti per far ritornare semplice la gestione.

Volontariato e Marketing

Considerati gli scopi del CAI (Statuto e Regolamento Generale, art.1) nella nostra Associazione l'aspetto solidale sicuramente, se esiste, non è prevalente. La nostra associazione non ha come scopo principale l'aspetto solidale. Il CAI va inteso piuttosto come una Associazione No Profit (senza scopo di lucro) ossia una organizzazione che non può distribuire profitti. Ciò però non vieta che i profitti possano essere conseguiti, il vincolo si presenta nel reinvestimento legato alle attività istituzionali.

E' stato più volte dimostrato che la nostra normativa consente alle strutture del CAI (centrale e periferica) di svolgere attività economiche quindi anche di tipo commerciale (fornitura o ricevimento di prestazioni a fronte di un corrispettivo). Vista la forza del nostro nome, si potrebbe cogliere l'opportunità di potenziare/sfruttare il fronte economico-editoriale e quello del merchandising, da progettare, coordinare e condividere con le Sezioni e Sottosezioni del territorio, piuttosto che ipotizzare una sorta di agenzia viaggi che snaturerebbe il nostro modo di concepire la fruizione della montagna.

Diverse Sezioni, per potersi autofinanziare, già seguono procedure per fornire servizi e reperire fonti di autofinanziamento. Le svolgono tramite l'azione dei soci che forniscono le loro prestazioni in modo volontario e gratuito, ma tali possibilità sono di fatto di difficile utilizzo per cui, come l'esperienza ha dimostrato, si genera un immobilismo con perdite di tipo economico sia in termini di costi che di mancati introiti.

La complessità della procedura prevista dal nostro ordinamento (proposta da parte del CDC e delibera del C.C.); la bassa frequenza con cui il C.C. si riunisce, il numero dei suoi componenti, le differenti e a volte

contrastanti visioni che naturalmente si manifestano tra i soggetti interessati al processo, ne rallentano la fattività fino ad annullarla.

Poiché l'utilità di ricorrere a strutture specializzate nei casi in cui il CAI non è attrezzato e/o non ha le professionalità necessarie (minori costi e maggiori introiti) sembra evidente, sarebbe opportuno, per ottenere risultati, ottenere chiare indicazioni che potranno tradursi in atti concreti le risultanze del congresso a comportamenti solleciti e consequenziali.

Per tale motivo è necessario oltre ad evidenziare tale stato di cose (descrizione dell'esistente), supportare almeno quei casi che sono stati segnalati nella relazione del III gruppo di lavoro (Editoria- Merchandsing – Gestione di blocchi di Rifugi comprendenti sia quelli che tradizionalmente sono frequentati e quindi economicamente attivi sia quelli che allo stato non generano utili – Individuazione di possibili fonti di finanziamento anche di tipo europeo e servizi di consulenza).

Molte Sezioni in modo occasionale forniscono a terzi una prestazione dietro compenso con cui si autofinanziano. Si evidenzia che dette prestazioni le Sezioni possono fornirle perché alcuni iscritti hanno maturato esperienze specifiche non facilmente reperibili sul mercato. Se le Sezioni nel loro interno non trovano dei soci competenti disponibili a svolgere la prestazione in modo spontaneo e gratuito, come più volte evidenziato, dovranno rinunciare ad istaurare il rapporto col soggetto richiedente con danni sia economici (minore entrate) sia di prestigio e visibilità sociale.

L'entità dell'utilizzazione dell'autofinanziamento nelle Sezioni tramite prestazioni fornite a terzi ad oggi è significativa. Ciò si può rilevare dall'ultimo monitoraggio effettuato su un Campione di 496 Sezioni, in base al quale è emerso che:

- il 40% di esse sono forniti di partita IVA , quindi forniscono prestazioni a terzi ricevendone un corrispettivo e si comportano in modo fiscalmente corretto.
- Un ulteriore 46% non è fornito di partita IVA per cui o non forniscono prestazioni a terzi e quindi non si autofinanziano (cosa poco probabile) o se le forniscono si comportano in modo fiscalmente non adeguato.

Ancora una volta risulta evidente che tra tutte proprio la L. 383/2000 meglio calza alla realtà strutturale ed operativa del Club alpino italiano territoriale e risponde alla definizione d'inquadramento generalmente applicata più diffusamente al CAI dagli Enti locali per l'iscrizione all'albo regionale delle associazioni di promozione sociale. Solo le sezioni o i GR che hanno chiesto e ottenuto l'iscrizione nei registri regionali o provinciali hanno il vincolo di rispettare i dispositivi di legge in base ai quali è incardinata la loro iscrizione. Dal tutto si evince che l'impostazione normativa attualmente vigente, è essenzialmente discriminante per le piccole Sezioni.

5- Sostenibilità e prospettive del volontariato CAI

Va infine affrontato il problema della **sostenibilità**, sia nel caso delle prestazioni volontarie ma sempre più impegnative, sia nel caso delle prestazioni professionistiche, funzionali a determinate esigenze o finalità del CAI ma economicamente impegnative. L'evoluzione delle esigenze delle sezioni e dell'intero Club Alpino Italiano in rapporto all'evoluzione delle normative e della società, comporta l'esigenza di effettuare adeguamenti obbligatori e/o mantenere standard d'immagine, di prestazione, di comunicazione adeguati e competitivi.

In considerazione però dello stato di salute del volontariato e del permanente timore di una crisi delle vocazioni, ovvero del venir meno di una percentuale, per quanto modesta, di soci disponibile a impegnarsi per il sodalizio, sarebbe sempre utile una riflessione sulla sostenibilità degli oneri gestionali, amministrativi, di responsabilità, di formazione, di aggiornamento delle conoscenze, come pure sull'individuazione di un **limite**, come obiettivo e come traguardo, forse in costante evoluzione, che distingua il volontariato dal professionismo.

Viene da più parti rimarcato, in particolare da molti presidenti di sezione, il continuo appesantimento dell'impegno richiesto ai volontari, disponibili ad impegnarsi per il conseguimento di una qualifica o di un titolo, per il suo mantenimento. Tutto a discapito del titolato, che sempre più si vede messo in discussione,

sentendo perdere pian piano dagli organi superiori la stima e la fiducia in quello che fa. Se non vi è gratificazione, il sistema non può durare a lungo: vedasi il calo di aspiranti titolati negli ultimi anni ed il conseguente aumento inesorabile dell'età media degli stessi. Sembra indebolirsi il ricambio generazionale: i ragazzi/e che vedono un CAI così complesso, così burocratico, che carica sempre più i volontari di responsabilità, non sono certo stimolati ad iniziare un percorso di formazione. E non è abbassando il presunto limite di età dei titolati che si fanno i numeri.

L'incremento degli oneri ricade, oltre che sul Socio, anche sulla Sezione, con costi che aumentano sempre più. Fino a pochi anni fa l'assicurazione supplementare del titolato era il vero spauracchio del tesoriere che doveva, in un modo o nell'altro, "trovare" il denaro per questi investimenti. Oggi, il costo maggiore non è più l'assicurazione, che comunque rimane, ma quello relativo ai corsi di formazione e di aggiornamento dei titolati in attività, atteso che gli ultimi corsi previsti sia dagli organi tecnici centrali che periferici comportano sempre più esborsi, con lunghi viaggi, pernottamenti, uso di impianti ecc. Un corso di formazione estivo raggiunge spesso i 500,00 €, uno invernale per aspiranti ISA anche il doppio.

Ciò, ovviamente, non vuol significare l'eliminazione del titolato (come si sussurra: NO titolato/No costo) ma farlo sentire parte integrante e fondamentale del Club, che, ripetiamo, si chiama Alpino. I regolamenti degli Organi Tecnici, da semplici brevi note sullo svolgimento dei corsi, sono diventati delle "enciclopedie" in cui si tende a disciplinare ogni possibile situazione. L'esperienza dice esattamente il contrario: più cerchi di regolamentare, più tralasci situazioni, atteso, che la realtà, come sappiamo, supera la fantasia, e questo circolo vizioso si autoalimenta, con Organi che apportano nuove regole "pensando" di far bene.

Si avverte l'esigenza di una semplificazione con la revisione di organismi ridondanti (OTCO, OTTO, Scuole, Commissioni) che in taluni casi svolgono attività che si sovrappongono. Si propone un ritorno ad una vera funzionalità operativa degli Organismi Tecnici e la semplificazione di dei relativi regolamenti. E' necessario intraprendere un percorso di semplificazione basato sulla razionalizzazione delle norme interne al Sodalizio e, conseguentemente, dei processi organizzativi. La semplificazione favorisce la chiarezza, diminuisce la conflittualità e le criticità, favorendo la disponibilità dei soci ad impegnarsi ed è ormai divenuta irrinunciabile. I nuovi strumenti informatici ci consentono di avere contezza delle competenze e professionalità dei soci, ampliando il numero di quanti possono quindi essere direttamente coinvolti nella vita associativa per fornire il loro prezioso contributo.

Il Club alpino italiano deve saper guardare anche ad un futuro non facilmente prevedibile, nella consapevolezza che l'associazione non funziona solo in base alle funzioni espletate dalle diverse cariche elettive o attraverso gli incarichi volontari, anzi. Il funzionamento delle sezioni, delle commissioni tecniche, dei gruppi regionali si fa sempre più complesso ed impegnativo, richiede competenze non sempre attingibili dal volontariato. Si tratta di capire in quale direzione si sta muovendo la società e il CAI e riconoscere la complessità che avanza. In futuro il sodalizio potrà aver bisogno, in misura sempre più rilevante, di collaborazioni che diventeranno sempre più professionali e certificate.

Sostenibilità del volontariato



Eppure l'analisi dei cambiamenti disegna un processo di transizione verso una società di maggior conoscenza e dinamicità, basata sulla creazione e lo scambio veloce di beni e servizi immateriali. In questo tipo di universo sociale, riveste una cruciale importanza l'aggiornamento continuo dell'offerta sociale, delle attività comuni, dei processi formativi, delle metodologie di comunicazione, delle strategie di consolidamento e fidelizzazione, delle competenze da incoraggiare e quelle da abbandonare.

Sono cambiati i materiali e, soprattutto, le tecniche; la forte evoluzione registrata nel settore dell'alpinismo e dell'escursionismo ha determinato una più articolata strutturazione disciplinare. Al proliferazione delle qualifiche e dei titoli legati a specifici ambiti disciplinari o all'esercizio delle singole attività, ha corrisposto un rigoroso affinamento delle competenze dei titolari e dell'offerta complessiva nel settore della formazione, come si sono evolute le diverse attività organizzate nell'ambito di una sezione per i propri associati e per il territorio circostante. Fin dove può arrivare la disponibilità del socio volontario titolato?

Dall'esperienza vissuta a tutti i livelli del Club Alpino Italiano, emergono spesso situazioni in cui i principi di gratuità, anche quando esplicitamente declinati, non vengono applicati per le più svariate ragioni (a volte anche "ragionevoli" e "fondate"), cagionando malumori e dissidi tra i soci. Non vi sono linee comuni circa gli indirizzi da seguire in merito ad una variegata ipotesi di situazioni abbastanza particolari, potremmo dire "border line".

Alcune di tali situazioni, derivanti da deliberazioni di organi centrali, da prassi, consuetudini, o anche dalle sempre maggiori difficoltà e complessità delle norme che regolano le materie oggetto della attività del CAI (vedasi ad esempio: editoria, rifugi, sentieristica, attività professionale artigianale, commerciale, legale, progettuale, ecc.), assai di frequente connesse con l'assunzione di precise responsabilità da parte del soggetto incaricato.

Fermo restando il sacrosanto diritto, sancito da leggi, statuti e regolamenti, al rimborso delle spese sostenute dal socio per l'esecuzione di uno specifico incarico volontario (e su questo punto pensiamo che non ci sia alcuna discussione, purché il rimborso avvenga secondo i principi e le modalità previste e non

mascherino la corresponsione di un compenso) vale la pena di porre in evidenza alcuni casi sui quali emergono le maggiori perplessità, al solo fine di evidenziare e sottolineare le situazioni sulle quali vale la pena di aprire una riflessione al fine di stabilire una linea condivisa e, possibilmente, eliminare alcune incongruenze normative.

L'ambiziosa esigenza di professionalità nelle prestazioni dei titolari e delle Scuole del CAI, ma allo stesso tempo l'aggravarsi di incombenze e responsabilità sui soci che assumono cariche o incarichi, rimane ben presente, con tutto il suo peso e le conseguenze implicite in tale scelta. Né sembrano in futuro destinate ad alleggerirsi.

Da un lato l'assolvimento delle funzioni e delle responsabilità connesse con le cariche amministrative e gestionali comporta sempre maggiori oneri, soprattutto in termini di disponibilità temporale. D'altra parte lo stesso Regolamento generale richiede che le prestazioni delle figure tecniche siano svolte con professionalità e qualità, ma rispettando la gratuità della prestazione che spesso richiede dispendiose cicliche, complesse modalità di formazione/aggiornamento, assunzione di responsabilità civile.

L'obiettivo è di proiettare il CAI nel domani tenendo presente il valore della storia passata, perché in essa sono racchiusi una serie di principi e di valori a cui i soci si ispirano. Il CAI nasce dall'esigenza della ricerca, dell'esplorazione dell'ambiente alpino e del proprio "essere" che emerge dal contatto con la natura estrema; non è, tuttavia, solo tecnica ed escursioni, è anche cultura, condivisione tra le persone, aiuto reciproco, solidarietà e sussidiarietà. Il CAI di oggi è quello che, grazie al lavoro di migliaia di volontari che hanno dedicato il proprio tempo al sodalizio, a discapito dei propri impegni personali, ha avvicinato migliaia di persone contribuendo alla crescita dell'associazione.

Il CAI ha ancora molte frecce al suo arco: una rete di sezioni con migliaia di soci attivi, la più estesa rete nazionale di volontari (veri) per la manutenzione dei sentieri, una rete di rifugi potenziali presidi per la corretta fruizione della montagna, un numero, senza pari in altre associazioni, di istruttori preparati per le varie attività sociali. Questo è il capitale con cui affrontare il futuro che ci attende.

Le trasformazioni future dovranno scongiurare l'annullamento dei valori ispiratori piuttosto e costituire un'occasione di rilancio o la soluzione ai problemi di essere. Concludendo auspichiamo la ricerca di una soluzione progettuale di lungo termine, che, inserendo elementi di novità, non snaturi la nostra vera essenza di ricerca di partecipazione e di libertà, rimuovendo le sacche di contrapposizione esistenti tra le diverse realtà che animano il club, anche nei livelli istituzionali, per abbracciare una nuova progettualità a medio lungo termine sulla base della reciproca fiducia.