



P.F.D.

PIANO

per la FORMAZIONE dei DIRIGENTI TERRITORIALI
del CLUB ALPINO ITALIANO



Parte prima – Linee generali



PIANO

per la FORMAZIONE dei DIRIGENTI TERRITORIALI

(Gruppo di lavoro: Borciani, Brotto, Grossi, Magnani, Viatori, Viviani)

(con contributi dei Presidenti Regionali)

Premesse: il quadro delle esigenze

Va assunto come dovere, per chi guida un'associazione così ampia, strutturata e ramificata come il Club alpino italiano, l'impegno di assicurare adeguate opportunità di formazione per i soci volontari che, all'interno delle strutture territoriali di base, ovvero le sezioni (ma non solo), si adoperano per assicurare continuità all'esperienza associativa, promuovono le tante attività di cui il CAI è capace, si assumano responsabilità di vario ordine per favorire la crescita della struttura amministrata e, più in generale, la frequentazione della montagna in ogni sua forma. L'importanza di efficaci e periodici *steps* formativi risulta ancor più evidente qualora si consideri la quotidiana evoluzione della complessità normativa in materia gestionale, l'insieme delle incombenze, delle responsabilità, delle scelte strategiche non meramente burocratiche che un dirigente CAI è chiamato a sostenere. Del resto non è eventualità infrequente percepire richieste d'aiuto, di consiglio, di sostegno da parte di presidenti, di componenti i direttivi sezionali, di segretari assillati da dubbi e difficoltà. Qualcosa si è provato in passato, con propulsione centralizzata, piccole esperienze episodiche affidate all'Università della Montagna, che avrebbero dovuto quantomeno progredire ed intensificarsi. Qualcosa altro è stato tentato, negli ultimi tempi, su iniziativa di alcuni GR. E' indubbiamente giunto il momento di analizzare le esperienze maturate e stabilire, partendo dai tentativi compiuti, delle linee d'indirizzo da sviluppare nel prossimo futuro per non trascurare questo importante aspetto della vita associativa, nella convinzione che più alto è il potenziale della competenza amministrativa e gestionale di un dirigente CAI, tanto migliore sarà la guida di una sezione, animata da capacità operativa e chiarezza d'intenti che finirà per riverberarsi positivamente nella vitalità dell'intera associazione.

Fasi previste dal GdL per la formazione del Piano

Si è individuata una metodologia di lavoro basata su fasi successive.

La prima fase (entro marzo 2014) è stata dedicata alla creazione di un Piano della formazione che consiste nello stilare un elenco il più completo possibile di argomenti attinenti l'ambito di un responsabile di sezione partendo dai seguenti presupposti:

1. Privilegiare gli aspetti connessi con la vita della sezione, di dimensioni variabili, pensando ai bisogni della gestione e della promozione, della funzionalità e dell'immagine.
2. Separare gli argomenti che non hanno attinenza trasversale e che non sono comuni a tutti i dirigenti; ad es. non tutte le sezioni si occupano di rifugi, di sentieri, ecc.

Contestualmente si è trattato anche di delineare le prime ipotesi sulle modalità organizzative e sui problemi da affrontare per rendere il Piano un impegno collettivo, diverso da un'imposizione calata dall'alto, al quale sono chiamate a partecipare e contribuire tutte le componenti dell'associazione con profili di responsabilità gestionale e amministrativa.

La seconda fase (entro ottobre 2014), dedicata al completamento del Piano della formazione, è consistita nel creare, per ogni argomento, un sommario interno, una esplosione dei punti essenziali che il relatore potrà trattare nel corso dell'intervento, in base all'impostazione che intenderà seguire. Servirà al relatore che preparerà la relazione percorrendo la scaletta prevista, servirà poi ai partecipanti al corso che partiranno da un ordine costituito e potranno seguire con maggior attenzione. I sommari con le articolazioni dettagliate potranno venir localmente trasferiti su *power point* dal relatore e potranno venir inviati dalla segreteria del corso ai partecipanti prima dell'evento formativo.

L'anticipazione dei tempi inizialmente previsti dal crono programma ha consentito la possibilità di presentare il Piano completo della seconda fase e di alcune prospettive operative già per la Conferenza d'autunno dei PRG, per garantire la dovuta informazione e il giusto coinvolgimento del territorio.

A questo il Piano di Formazione va affidato alle capacità organizzative dei GR e potrà già prendere avvio, nelle realtà regionali o interregionali più motivate per una prima tornata di sperimentazione applicata.



Oltre questo traguardo si possono individuare **altre fasi**, via via più complesse. Al momento però i passi successivi sono solo ipotesi connesse con forme di produzione materiale (collezione di relazioni, archivio di fonti, repertorio di esperienze, *abstract*, audioregistrazioni, videoregistrazioni, manuale di parti “fisse”) e richiedono una riflessione più approfondita anche perché dovranno essere gestite in funzione delle esperienze compiute, nel territorio e dal territorio. Sicuramente sarà opportuno passare ancora una volta attraverso una prima fase di sperimentazione pratica.

Del resto si pone il problema di non inibire la libertà d'interpretazione e di contestualizzazione del territorio, nel momento in cui ricerca e definisce il proprio fabbisogno formativo, e del singolo relatore chiamato a trattare un argomento, in funzione di una realtà territoriale che per aspetti, per tradizioni, per pratiche e per norme locali si differenzierà inevitabilmente da altri contesti più o meno limitrofi.

Va infine considerata la costante evoluzione normativa in alcune discipline, come la contabilità, la fiscalità, la gestione del territorio, la promozione turistica che può causare il rapido invecchiamento di strumenti formativi messi a punto in un preciso momento storico con fatica e spesa.

Complessità della formazione ed esigenza di scelte strategiche

Pensare ad un'azione formativa rivolta anche ai soli dirigenti di sezione o sottosezione, significa moltiplicare la cifra di circa 800 (tante sono le strutture territoriali) per 3-4 unità a struttura. Ma anche i componenti dei GR e delle commissioni tecniche potrebbero richiedere o necessitare di opportunità di formazione/informazione. Numeri impegnativi e quantità rilevanti, collocabili per estrema approssimazione tra le due e le tremila unità, con una distribuzione geograficamente sbilanciata nello scenario della penisola: numeri grandi al nord, presenza rarefatta al sud. Occorre inoltre considerare le scelte statutarie compiute in tempi abbastanza recenti dal Sodalizio, adottando rigorosi criteri di alternanza dopo due mandati. Si è imposto il principio del ricambio ma allo stesso tempo si è incrementata, nella breve durata delle cariche e nel serrato ricambio, la domanda di formazione, da assolvere con ciclica regolarità.

Dall'esperienza si è ricavata la convinzione che il “cliente finale” vada individuato in funzione delle singole realtà, con interessi ed esigenze diversificate nella preparazione, da individuare sul territorio. Assumendo quindi l'impegno morale di provvedere all'azione formativa dei dirigenti occorre procedere per scelte strategiche. L'evidenza dei grandi numeri suggerisce fin da subito l'idea che questa operazione non sia gestibile dalla Sede Centrale ma che vada affidata al territorio, ai GR, da soli o associati, i quali dovrebbero prendere le mosse dalla seguente ricognizione e pianificazione:

- Categorie di strutture da coinvolgere nella formazione
- Categorie di dirigenti da coinvolgere nella formazione
- Ricognizione dei desiderata e delle aspettative
- Distinzione tra formazione e informazione
- Individuazione dei destinatari e delle azioni formative (soprattutto procedure e metodologie)
- Ultimo ma non ultimo, la calibratura dei contenuti e degli interventi con scelta mirata, rispondente alle precise esigenze dei dirigenti da formare, per non trasformare la formazione in un inutile accanimento terapeutico.

Obiettivi del Piano per la formazione dei dirigenti territoriali

Il piano di formazione per dirigenti CAI si pone i seguenti obiettivi:

- Attuare un'efficace strategia per innalzare il livello della preparazione, della sicurezza e della correttezza nella gestione delle vitali strutture dell'associazione.
- Migliorare le conoscenze nei diversi aspetti connessi con la gestione di una struttura del CAI.
- Migliorare le competenze dei dirigenti del CAI.
- Migliorare l'efficacia gestionale all'interno delle strutture del CAI.
- Migliorare il riconoscimento dei diversi ruoli dei volontari del CAI.
- Assicurare maggior sicurezza nei dirigenti e limitare i margini d'errore.
- Ridurre le discrasie adottando procedure e comportamenti più omogenei.
- Creare occasioni d'incontro tra dirigenti CAI, diverse dalle consuete AD/ADR, dedicate alle problematiche gestionali.
- Facilitare lo scambio delle esperienze.
- Aumentare il livello di collaborazione tra dirigenti e strutture del CAI.



Piano per la formazione dei dirigenti territoriali: requisiti di ammissione

La formazione dovrà essere fornita a dirigenti o soci volontari, impegnati con diverse funzioni nelle strutture del CAI che già possiedono una buona base culturale ed una buona esperienza specifica. Garantire l'omogeneità su un livello minimo di partenza significa assicurare migliori opportunità di successo nell'azione formativa. Viceversa si rischierebbero forme di dispersione per i partecipanti meno preparati o forme di alienazione e/o dispersione per i più esperti. L'azione formativa dovrà essere quanto più uniforme possibile pur nella salvaguardia delle diversità territoriali, e quindi svincolata dalla preparazione e dalla capacità d'insegnamento del formatore che sarà tenuto al rispetto della scaletta standard prevista nella fase successiva.

Piano per la formazione dei dirigenti territoriali: argomenti da trattare

A questi corsi parteciperanno soprattutto i dirigenti/quadri, in particolare i Presidenti Sezionali, che almeno una conoscenza preliminare del Sodalizio dovrebbero averla. Sarà quindi possibile prescindere da alcuni argomenti di alfabetizzazione alla realtà del Club alpino e concentrare fin dall'inizio l'attenzione su argomenti specifici direttamente connessi con le problematiche gestionali delle strutture di base.

PRIMA SESSIONE (base) – *gestire la sezione*

- 1- il ruolo dei responsabili della sezione - (aspetti sociali, burocratici e amministrativi)
- 2- i regolamenti e la struttura del CAI
- 3- la struttura tecnica del CAI
- 4- gli adempimenti fiscali e l'impostazione del bilancio – la gestione del patrimonio
- 5- ...

NOTE

- **Struttura e regolamenti del CAI.** Comporta una panoramica a 360° di tutte le sue componenti e di tutti i suoi ordinamenti, lo Statuto, il Regolamento generale, gli altri regolamenti (disciplinare, OTCO & OTTO, etc). Chi non ha avuto esperienza nell'organizzazione centrale rischia di non avere una completa conoscenza della strutturazione e del funzionamento dell'Associazione.
- **Gestione della Sezione.** Molti Presidenti, per inesperienza o per timore, tendono ad accentrare tutto nelle loro mani, sovraccaricandosi di impegni. E' invece necessario invitare allo sviluppo di capacità relazionali, di coordinamento e di delega delle funzioni, di motivazione nell'animare i collaboratori. Investire nei collaboratori significa far crescere le esperienze e preparare al ricambio. Se questa dinamica viene curata risulta proficua, costruttiva, coinvolgente ed evita nel tempo d'inaridire la Sezione demotivando molti soci (soprattutto i giovani) che avrebbero voglia di fare.

SECONDA SESSIONE (base) - *responsabilità nella sezione, responsabilità della sezione*

- 1- la responsabilità civile e penale del dirigente CAI
- 2- le polizze e le coperture assicurative del CAI
- 3- la gestione delle controversie interne
- 4- l'organizzazione di attività didattiche e di accompagnamento
- 5- ...

NOTE

- **Responsabilità giuridiche, assicurazioni, aspetti fiscali.** Sono aspetti senz'altro molto importanti, cardinali in un ciclo formativo, ma andranno gestiti con prudenza, senza spaventare i responsabili sezionali.
- **Responsabilità penali e civili.** Problema da trattare con estrema delicatezza. Non bisogna rischiare di scoraggiare i partecipanti che sovente, dopo queste lezioni, meditano sull'opportunità di tirarsi indietro. E' quindi necessario trovare un docente che non spaventi e crei il vuoto attorno, che dica le cose giuste ma senza drammatizzare, che chiarisca bene le varie responsabilità all'interno della Sezione (Presidente, titolati,



il più esperto etc), fornendo possibilmente una sintesi di come la giurisprudenza abbia sin'ora sentenziato sulla casistica intervenuta.

- **Assicurazioni.** Anche qui vale la pena di approfondire il discorso. La Sede presenta dei prospetti ben fatti ma fruibili da chi già conosce la materia. E' importante evidenziare esattamente cosa riceve il semplice Socio, il titolato, come gestire il non socio etc., sia in termini di infortunistica che di responsabilità civile.

TERZA SESSIONE (base) – *comunicare nella sezione, comunicare la sezione*

- 1- capacità relazionali e leadership
- 2- le sezioni e il territorio – rapporti con enti pubblici
- 3- la rete e il Social network - gestione del tesseramento
- 4- massa critica e immagine all'esterno
- 5- ...

NOTE

- **Capacità relazionali e leadership.** Inserire un punto che tratti su come stimolare i Soci ad accedere alle cariche sociali, per le loro competenze. Non ci sono code di Soci disponibili a ricoprire cariche sociali, e questo è il primo problema. L'altro problema, assolutamente da evitare, è poi che per coprire una carica si finisce con chiedere l'impegno quasi come favore personale all'amico, il quale accetta ma poi non è detto che abbia - in quanto quasi forzato - voglia di impegnarsi più di tanto; il più delle volte la povertà di motivazione non porta nessun valore aggiunto.

SESSIONE DEDICATA (facoltativa) – *Gestione delle strutture*

- 1- I rifugi
- 2- I bivacchi
- 3- Le capanne sociali
- 4- La manutenzione dei sentieri
- 5- Norme e modalità per ottenere finanziamenti da Enti Locali
- 6- ...

NOTE

- **Rifugi.** E' un argomento molto interessante rivolto ad Ispettori, Presidenti, Componenti delle Commissioni Rifugi. Le tematiche riguardavano la sicurezza, i rapporti con i gestori e così via. I responsabili delle sezioni dotate di rifugi devono essere edotti del fatto che non è "più come una volta". Non ci sono più sconti neanche per il CAI. Diventa quindi necessaria la presa d'atto che un rifugio va gestito con professionalità e non più con pressapochismo e che occorre iniziare dai rudimenti anche in questa complessa e delicata materia.

- **Finanziamenti.** Riguardano soprattutto i rifugi. Senz'altro utile una panoramica su come funzionano all'interno del CAI, le responsabilità che comportano e le incombenze da assolvere nella fase terminale, ferme restando le differenze per quelli che possono provenire dagli Enti Pubblici locali.

QUARTA SESSIONE (approfondimento) – *organizzazione e coordinamento della sezione*

- 1- Le figure responsabili della sezione: competenze, ruoli e responsabilità;
- 2- L'organizzazione delle attività didattiche e di accompagnamento: competenze, ruoli e responsabilità;
- 3- Il nuovo tesseramento gestionale informatico per le sezioni: passaggio dal vecchio al nuovo sistema e nuove opportunità.
- 4- ...

NOTE

.....
.....



QUINTA SESSIONE (approfondimento) – comunicazione e amministrazione nella sezione

- 1- Comunicare il CAI: il CAI e l'Amministrazione Pubblica, la Scuola, le altre Associazioni e le collaborazioni interne;
- 2- La comunicazione sociale, sezionale e didattica: le pubblicazioni, il sito internet, i social-network, i power-point, le dispense;
- 3- Aspetti fiscali, amministrativi e gestionali di una sezione: la ragione sociale, la contabilità, le detrazioni fiscali, le tassazioni e l'IVA, i bilanci, la dichiarazione dei redditi, la gestione dei contributi, le rendicontazioni.
- 4- ...

NOTE

- **Contabilità, aspetti fiscali etc..** Non è chiaro, né tantomeno uniforme il metodo con cui le Sezioni preparano i bilanci. Potrebbe risultare di utilità comune proporre un semplice SW di partita doppia che possa aiutarle. Sotto il profilo fiscale, consideriamo che le norme sono in continua evoluzione e quindi quello che si dice oggi domani è già superato. E' necessario appoggiarsi ad un professionista, che può essere individuato anche all'interno del Sodalizio, magari in un valido revisore dei conti.

Dalle esperienze compiute e dalle segnalazioni raccolte, tra tutti gli argomenti trattati, per giudizio unanime, il più ostico rimane sempre quello legato agli aspetti fiscali e alla contabilità; vale sempre la pena di approfondirlo, evitando possibilmente il rischio di scendere ad un livello di eccessivo dettaglio che impiglierebbe il relatore in una casistica infinita ed estenuante.

Piano per la formazione dei dirigenti territoriali: modalità organizzative e articolazioni

Una ricognizione approfondita degli argomenti da trattare in un piano d'intervento formativo, finirà per creare un elenco piuttosto lungo che, trasformato in programma, potrà comportare un calendario impegnativo, con un ragguardevole monte ore da dedicare agli incontri formativi. Occorrerà:

- Selezionare gli argomenti da proporre in un ciclo formativo
- Distribuire gli argomenti, secondo un percorso logico, in più giornate
- Fissare la lunghezza degli interventi, lasciando un adeguato spazio (circa il 50% della relazione) per il dibattito di approfondimento e/o di chiarimento sui punti toccati
- Distribuire gli interventi previsti in un ciclo secondo una programmazione semestrale o annuale
- Prevedere l'articolazione su più livelli, progressivi per grado di complessità, destinati ad affinare la formazione su livelli progressivi di complessità
- Stabilire una progressione ciclica (almeno ogni sei anni) in base alla quale completare la formazione e tornare a promuoverla dall'inizio, per una nuova "generazione" di dirigenti.

Nel programmare un ciclo di incontri è determinante la scelta dei formatori, individuati possibilmente, soprattutto nel caso di GR con adeguata massa sociale, tra le risorse umane presenti nell'ambito regionale o inter-regionale di riferimento. Ciò permetterà di coinvolgere soci esperti, chiamati a comporre un'equipe formativa dotata di apprezzabili competenze, anche professionali.

Agli esperti individuati andrà assegnato l'argomento da trattare, con l'impegno di sviluppare, sia pure secondo un'ottica personale, la sequenza di punti prevista per ogni argomento e disponibile prima della progettazione di un ciclo formativo.

Ogni esperto dovrà elaborare un proprio materiale didattico, anche attingendo da altri lavori o esperienze; in genere viene utilizzata l'organizzazione/esposizione tramite *power point* ma possono risultare utili anche relazioni scritte per esteso, dei piccoli saggi che, se raccolti, potrebbero costituire una biblioteca di riferimento. Se il ciclo programmato era di natura formativa diventa necessario, alla fine del corso, verificare il risultato ottenuto. La verifica, anonima, anche se di sapore prettamente scolastico, rappresenta comunque l'unica maniera per accertare l'efficacia della ricaduta e il livello di conoscenza e di competenza raggiunto.

Alla fine di un ciclo sarà opportuno distribuire un questionario di gradimento anonimo; il *customer service* servirà per raccogliere giudizi sul livello di gradimento e sull'efficacia formativa, creando una graduatoria d'interesse degli argomenti trattati ma, soprattutto, indicazioni e richieste per una successiva fase di approfondimento.

In un secondo ciclo d'incontri, sarà quindi possibile mettere in trattazione gli argomenti richiesti, dimostrando la capacità di assecondare le esigenze espresse.



Piano per la formazione dei dirigenti territoriali: costi

L'organizzazione di cicli formativi comporta dei costi che occorre naturalmente contenere al massimo. I costi sono in genere generati dai rimborsi dei relatori, dalle spese di cancelleria, dall'affitto di spazi adeguati e dotati di relativa attrezzatura se non sono disponibili presso le sezioni.

Considerando che il programma andrà gestito dai GR e che gli stessi non hanno le medesime potenzialità operative nonché economiche andranno contenute le sedute e, quindi, privilegiati i punti che possono essere di sicuro interesse per chi ha la responsabilità giuridica delle Sezioni.

Il progetto formativo dovrà adeguarsi alla disponibilità di tempo che ogni volontario può ragionevolmente mettere a disposizione studiando l'articolazione più adeguata per venire incontro alle difficoltà logistiche dei partecipanti.

Nelle regioni con minor massa sociale potrà risultare difficile reperire il personale volontario disponibile ad impegnarsi nel ruolo di esperto per coprire l'insieme degli argomenti previsti. Si può sopperire a queste prevedibili lacune in due modi:

1. attraverso l'istituzione dell'**anagrafe degli esperti e delle competenze**, dalla quale attingere in caso di bisogno, invitando esperti da altri raggruppamenti regionali. Costano di più ma profumano d'esotico.
2. La seconda via è costituita dall'**associazione** di più GR, in particolare quelli dotati di poche sezioni, cercando di contenere le distanze e individuando i punti baricentrici.
3. La partecipazione a lezioni usufruendo del sistema di **tele/video conferenza** (Skype o simili).

Si pone anche la questione di **finanziamenti** (modesti e forfettari) messi a disposizione dalla Sede Centrale almeno per coprire le spese organizzative necessarie per favorire l'azione formativa destinata ad accrescere le competenze dei dirigenti.

Chiaramente le spese di partecipazione dei dirigenti ai seminari formativi devono trovare conforto nella capacità di ristorazione della Sezione (grande dubbio!) ma un segnale di attenzione dei Gruppi Regionali verso le realtà meno dotate può risultare un importante incentivo per incoraggiare l'organizzazione di momenti formativi, con l'accortezza di sostenere maggiormente le progettualità virtuose che abbiano dimostrato efficace volontà di contenimento della spesa attraverso pianificazioni consociate e sinergiche.

Piano per la formazione dei dirigenti territoriali: eventualità accessorie

Per l'attuazione pratica di iniziative di formazione sul territorio sono state prese in considerazione altre ipotesi rispetto a quanto sopra indicato.

1. **Video formazione.** Realizzare, per ogni ciclo formativo, un video corso da registrare su DVD e distribuirlo ai soggetti interessati. I video corsi potrebbero contenere, per ogni materia trattata, dei questionari (con risposta riportata a parte) che i partecipanti dovranno compilare. Questa parte progettuale sembra al momento onerosa, non solo per la parte realizzativa ma soprattutto per le esigenze future di aggiornamento e tenuta in attualità, e scarsamente attuabile in considerazione delle differenziazioni territoriali su molte tematiche e la difficoltà di comprenderle tutte in un unico sussidio.
2. **URP.** Istituire un centro di ascolto "on-line" e/o telefonico ove gli interessati, in giorni ed ore prestabilite, potranno rivolgersi per eventuali chiarimenti. Detta fase sarà anche utile per meglio tarare i video corsi finali.
3. Organizzare, dopo un certo lasso di tempo, degli **incontri** nei quali gli esperti, oltre a fornire consulenza sulle problematiche ancora non chiare, cercheranno di formulare un giudizio sulla efficacia del corso.



P.F.D.

PIANO

per la FORMAZIONE dei DIRIGENTI TERRITORIALI



Parte seconda – Linee operative



ARGOMENTI DA TRATTARE:

articolazione per punti

PRIMA SESSIONE (base) – *gestire la sezione*

ARGOMENTO 1.1 –

RUOLO DEI RESPONSABILI DELLA SEZIONE

(aspetti sociali, burocratici, amministrativi e rappresentativi)

ARTICOLAZIONE per punti

- **La mission del presidente di Sezione:**
 - garantire l'equilibrio interno alla sezione;
 - stimolare la progettazione e la realizzazione delle attività sezionali;
 - garantire le tradizionali attività rivolte ai soci;
 - incrementare o almeno mantenere la quota di associati/iscritti;
 - individuare fonti di contributi integrativi per le attività sociali;
 - instaurare rapporti con le realtà politico-amministrative e istituzionali locali negli ambiti non di competenza dei GR;
 - intrattenere rapporti ed attività con altre sezioni (viciniore e non);
 - favorire la "crescita" dei dirigenti sezionali;
 - predisporre il proprio avvicendamento;
 - pianificare con il proprio CD l'avvicendamento dei soci nelle posizioni di responsabilità sezionali ed extrasezionali.

- **Il ruolo burocratico del presidente di Sezione:**
 - garantire il funzionamento della sezione;
 - garantire la legale rappresentanza della sezione;
 - coordinare e presiedere il Comitato Direttivo Sezionale;
 - valutare assieme ai dirigenti sezionali l'opportunità di far acquisire alla sezione la personalità giuridica;
 - coordinare la pianificazione delle attività dei gruppi all'interno della Sezione.

- **Il ruolo amministrativo del presidente di Sezione:**
 - organizzare/definire all'interno della sezione uno staff amministrativo competente (tesoriere, segretario, revisori, ecc.);
 - valutare le risorse disponibili e assicurare una equilibrata ripartizione;
 - contribuire annualmente alla definizione e controllo dei bilanci;
 - delegare esplicitamente responsabilità amministrative ai capi-gruppo;
 - tenere sotto vigilante controllo la situazione economico-finanziaria della sezione;
 - disporre di un'adeguata informazione/formazione su regolamenti e statuti del CAI;
 - favorire nei responsabili politici e tecnici della sezione un'adeguata informazione/formazione su regolamenti e statuti del CAI;
 - disporre di un'adeguata informazione sui cambiamenti degli ordinamenti delle istituzioni locali e territoriali (Comune, Provincia, Regione);
 - sovrintendere a nomine e ruoli di responsabilità all'interno di attività che coinvolgono la Sezione.

- **Il ruolo rappresentativo del presidente di Sezione:**
 - rappresentare la Sezione negli eventi, manifestazioni, convegni nei quali la sezione è invitata;
 - partecipare, in quanto Delegato di diritto, ai Convegni Regionali ed alle manifestazioni nazionali;
 - favorire la partecipazione dei responsabili della sezione alle commissioni tecniche e alle attività sociali promosse in ambito regionale e nazionale;
 - relazionare annualmente ai Soci sull'attività svolta e sui programmi approntati per l'anno successivo;
 - presidiare e dirimere eventuali controversie interne alla Sezione.



ARGOMENTO 1.2 –

REGOLAMENTI E STRUTTURA DEL CAI

(leggi, statuti, regolamenti, articoli, ecc. che amministrano il Club)

ARTICOLAZIONE per punti

- **L'organizzazione piramidale del Club Alpino Italiano:**
 - le leggi nazionali che riconoscono l'attività del Club Alpino Italiano
 - le Sezioni del CAI
 - l'Assemblea dei Delegati
 - i Raggruppamenti Regionali
 - il Comitato Centrale di Indirizzo e Controllo (CC) comunemente definito Consiglio Centrale
 - il Comitato Direttivo Centrale (CDC) e la Presidenza

- **Gli organi di supporto:**
 - i Revisori dei conti
 - i Probiviri
 - il Comitato elettorale

- **Lo statuto del CAI e del GR:**
 - le finalità del Club
 - l'Ordinamento
 - i Soci
 - le differenze sostanziali tra i due statuti (CAI e GR)
 - lo Statuto sezionale
 - il coordinamento storico tra sezioni contigue

- **I Regolamenti e le loro funzioni:**
 - il Regolamento Generale
 - il Regolamento degli OTCO, degli OTTO e delle Strutture Operative
 - il Regolamento disciplinare
 - il Regolamento dei rifugi
 - il Regolamento dell'Assemblea dei Delegati
 - altri regolamenti di funzionamento

ARGOMENTO 1.3 –

STRUTTURE TECNICHE DEL CAI

(OTCO, Strutture Operative, AGAI, CAAI, CNSAS, GR e Sezioni)

ARTICOLAZIONE per punti

- **La struttura di coordinamento degli OTCO:**
 - le finalità
 - l'attività svolta
 - i riflessi e gli sviluppi a livello regionale e sezionale

- **Gli Organi Tecnici Operativi (Centrali e Territoriali):**
 - le Commissioni tecniche nazionali con funzione didattica: CC Alpinismo Giovanile, CC Escursionismo, CC Tutela Ambiente Montano, CN Scuole di Alpinismo Sci Alpinismo, CN Speleo, Comitato Scientifico e Servizio Valanghe Italiano
 - funzioni e funzionamento delle Commissioni nazionali
 - la figura del Titolato (Istruttore, Accompagnatore, Operatore)
 - le attività di formazione dei titolati e le attività sezionali rivolte ai soci

- **Le Strutture Operative del CAI:**
 - il Centro Studi Materiali e Tecniche
 - il Centro di Cinematografia e Cineteca
 - il Centro Operativo Editoriale



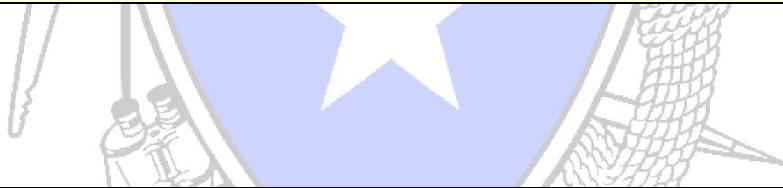
- **Le Sezioni nazionali del CAI: CAAI, AGAI e CNSAS**
 - la Sezione tecnica del CAI
 - il Club Alpino Accademico Italiano
 - l'Associazione Guide Alpine Italiane
 - il Corpo Nazionale Soccorso Alpino e Speleologico
 - i rapporti e le collaborazioni in essere con AGAI, CAAI e CNSAS
- **I GR e le attività didattiche regionali:**
 - le commissioni tecniche regionali/interregionali
- **Le Sezione e le attività didattiche sezionali**

ARGOMENTO 1.4 –

ADEMPIMENTI FISCALI, IMPOSTAZIONE DEL BILANCIO E GESTIONE DEL PATRIMONIO
(Enti di Diritto Pubblico, Onlus, Associazioni riconosciute, ecc.)

ARTICOLAZIONE per punti

- **Adempimenti IVA e fiscali verso soci e non soci:**
 - Attività commerciale
 - Organizzazione gite e altre attività sociali
- **Contabilità e bilanci:**
 - Composizione del bilancio consuntivo
 - Composizione del bilancio preventivo
 - Scadenze fiscali
- **Gestione del patrimonio:**
 - Sede sociale
 - Rifugi
 - Strutture sociali
 - Altro



SECONDA SESSIONE (base) - responsabilità nella sezione, responsabilità della sezione

ARGOMENTO 2.1 –

LA RESPONSABILITA' CIVILE E PENALE

(Presidenti, Consiglieri, Amministratori, Titolati, Esperti)

ARTICOLAZIONE per punti

- **La normativa sul volontariato**
- **Le normative sulla privacy, sulla sicurezza e sull'antipedofilia (DL n. 39/2014 e s.m.i.)**
- **La responsabilità civile:**
 - le persone fisiche
 - le persone giuridiche
 - le associazioni
 - il risarcimento del danno



- **La responsabilità penale:**
 - dolo, colpa, errore, preterintenzione
 - sanzione penale e risarcimento
- **La responsabilità del Presidente di Sezione e del Presidente di GR**
- **La responsabilità dei Consiglieri Sezionali e del GR**
- **La responsabilità del Tesoriere e dei Revisori dei Conti**
- **La responsabilità dei Direttori e dei Titolati nelle attività didattiche**
- **La responsabilità dei soci esperti e degli organizzatori nelle attività sociali**

ARGOMENTO 2.2 –

LE POLIZZE E LE COPERTURE ASSICURATIVE DEL CAI

ARTICOLAZIONE per punti

- **Panoramica sulle coperture assicurative:**
 - la polizza Infortuni Soci e Istruttori
 - la polizza Responsabilità civile
 - la polizza Responsabilità civile dei Titolati
 - la polizza Soccorso alpino
 - la polizza Tutela legale
- **Le singole polizze del CAI: modalità di attivazione:**
 - Polizze attivate automaticamente dalla sede centrale
 - Polizze attivate a richiesta
- **Modalità e procedure:**
 - come, quando, da chi ed a chi inoltrare la denuncia di sinistri
 - infortunio, invalidità e garanzie
 - le franchigie
 - limiti territoriali e di età

ARGOMENTO 2.3 –

LA GESTIONE DELLE CONTROVERSIE INTERNE

(Controversie, regolamenti e gradi di giudizi)

ARTICOLAZIONE per punti

- **Le controversie interne:**
 - le casistiche più diffuse
 - la gestione dei passaggi formali
- **Il regolamento disciplinare:**
 - I principi fondamentali
 - Le procedure
 - Esecuzione e limiti dell'applicabilità
 - Il potere disciplinare e il suo esercizio
- **I gradi di giudizio del CAI:**
 - Le procedure
 - La prescrizione



ARGOMENTO 2.4 –

L'ORGANIZZAZIONE DI ATTIVITA' DIDATTICHE E DI ACCOMPAGNAMENTO

(Gite, Corsi, Aggiornamenti, Spedizioni)

ARTICOLAZIONE per punti

- **Le attività sezionali di gruppo in ambiente:**
 - Definizione di Capogita
 - Il ruolo del più esperto
 - La scelta degli itinerari e dei soci partecipanti
 - I limiti delle scelte legate alle stagioni
 - Le regole per una efficace e sicura organizzazione
 - I certificati medici

- **Le attività didattiche sezionali:**
 - Costituzione e funzionamento di una Scuola sezionale
 - I rapporti con la Sezione
 - La preparazione degli Istruttori/Accompagnatori
 - Il mantenimento del Titolo
 - I requisiti degli iscritti Soci/Non Soci
 - Modalità e adempimenti organizzativi per un Corso sezionale/intersezionale

- **L'organizzazione di Stage o Spedizioni riconosciute dalla Sezione:**
 - L'attività personale riconosciuta
 - La copertura assicurativa specifica
 - Contributi economici e rimborsi spese



TERZA SESSIONE (base) – *comunicare nella sezione, comunicare la sezione*

ARGOMENTO 3.1 –

CAPACITA' RELAZIONALI E LEADERSHIP

ARTICOLAZIONE per punti

- **La definizione di leadership:**
 - Leadership come iniziazione e mantenimento di una struttura
 - Definizione dei ruoli in una sezione – leadership formale ed informale
 - La sezione e il sistema di relazioni – leadership diretta ed indiretta
 - Leadership e dinamica di gruppo: l'esercizio della leadership
 - La responsabilità come valore
 - Il coordinamento e la supervisione
 - Gli errori del ruolo

- **Le caratteristiche del leader:**
 - Saper ascoltare
 - Saper valutare
 - Saper decidere
 - Saper delegare
 - Saper comunicare, motivare e persuadere



- Saper coordinare
- Saper lavorare in gruppo
- **Stile e carisma:**
 - Lo stile della sezione: ad ognuno la propria storia
 - L'immagine e la sostanza del dirigente CAI
 - Le qualità del dirigente CAI
 - L'arte della comunicazione e della relazione interpersonale
- **L'etica del dirigente CAI:**
 - Il clima della sezione
 - La gestione di sé e delle emozioni
 - Le partecipazioni fondamentali dentro la sezione
 - Le presenze fondamentali fuori dalla sezione
 - I collegamenti e le rappresentanze
 - La ricerca di opportunità e di sinergie

ARGOMENTO 3.2 – LE SEZIONI ED IL TERRITORIO: IL RAPPORTO CON GLI ENTI PUBBLICI

ARTICOLAZIONE per punti

- **Il contributo operativo delle Sezioni sul tessuto sociale:**
 - Il peso sociale e culturale dell'organizzazione CAI
 - Il soccorso e le dinamiche sociali del territorio
 - Il coinvolgimento sulle problematiche ambientali
 - Il CAI e le istituzioni scolastiche
 - Educazione e formazione: la frammentarietà delle attività per i giovani
- **Sezioni di pianura e Sezioni di montagna:**
 - Il differente peso aggregativo
 - CAI in città: cultura e dopolavoro;
 - CAI in montagna: la gestione del territorio
 - Il contatto con le istituzioni e gli enti locali
 - Il rapporto con diverse realtà associative del territorio
 - Il rapporto con realtà imprenditoriali e di promozione del territorio
 - Le difficoltà delle attività didattiche nelle Sezioni di montagna
- **La legislazione regionale e i relativi contributi:**
 - La legislazione regionale: ruoli e opportunità per il CAI
 - Riduzioni dei contributi pubblici
 - Contributi su progetto: le fonti principali
 - Opportunità e necessità della sponsorizzazione
 - Comuni, Province, Regioni, Comunità Europea: come individuare il partner
 - Modalità di contatto con le istituzioni secondo gli ordinamenti del CAI

ARGOMENTO 3.3 – LA RETE E I SOCIAL NETWORK

ARTICOLAZIONE per punti

- **E' cambiato il modo di comunicare:**
 - I segreti della posta elettronica: mail massive, news-letter, questionari.
 - Dalla vetrina al web-site operativo
 - Saper usare Skype e la formazione a distanza
 - Statistiche, feed-back, costi operativi
 - ADSL, WI-FI, contratti flat

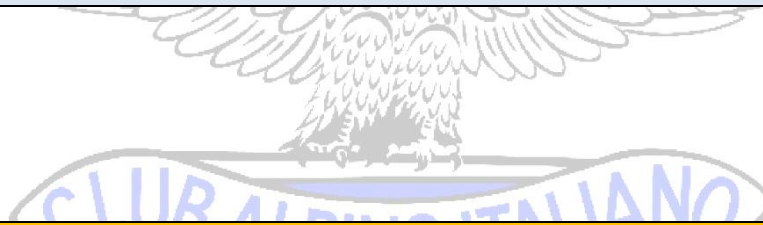


- **Che cos'è il Web Marketing?**
 - I Social-Network
 - La mitica Catena di Sant'Antonio...
 - Profili, Pagine, Eventi, Filmati, Concetti
 - Il ruolo aggregativo per il CAI dei Social Network
 - Le potenzialità della comunicazione web

**ARGOMENTO 3.4 –
LA GESTIONE ON LINE DEL TESSERAMENTO**

ARTICOLAZIONE per punti

- **Tesseramento in tempo reale:**
 - Un'operazione delicata
 - Attenzioni, difficoltà e problemi
 - Privacy e contabilità
 - Esigenze operative e organizzazione del servizio
 - Le potenzialità del corpo sociale
 - L'anagrafica dei soci: serbatoio sconosciuto di competenze



SESSIONE DEDICATA (facoltativa) – Gestione delle strutture

**ARGOMENTO f.1 –
I RIFUGI**

ARTICOLAZIONE per punti

- la classificazione dei rifugi
- la scelta del rifugista
- il contratto di concessione e le responsabilità a carico della sezione
- le assicurazioni
- le disposizioni normative in materia di rifugi: messa a norma, standard igienico-sanitari, prevenzione incendi
- la sezione è nei fatti la proprietaria del rifugio? (problematiche con il gestore)
- la manutenzione dei rifugi: un onere insostenibile?
- i motivi per non dismettere un rifugio
- il fondo pro rifugi del CAI
- i finanziamenti e le sponsorizzazioni per la sopravvivenza dei rifugi
- il Consorzio di sezioni: opportunità per sgravi e sinergie

**ARGOMENTO f.2 –
I BIVACCHI**

ARTICOLAZIONE per punti

- la classificazione dei bivacchi
- le tipologie di bivacchi
- la funzione dei bivacchi
- la manutenzione dei bivacchi
- le responsabilità a carico della sezione



- le coperture assicurative
- il bivacco non è una struttura residenziale
- deterrenti per frequentazioni improprie
- motivi per non dismettere quelli ormai "inutili"

ARGOMENTO f.3 – LE CAPANNE SOCIALI

ARTICOLAZIONE per punti

- la definizione di capanna sociale
- le potenzialità come struttura di aggregazione
- la funzione di centro di socializzazione e di riconoscimento
- le potenzialità come fonte di autofinanziamento per la Sezione
- gli oneri della gestione e del mantenimento
- le possibilità di fruizione privilegiata da parte dei soci
- scambi e sinergie tra sezioni
- la normativa per la sicurezza
- la normativa per la somministrazione di pasti e bevande
- adempimenti fiscali

ARGOMENTO f.4 - LA MANUTENZIONE SENTIERI

ARTICOLAZIONE per punti

- la segnaletica del CAI
- il CAI: la sentieristica e la cartografia
- le leggi regionali relative alla sentieristica ed alla sua manutenzione
- situazioni di concorrenza o conflitto con altre associazioni
- i finanziamenti pubblici (comunali, provinciali, regionali) per la manutenzione sentieri
- le commissioni regionali per la manutenzione dei sentieri
- il ruolo dei comuni e delle comunità montane
- il rilevamento digitale della rete sentieristica
- le opportunità dell'informatizzazione delle rete sentieristica
- le attrezzature per la manutenzione
- adempimenti per l'antifortunistica
- adempimenti per la copertura assicurativa in attività di manutenzione sentieri

ARGOMENTO f.5 – FINANZIAMENTI PER RIFUGI, BIVACCHI E SENTIERI

ARTICOLAZIONE per punti

- finanziamenti regionali, nazionali e comunitari
- i rifugi e i sentieri nei parchi
- progetti multisezionali per reperire finanziamenti
- il ruolo dei GR
- attività di *lobbying* per sollecitare provvedimenti e per realizzare progetti
- il reperimento di sponsor per manifestazioni o realizzazioni
- le fondazioni e altri enti
- il 5 per mille della dichiarazione dei redditi alla Sezione



QUARTA SESSIONE (approfondimento) - organizzazione e coordinamento della sezione

ARGOMENTO 4.1 –

LE FIGURE RESPONSABILI DELLA SEZIONE: COMPETENZE e RUOLI

ARTICOLAZIONE per punti

- **Il Consiglio Direttivo Sezionale:**
 - Mansioni, ruolo e potenzialità
 - Caratteristiche dei componenti
 - Responsabilità collettive e responsabilità individuali
 - La suddivisione dei compiti e l'organizzazione della squadra
 - La gestione di divergenze, tensioni e contrasti

- **I rapporti con i Gruppi Operativi:**
 - Le relazioni interne tra Direttivo sezionale, Commissioni e Gruppi
 - Le relazioni interne tra Direttivo sezionale e Direttivi tecnici
 - Il titolato, patrimonio della sezione, a servizio della sezione
 - Finalità sezionali comuni
 - Coesione e collaborazione nella vita della sezione
 - Erogazione e rendicontazione dei contributi
 - Condivisione delle responsabilità

- **Le mansioni professionali:**
 - Le mansioni che richiedono necessariamente competenze e comportano responsabilità
 - Il valore della prestazione professionale del volontario
 - L'inquadramento ed il rapporto con i professionisti
 - I contratti di collaborazione
 - I contratti di sponsorizzazione
 - I contratti di gestione (Rifugi)

ARGOMENTO 4.2 –

L'ORGANIZZAZIONE DELLE ATTIVITA' DIDATTICHE E DI ACCOMPAGNAMENTO

ARTICOLAZIONE per punti

- **Le finalità associative di una Sezione:**
 - L'organizzazione di Gite, Corsi, Eventi culturali
 - La definizione degli organici nelle strutture didattiche
 - L'individuazione e la nomina dei responsabili
 - Il finanziamento degli iter formativi interni
 - I Corsi che si attuano in una Sezione
 - Progetti di educazione alla prevenzione degli infortuni e alla sicurezza in montagna

- **La tutela dell'incolumità delle persone estesa alle attività del tempo libero.**

- **Il nodo delle responsabilità per il volontariato tecnico.**

- **La responsabilità Civile e Penale nella conduzione:**
 - L'effetto domino della responsabilità in caso di incidente
 - La tutela legale del socio CAI
 - La responsabilità indotta del "più esperto"
 - I ruoli: dal Capo Gita al direttore di una Scuola
 - Adempimenti burocratici in caso di incidente

- **La fidelizzazione degli allievi alla Sezione:**
 - I percorsi formativi per avvicinarsi alle attività didattiche
 - La validità dei "tutor" dopo il Corso



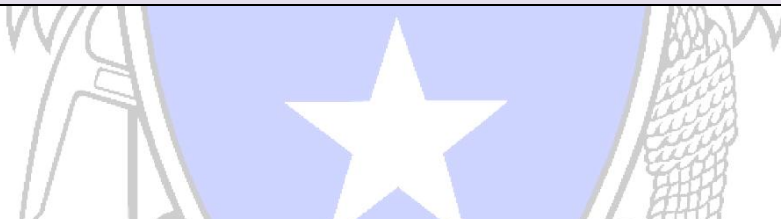
- L'attività dopo il completamento di un corso
- La sede della Sezione come centro di socializzazione ed aggregazione
- **L'integrazione tra i ruoli:**
 - Le rappresentanze nel Consiglio Direttivo
 - La collaborazione tra discipline diverse

ARGOMENTO 4.3 –

IL NUOVO GESTIONALE INFORMATICO PER LE SEZIONI

ARTICOLAZIONE per punti

- **Le fasi di Start-Up:**
 - La configurazione utente
 - La formazione e l'utilizzo del manuale *on line*
- **Problematiche ricorrenti nell'impiego del nuovo gestionale:**
 - La connessione di rete minima
 - La nuova registrazione *on line* dei dati
 - Come implementare dati mancanti
 - Vincoli della privacy
 - FAQ più frequenti
- **La varietà di servizi e applicazioni possibili:**
 - Le opportunità del nuovo sistema
 - La gestione delle nuove iscrizioni e rinnovi
 - La gestione degli organici interni alla Sezione
 - La spedizione di e-mail massive
 - Le opportunità del nuovo sistema



QUINTA SESSIONE (approfondimento) - comunicazione e amministrazione nella sezione

ARGOMENTO 5.1 –

COMUNICARE IL CAI

(Il CAI e le collaborazioni interne; il CAI e le collaborazioni esterne; il CAI e l'Amministrazione Pubblica, il mondo della Scuola, il mondo dell'Associazionismo)

ARTICOLAZIONE per punti

- **Il CAI e la sua pluridentità:**
 - Il CAI e la montagna: evoluzione storica di interpretazioni e significati
 - Il CAI e le vocazioni interne: i diversi modi della frequentazione
 - Il CAI e la società: percezione di un ruolo?
- **La comunicazione interna:**
 - Comunicazione e dinamiche di gruppo
 - Appartenenza e coesione
 - Norme e valori di gruppo
 - La crescita della motivazione
- **Il CAI e le collaborazioni interne:**



- Analisi del corpo sociale: risorse umane e potenzialità
- Individuazione e formazione dei collaboratori
- Incremento vitalità, dinamismo e partecipazione

- **Il CAI e le collaborazioni esterne:**
 - Rapporti con le Sezioni limitrofe, i Coordinamenti di Sezioni,
 - Rapporti con il GR e la Sede Centrale (Montagna 360, Lo Scarpone)

- **Il CAI e la Pubblica Amministrazione:**
 - Collaborazione apartitica, autonoma ed equidistante
 - Presentazione della Sezione e del Sodalizio
 - Le ipotesi di collaborazione e di convenzione
 - I progetti e le sinergie: nascita di un'alleanza

- **Il CAI e la Scuola:**
 - La priorità del futuro
 - Una strategia di attenzioni e d'investimenti
 - Ipotesi di collaborazione e convenzione
 - Progetti e sinergie: collaborazione e attrazione

- **Il CAI e le altre Associazioni:**
 - Rapporti con i Gruppi Organizzati, Convenzioni e i Protocolli di collaborazione
 - Sondaggi e progetti
 - Studi di collaborazione e scoperta di sinergie
 - Partecipazione come sfida e coinvolgimento dei soci

ARGOMENTO 5.2 –

LA COMUNICAZIONE SOCIALE, SEZIONALE E DIDATTICA

(Le pubblicazioni, il sito internet, i social-network, i power-point, le dispense)

ARTICOLAZIONE per punti

- **Gli strumenti della comunicazione:**
 - Quali sono e a cosa servono
 - Quando e come si impiegano
 - La costruzione di un messaggio
 - La rilevazione del feed-back

- **Come ottenere un contributo da privati:**
 - Cos'è un progetto di visibilità
 - Come si attiva un contratto di collaborazione
 - Come valutare il valore economico della sponsorizzazione attraverso il costo/contatto
 - Come individuare il privato interessato alla sponsorizzazione

- **Comunicare ai soci e alla società:**
 - L'importanza di avere un'identità ed un'immagine consolidata
 - L'importanza di una redazione sezionale
 - La comunicazione: dal bollettino cartaceo al Social Network
 - La comunicazione interna come formula aggregativa
 - La comunicazione esterna come momento di qualificazione
 - Il patrimonio didattico e le possibilità di valorizzazione
 - Come comunicare ai soci e alla società
 - Come si costruisce un efficace supporto comunicativo
 - Nuovi strumenti, nuovi supporti e nuovi linguaggi della comunicazione



ARGOMENTO 5.3 –

ASPETTI FISCALI, AMMINISTRATIVI E GESTIONALI DELLA SEZIONE

(La ragione sociale, la contabilità, le detrazioni fiscali, le tassazioni e l'IVA, i bilanci, la dichiarazione dei redditi, la gestione dei contributi, le rendicontazioni)

ARTICOLAZIONE per punti

- **L'inquadramento fiscale e giuridico di una Sezione:**
 - Onluss, Associazione senza scopi di lucro, Ente di diritto privato: le differenze
 - La personalità giuridica

- **La contabilità e i resoconti:**
 - Fare un bilancio e realizzare una rendicontazione: quando e come.
 - La prassi dei rimborsi-spesa.
 - Come richiedere un contributo pubblico.

- **La gestione economica della sezione e delle sue proprietà:**
 - Da dove proviene la redditività di una sezione?
 - Una Sezione può vendere libri, gadget, materiale tecnico, ecc.?
 - Una Sezione può far pagare un privato l'iscrizione ad una Gita o ad un Corso?
 - Una Sezione può trarre degli utili da operazioni commerciali?
 - Una Sezione può speculare/giocare in Borsa?
 - Una Sezione proprietaria di un Rifugio come concilia la sua attività "senza fini di lucro" con quella commerciale del rifugio?





P.F.D.

PIANO

per la FORMAZIONE dei DIRIGENTI TERRITORIALI



Parte terza – Osservazioni pervenute



OSSERVAZIONI PERVENUTE

Considerazioni Aldo Ghionna, PGR CALABRIA	Risposte del GdL
<p>Per prima cosa e' doveroso dare atto del notevole sforzo profuso dal Gruppo di Lavoro che ha prodotto il documento su cui si esprimono le seguenti considerazioni.</p> <p>Si condivide l'articolazione delle due fasi.</p> <p>Si hanno molte perplessità sul restante impianto organizzativo che appare complesso, difficilmente gestibile ed inoltre costoso. Infatti ci si basa su esperti, o presunti tali, che dovranno essere individuati e che dovranno soddisfare le esigenze di tutte le Sezioni, anche se associate.</p> <p>Considerato</p> <ol style="list-style-type: none">1. il numero dei soci ai quali è rivolta l'azione formativa variabile, secondo la stima effettuata , tra 2000 e 3000 persone,2. La loro distribuzione territoriale, che praticamente interessa tutta la Nazione,3. Il fatto che un esperto difficilmente può avere padronanza di tutte le problematiche, <p>ne consegue che il loro numero dovrà essere necessariamente elevato per cui, anche se si fisseranno i requisiti minimi che i relatori dovranno possedere, se si fornirà loro una traccia da seguire (che dovrà però essere da loro sviluppata), la qualità della formazione sarà molto variabile da zona a zona.</p> <p>Reperire i relatori, possibilmente localmente, armonizzare la loro disponibilità con le esigenze dei soci che dovranno essere formati i quali, come ad esempio in Calabria, si trovano in Sezioni tra loro molto distanti, il tutto prevedendo di limitare al massimo le riunioni, se a livello teorico è fattibile a livello pratico sarà molto difficile ed in vari casi impossibile.</p>	<p><i>Il P.F.D. è un semplice suggerimento, un supporto teorico. E' un minuzioso, dettagliato elenco di temi e argomenti che disegnano o cercano di disegnare una mappa attendibile delle problematiche che possono interessare la vita di una sezione CAI e, di conseguenza, delle conoscenze/competenze di cui dovrebbe disporre un dirigente CAI. Il condizionale è d'obbligo: anche se il Piano fosse attuato integralmente da cima a fondo, non basta di certo un'ora di lezione e neppure un pomeriggio per trasformare un dirigente inesperto in un esperto contabile, fiscalista, giurista e via dicendo. Nessuna ambizione in questo senso: l'imponente elencazione di argomenti da trattare rimane solo un approccio generale e una esplicitazione globale di problematiche da travasare nella pratica quotidiana. Con un risultato chiaramente collegato al livello di partenza del dirigente in formazione: più elevato sarà, in termini di esperienze compiute e conoscenze pre-acquisite, più efficace potrà risultare il senso di utilità (almeno come "ripasso", rivisitazione, aggiornamento) e di soddisfacimento ottenuto. Il Piano non rappresenta un obbligo per nessun dirigente o GR; il GdL ha inteso, fino ad ora, costruire un modello teorico di riferimento al quale, chi vorrà organizzare delle opportunità di formazione per i soci dirigenti sezionali potrà ispirarsi e attingere.</i></p> <p><i>In altri tempi (2005) l'Università della Montagna organizzò alcune sedute di formazione con una dinamica itinerante per macro aree. Poca cosa, comunque onerosa, sia per la direzione che per i partecipanti, comunque costretti ad impegnative trasferte. Dall'esperienza compiuta appare evidente che attraverso le strutture territoriali si potranno, sempre su specifica domanda, attivare degli steps formativi da adattare e sagomare alle esigenze e peculiarità locali, nonché alla professionale competenza dei relatori scelti. Questo è sempre stato detto, e scritto.</i></p> <p><i>Se ogni GR promuovesse iniziative di formazione seguendo l'articolazione indicata potrebbero servire fino ad una ventina di esperti per coprire i temi previsti da un ciclo completo. Tra i soci del CAI possiamo trovare alcune centinaia di esperti delle tematiche indicate, ma magari non distribuiti in maniera equilibrata. Si tratta comunque di provare a individuare, GR per GR, le risorse culturali e umane racchiuse nel corpo sociale di ogni realtà regionale. Forse non conosciamo a fondo le potenzialità e le risorse rappresentate dai nostri soci. Sarà il caso di provare a scandagliare. Esistono poi alternative da praticare per reperire gli esperti, anche al di fuori del</i></p>



	<p><i>CAI ma amici del CAI, o al di fuori del proprio GR. Non si vuole con questo sostenere il principio della semplicità: nulla è facile quando i mezzi son pochi e le difficoltà tante; ma, certamente, passando attraverso delle riflessioni o dei tentativi, la praticabilità futura potrebbe apparire meno proibitiva.</i></p>
<p>Per poter fornire una formazione ad una vasta platea, contemperando le varie esigenze, occorreranno, per Gruppo Regionale, più riunioni in cui dovrà trattarsi lo stesso argomento.</p> <p>Ciò oltre a far dilatare i tempi comporterà un problema di costi che, almeno per quanto riguarda la Calabria, non è realistico pensare di addossarle al G.R. ed alle Sezioni per cui le Regioni e relative Sezioni che non possiedono disponibilità economiche sufficienti saranno ovviamente penalizzate.</p> <p>Ciò renderà, su scala territoriale, ancora più disuniforme la formazione che con il Piano ci si propone di fare, vanificandolo in parte.</p> <p>Inoltre l'impegno organizzativo necessario a livello locale, per attivare le procedure, non può essere sottovalutato.</p>	<p><i>L'azione formativa non è facile per nessuno, neppure per professionisti del settore. Per semplificare le cose si potrebbe sostenere che ad ogni fase corrisponde una giornata; quindi per le prime tre fasi (di base) servono tre giornate. Le difficoltà da superare consistono nel reperire i relatori e le risorse per fronteggiare almeno la spesa dei rimborsi chilometrici e di una bottiglia d'acqua a relatore. Le spese di viaggio dei partecipanti vanno necessariamente a carico delle sezioni, come la partecipazione all'assemblea dei delegati. La spesa quindi si potrebbe definire modesta, ma questa definizione va rapportata con la capacità di spesa di un GR e con la massa critica di dirigenti da formare. Chiaramente alcuni presupposti sono sfavorevoli, laddove si parla di gruppi regionali che contano non più di 5 sezioni, con distanze notevoli da coprire, con pochi "specialisti" tra i soci, dentro le sezioni o intorno alle sezioni da utilizzare come formatori. Sono problemi di tutto rispetto, su cui occorrerà riflettere passando, come già detto, anche attraverso tentativi concreti. Gli ausili della moderna tecnologia, in particolare i collegamenti video, possono rappresentare una positiva ed efficiente risorsa.</i></p>
<p>A quanto sopra va aggiunto il notevole inconveniente della volatilità, nel senso che per poter replicare il corso sia a breve che a medio termine bisognerà affrontare le stesse difficoltà organizzative e sostenere gli stessi costi.</p>	<p><i>Quanto affermato dal presidente Ghionna corrisponde ad una palese verità. Gli ordinamenti del CAI prevedono obbligatoriamente l'alternanza nelle cariche di responsabilità del CAI. La formazione dei dirigenti dovrebbe diventare un impegno continuo, ciclico. Vi è tuttavia il conforto che, nella ripetizione delle esperienze, in genere ci si agevola del lavoro svolto e ciò si tramuta in semplificazioni, evoluzioni, affinamenti, sinergie e risparmi, morali e materiali.</i></p>
<p>Come già precedentemente suggerito, quanto si tratta di formare un così alto numero di persone, distribuite capillarmente in tutte le provincie Italiane, non è funzionale ed e' inoltre costoso affidarsi a tutta una pletera di docenti, che si spostano sul territorio e che necessariamente faranno spostare anche i discenti. In tali casi bisogna orientarsi su modelli organizzativi non complessi ma semplici che garantiscano a tutti sia la formazione sia la sua qualità.</p> <p>Non per risostenere quanto già proposto ma se si considera che quando un relatore presenta un suo lavoro, quasi sempre prepara ed utilizza una presentazione in PowerPoint, se lo stesso, alle varie diapositive associa un commento audio che ne illustra il contenuto e registra il tutto su un supporto digitale ha creato uno strumento che potrà essere distribuito capillarmente ed è consultabile su P.C. o su video</p>	<p><i>Le esperienze del 2005, gestite da un organo centrale prevedevano un incontro ripetuto in tre sedi: Milano, Verona e Roma. Spostamenti impegnativi per tutti e brevità degli incontri, poco produttivi in termini di ricadute. All'epoca era il meglio che si potesse attuare. Oggi si cerca di valorizzare il territorio, anche per ridurre le distanze e aumentare l'efficacia degli interventi, più mirati allo specifico di un territorio. Spetta ai GR costruire i modelli organizzativi che riterrà più opportuni: ognuno ha piena libertà d'iniziativa, d'impostazione, di articolazione, di attuazione, anche in relazione alle risorse di cui dispone. Le alternative proposte non sembrano però percorribili. Utilizzare un PowerPoint prodotto da altri è impresa improba per qualsiasi relatore e spesso intralcia più che sostenere. Chi ha provato lo sa. Il ppt è uno strumento personale, prodotto con logica,</i></p>



<p>con la massima flessibilità temporale e spaziale, inoltre la presenza fisica del docente può essere omessa.</p> <p>Tale sistema oltre a non essere volatile si può basare su autentici esperti (ne occorre uno per ogni argomento trattato), potrà essere gestito da una sola struttura centralizzata, garantisce a tutti lo stesso tipo di formazione, evita un numero enorme di spostamenti sia dei soci che dei docenti e non richiedendo costi elevati potrà essere realizzato col solo stanziamento della Sede Centrale alla quale, in ultima analisi, compete l'onere della formazione.</p> <p>Mi dispiace non essere d'accordo con quanto prospettato, ma il modello per come proposto difficilmente potrà essere attuato per cui, pur considerando che rivedere le proprie posizioni è difficile per tutti ed impossibile per alcuni, considerata l'importanza dell'iniziativa, si invita il Gruppo di Lavoro ad una ulteriore riflessione sull'impianto organizzativo del corso.</p>	<p><i>metodologia, tecnica comunicativa del tutto soggettiva, senza tener conto, per molti degli argomenti proposti, delle differenze tecniche, normative e quant'altro derivanti dalle variabili regionali. L'idea di uno strumento di valenza "universale" è già tramontata da tempo, proprio perché difficilmente praticabile. Questo vale naturalmente anche per l'ipotesi di una registrazione. Eliminare il relatore, nella sua consistenza fisica, e sostituirlo con l'audizione in solitaria o in forma collettiva di un'audioregistrazione o, nella migliore delle ipotesi, di una videoregistrazione, è un tentativo che non può assicurare buoni risultati dal punto di vista del fruitore. Da tentare piuttosto con metodi più innovativi, come il collegamento skype o la videoconferenza. I problemi posti vanno valutati ma ci pare opportuno sottolineare, come GdL impegnato a produrre il Piano, che non esiste alcun "modello proposto" ma una semplice articolazione di temi e contenuti. Il modello va progettato dal soggetto che intende organizzare l'esperienza formativa, nel rispetto delle esigenze locali e dei mezzi a disposizione.</i></p>
--	--

Considerazioni Michele Colonna, PGR PIEMONTE	Risposte del GdL
<p>Il GR Piemonte considera positivamente questo progetto, che è ben articolato, impegnativo e stimolante.</p> <p>Evidenzia l'importanza dei seguenti argomenti:</p> <ul style="list-style-type: none">- La comunicazione interna ed esterna, anche alla luce delle nuove metodologie e dei nuovi linguaggi.	<p><i>Nella condivisione dell'importanza della comunicazione, sia interna alla sezione che verso la società esterna, il GdL ritiene di aver considerato e messo in adeguata evidenza la necessità formativa in questo specifico settore nella terza sessione e nella quinta sessione. Certamente il settore "comunicazione" rappresenta uno degli aspetti più delicati per la sua intrinseca valenza e criticità. Si ritiene che questo sarà uno degli argomenti che, nell'esperienza sul campo, maggiormente potrà ricevere spunti di modificazione e miglioramento.</i></p>
<ul style="list-style-type: none">- Il tema dell'alpinismo giovanile, non solo nei rapporti con le scuole, ma anche verso orizzonti esterni diversi che impattano sui giovani.	<p><i>Che le iniziative rivolte al mondo giovanile dovrebbero incontrare una sensibilità, all'interno del Sodalizio, ben definita già 150 anni fa, non lo insegna un corso di formazione. Un dirigente CAI che ha vissuto e che ha frequentato l'ambiente, che ne ha condiviso i valori, non ha bisogno di una formazione in questa direzione. Del resto la questione esula dal piano propriamente tecnico e riguarda piuttosto la sfera della politica del Sodalizio. Esperienze, sorte anche in conseguenza del sottoscritto protocollo d'intesa con gli scouts e di recente rafforzate con iniziative regionali e nazionali, hanno fatto intravedere aspetti del mondo giovanile che non sono, normalmente, conosciuti ed esplorati dal CAI - giovani. Se si saprà guardare con intelligenza ed umiltà a tale realtà, certamente ne deriveranno vantaggi e positività.</i></p>
<ul style="list-style-type: none">- Il tema del volontariato. Certamente la normativa e le responsabilità, ma un focus anche sui valori, sull'etica di servizio, sulla gratuità, sulle contraddi-	<p><i>Un Presidente CAI a suo tempo disse "nella società moderna sono stati decisi ed incrementati finanziamenti per le attività del e nel volontariato: si è decre-</i></p>



<p>zioni che talvolta nascono da situazioni particolari.</p>	<p><i>tata la fine del volontariato!" Innegabilmente il CAI non si trova ancora in una situazione di pesante criticità ma è abbastanza conseguente che quando di un fatto se ne parla con una certa insistenza, non è già più un "fatto" ma un "problema". E come tale va affrontato, guardando all'esempio che ancora giunge dal territorio e dalle esperienze avviate con validi risultati dai nostri soci.</i></p>
<p>Considerazioni Gaetano Falcone, PGR ABRUZZO</p>	<p>Risposte del GdL</p>
<p>La Formazione dei Dirigenti territoriali dovrebbe essere rivolta solo alle "figure basilari" dell'organizzazione territoriale, ovvero: il presidente, il segretario, il tesoriere, il revisore dei conti. E' sicuramente positivo, fra gli obiettivi del Piano, quello di creare occasioni di incontro al di fuori delle Assemblee, per uno scambio di esperienze.</p>	<p><i>L'azione formativa va ovviamente rivolta verso le figure basilari ma è anche opportuno lasciare libertà di scelta alla sezione. Teniamo presente il rapido turnover che caratterizza il mondo CAI e la necessità di preparare i dirigenti del futuro. Per evitare fenomeni di sovraffollamento (se mai ci fossero!) sarà sufficiente indicare una limitazione dei posti assegnati alla singola sezione.</i></p>
<p>Andrebbe applicata, almeno in un primo momento, una sola Fase divisa in due Sessioni dove verrebbero affrontati solo gli argomenti "base" che caratterizzano la vita della Sezione nel suo complesso, quindi: -Il tesseramento -La materia Fiscale - Amministrativa - Contabile -La responsabilità civile e penale -L'Assicurazione in tutti i suoi aspetti, per i Titolati, per la Sede, per le attività in genere ecc.ecc. Per la materia "Rifugi", rivolta alle Sezioni proprietarie delle strutture, andrebbe trattato solo l'aspetto "fiscale-amministrativo". Gli argomenti relativi all'Organizzazione di Attività Didattiche ed Accompagnamento, sentieristica, itinerari, gite, corsi, titoli ecc.ecc., pur essendo importanti per la vita sezionale, potrebbero essere affrontati in una fase successiva essendo i sopra citati argomenti "base" fondamentali per le Sezioni e meritevoli di essere subito messi in programmazione. Anche l'aspetto relativo ai rapporti con le Amministrazioni pubbliche può essere discusso in un secondo momento.</p>	<p><i>Come già detto, i singoli GR potranno impostare liberamente le esperienze formative che intendono realizzare per i dirigenti delle proprie sezioni.</i></p> <p><i>Spetta quindi a loro individuare le priorità da affrontare e le modalità organizzative da perseguire.</i></p> <p><i>Vale la pena comunque di coinvolgere i presidenti sezionali nella fase di programmazione o almeno di accertamento della domanda e degli interessi specifici.</i></p> <p><i>La prossima assemblea d'autunno potrà rappresentare il momento propizio per avviare la consultazione della base sociale.</i></p>
<p>Organizzazione-Sede del Corso: la gestione a cura dei Gruppi Regionali. Per il contenimento delle spese, la sede dovrà essere presso una Sezione o presso i locali messi a disposizione gratuitamente da un Ente-Associazione, individuando una località in posizione centrale e facilmente raggiungibile. Il piano di formazione dovrebbe essere corredato da video e da appunti-dispense a cura del CAI Centrale, omettendo di prevedere i "questionari"; sembra una cosa non necessaria.</p>	<p><i>Assolutamente condivisibile per la logistica la scelta di un punto baricentrico e di facile accessibilità. Pare opportuno raccomandare, nella scelta dello spazio, una sala confortevole, adeguata all'affluenza presunta, accessoriata con tavoli o sedie con tavoletta-scrittoio visto il lavoro da svolgere e il tempo di permanenza richiesto. Necessario prevedere delle pause per stacco e socializzazione. Col tempo e con l'iterazione delle esperienze nei diversi ambiti regionali potremo disporre anche di una banca-relazioni che potranno in linea di massima ispirare il relatore, oltre le linee operative contenute nel presente Piano. In linea di massima resta comunque il fatto che un</i></p>



	<p><i>buon relatore dovrà necessariamente costruire il proprio e personale strumento espositivo che, a sua volta, potrà integrare il patrimonio di un futuro "archivio della formazione". Come già sottolineato, la differenziazione delle necessità formative, qualitative e quantitative, non consiglia, sicuramente nelle fasi iniziali, di convogliare le attività didattiche in un pre-costituito canale informativo che alla fine non soddisferebbe le esigenze dei discenti ed imbriglierebbe in modo troppo cogente le libertà espressive dei docenti. "Questionari" non sono indispensabili, almeno in prima battuta, anche se nel mondo della formazione resta il principio che la ricaduta di ogni azione formativa dev'essere misurata. Sarà, quindi, da individuare un sistema che consenta una verifica "di ritorno" del lavoro fatto, un canale di opportuni suggerimenti per gli organizzatori.</i></p>
<p>Docenti: per quanto concerne la materia a carattere "fiscale-amministrativo-contabile" e quella relativa alla "responsabilità civile e penale" il corpo docente può essere reperito fra i soci commercialisti ed avvocati.</p> <p>Per la materia riguardante il Tesseramento e l'Assicurazione, il CAI Centrale dovrebbe fornire un supporto concreto e diretto di personale, almeno per la prima seduta.</p>	<p><i>Assolutamente condivisibile. I docenti vanno individuati anzitutto tra i soci che contiamo per ogni GR a centinaia, a migliaia e in alcuni casi a decine di migliaia. Vanno scoperte, motivate e valorizzate le risorse interne. Possiamo poi trovare collaboratori esterni al CAI comunque disponibili ad una prestazione volontaria. Il personale della Sede Centrale, concordando le modalità con la Direzione, è sempre stato disponibile ad interventi sul territorio.</i></p>

