

2023



# 5° CORSO DI FORMAZIONE DIRIGENTI SEZIONALI - CFDS

17 - 20 - 24 - 27 NOVEMBRE 01 - 04 DICEMBRE



CAI VENETO



FRIULI  
VENEZIA GIULIA

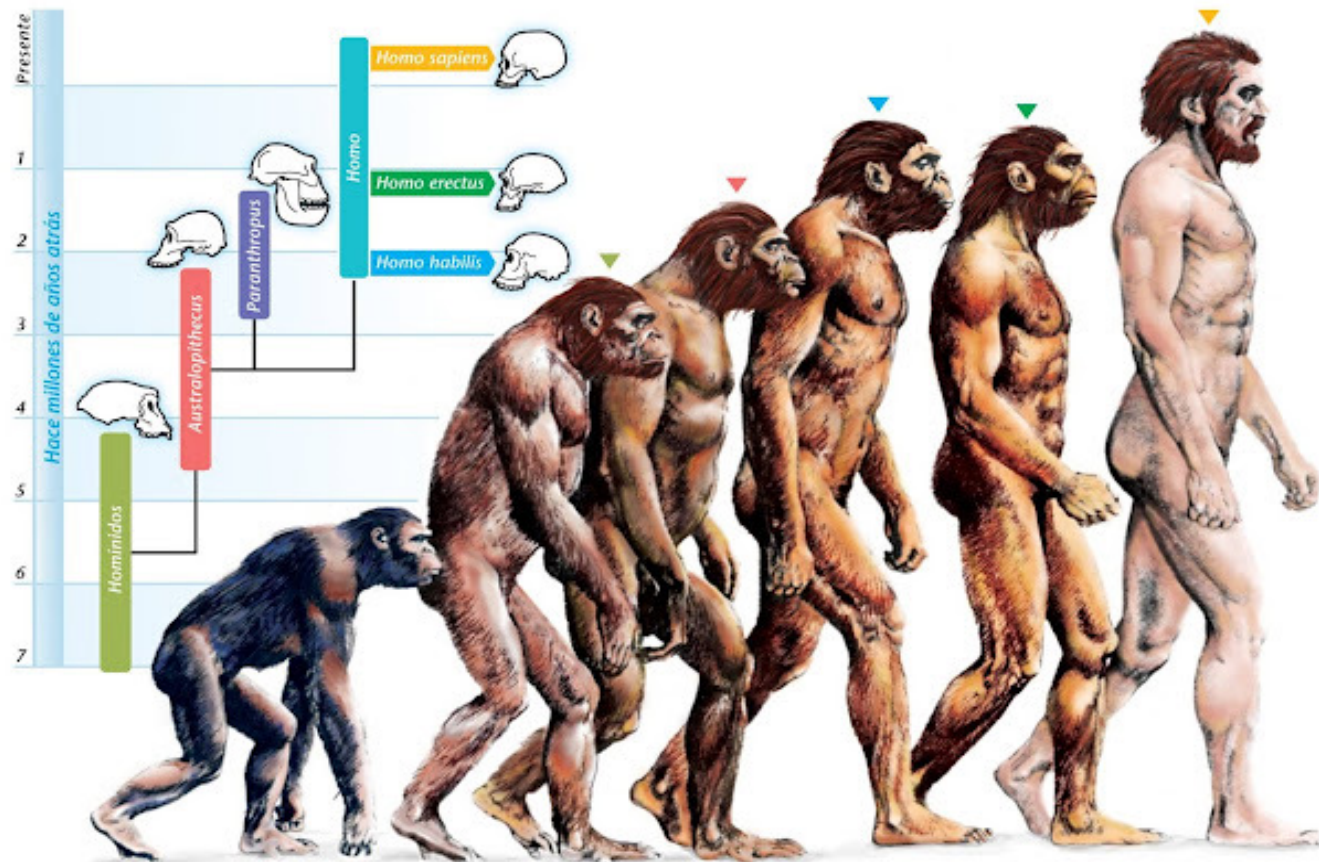


***ELEGGIBILITÀ E RIELEGGIBILITÀ:  
LE REGOLE, LE COMPETENZE NELLE POSIZIONI CHIAVE  
ED I PROBLEMI DI CAMBIO GENERAZIONALE***

**Relatore: Francesco Carrer -past president Cai Veneto**



## L'evoluzione della specie





## **Biologia di una sezione**



# 5° CORSO DI FORMAZIONE DIRIGENTI SEZIONALI - CFDS



2023

## Piccola storia, fuori e dentro il CAI





## Piccola storia, fuori e dentro il CAI

- «La Seconda Repubblica italiana è un caso di **trasformismo** in grande scala: non un partito, non una classe, ma un intero sistema che si converte in ciò che voleva abbattere.» (Perry Anderson, su London Review of Books)
- **Seconda Repubblica** è un termine giornalistico utilizzato in Italia, in opposizione al termine Prima Repubblica, per indicare il nuovo assetto politico italiano instauratosi a partire dalle elezioni politiche del 1994
- **Decreti Bassanini** 1997-1999
- **Due mandati** x amministratori pubblici



## **Piccola storia dentro il CAI**

### **Riforme di primo, di secondo e di terzo livello**

- Prima assemblea straordinaria, Verona, 14 gennaio 2001
- Seconda assemblea straordinaria, Verona, 30 novembre 2003





## **Piccola storia dentro il CAI**

**Un obiettivo prioritario delle riforme CAI del 2001/2003:  
favorire il ricambio**

- Introduzione del principio dei due mandati.
- Introduzione del limite d'età a 75 anni.





## **Il processo di svecchiamento: come attuarlo?**





## **Il cambio generazionale: come attuarlo?**





## Il cambio generazionale

- Il ricambio generazionale è comunemente riconosciuto come un evento critico nel ciclo di vita di una sezione e in particolare in quello di sezioni di medio piccole dimensioni.
- La rivoluzione digitale, l'evoluzione della comunicazione, l'applicazione di strategie più efficaci, nuovi modi di rapportarsi al corpo sociale e alla società esterna implicano radicali cambiamenti, che possono essere agevolati dalla spinta delle nuove generazioni e dall'**introduzione di nuove competenze.**



## Il cambio generazionale

- Tutto ciò deve però essere supportato da una **coesione sociale** assunta come valore primario da tutti i soci della sezione, in particolare quelli con ruoli dirigenziali.
- Purtroppo nella maggior parte dei casi il passaggio generazionale viene ostacolato o risulta un semplice “copia e incolla” dei precedenti schemi, e si caratterizza per una mancata ridefinizione della struttura manageriale e per una perdita di visione strategica proiettata verso obiettivi futuri.



## Il cambio generazionale

**Proposte di metodo con un po' di filosofia**

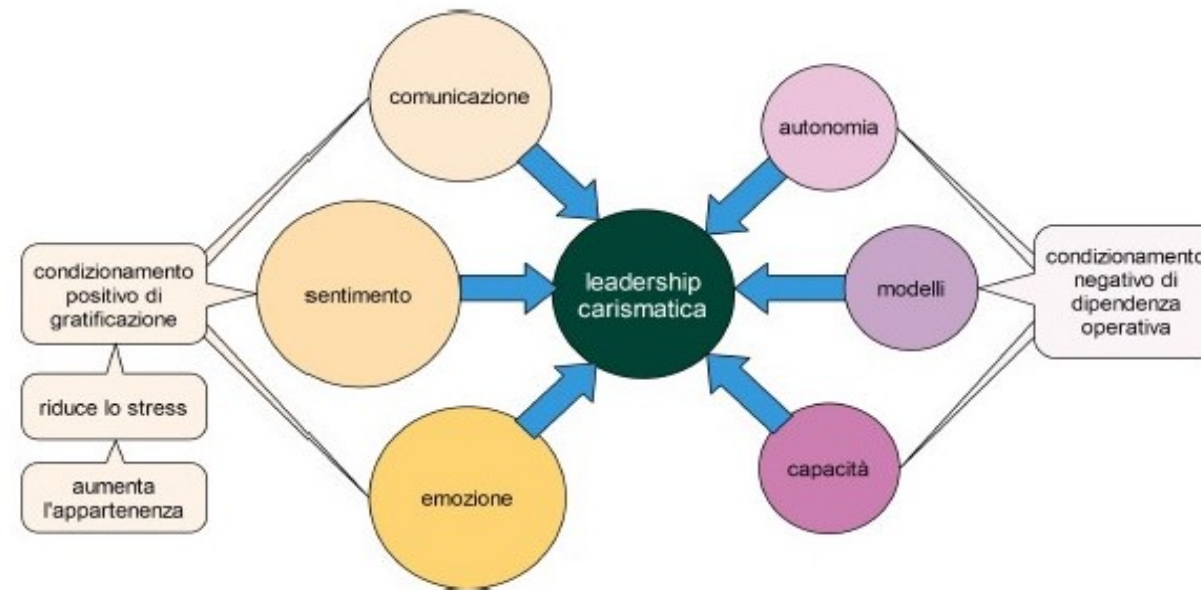
**Bisogna costruire un modello mentale e pratico che permetta la soluzione dei problemi che si determinano con il venir meno del government carismatico di una associazione.**



**Figura 4.** Il passaggio generazionale è di fatto un processo evolutivo-operativo di trasformazione nell'esercizio delle funzioni di governo da una modalità leadercentrica a sviluppo verticale ad una policentrica interfunzionale a sviluppo orizzontale.



## La radice del problema: la qualità e la disponibilità dei potenziali dirigenti



**Figura 3.** La Figura mostra i determinanti della government carismatica, sottolineandone le debolezze. Il sistema funziona sino a che il leader ha capacità di essere carismatico e non compie errori di valutazione o di gestione. La forte appartenenza determina riduzione di turn over e conseguentemente aumento del numero di soci anziani. La leadership carismatica è una forma di government monocratico, molto coinvolgente e a bassa efficienza operativa. Nella figura da notare il determinante centripeto delle direttrici comportamentali che fanno riferimento sempre al leader carismatico.



## Disponibilità non sempre si incontra con qualità e competenza





## Disponibilità non sempre si incontra con qualità e competenza







## L'esperienza: quale peso ha in un dirigente



**Figura 6.** Governance è un concetto polisemico sinergico che si esprime in modo centrifugo determinando il senso e l'efficacia di ogni items. La buona governance non deve avere la prevalenza di alcuni items, ma l'equilibrio di tutti. Il pregio è manifestato dall'efficacia e dalla competenza di ogni componente. Gli attori sono apparentemente liberi di esprimersi ma solo nell'ambito dello scopo della governance. La governance determina competitività, compensata dalla certezza che si è valorizzati sono nell'insieme per cui viene calmierato il protagonismo edonistico. Esige al comando un leader di garanzia capace non di usare la bacchetta del direttore d'orchestra, ma l'abilità dell'accordatore. E' come l'allenatore di calcio che non tocca palla, ma decide il gioco e i ruoli. La sua "testa" dipende dai risultati, come anche per i responsabili di settore.

Da «Il passaggio generazionale nelle associazioni di volontariato» di A. Bruni



## L'importanza della formazione, non solo verticale

- Formazione verticale
- Formazione orizzontale
- Formazione permanente





## L'importanza della formazione, non solo verticale

Vita di una sezione		
Amministrazione e gestione	Attività in/per la montagna	Rapporti col/nel territorio
Contabilità	Formazione	Sezioni limitrofe
Fisco	Corsi	Altre associazioni complementari, affini o simili
Documentazione	Gruppi	Enti territoriali
Procedure	Scuole	Amministrazioni comunali
Responsabilità	Uscite sociali	Forze dell'ordine
Rapporti coi soci	Interventi	Istituti scolastici
Tesseramento	Immobiliare: Rifugi	Presidi socio-sanitari
Attività sociali	Bivacchi, case alpine	
Attività culturali	Sentieri	



## Piccola storia del CAI: la corsa del granchio

### Limite di età

- Introdotto del 2005
- Abolito nel 2015 per le cariche sezionali
- Abolito poi per tutte le cariche



### Limite dei due mandati

- Precetti
- Comandamenti
- Regole
- Regolamenti
- ... eccezioni



## Cosa dicono gli ordinamenti del CAI

### STATUTO PARTE TERZA – DISPOSIZIONI GENERALI E FINALI

#### TITOLO VIII – DISPOSIZIONI GENERALI E FINALI

#### Art. 35 – Cariche sociali

(adottato a Verona il 30 novembre 2003)

- 1. Le cariche negli organi della struttura centrale e delle strutture territoriali sono elettive e a titolo gratuito, salvo rimborso delle sole spese di missione. Le elezioni e le designazioni sono effettuate con voto libero e segreto.
- 2. Possono essere candidati alle cariche di cui al comma precedente solo i soci maggiorenni, ordinari e famigliari, dopo almeno due anni compiuti dalla loro adesione al Club alpino italiano, in possesso delle competenze ed esperienze inerenti alla carica. **Gli eletti durano in carica non più di tre anni. Essi sono rieleggibili una prima volta e lo possono essere ancora dopo almeno un anno di interruzione. Quest'ultima disposizione può essere derogata dall'ordinamento delle sezioni per le cariche elettive nei propri organi, escluso il presidente sezionale.**
- 3. Sull'eventuale rinnovo degli organi della struttura centrale e delle strutture territoriali per una parte ogni anno dispongono i relativi ordinamenti.
- 4. Il regolamento generale – salvi i criteri specifici di eleggibilità e di ineleggibilità dei soci alle cariche sociali individua le situazioni di incompatibilità, con riferimento ai componenti degli organi di giudizio e di controllo e ai componenti degli organi della struttura centrale e delle strutture territoriali che esercitano specifici poteri di controllo nei confronti di organi di livello inferiore; nonché le cause di decadenza. Le cause di ineleggibilità sopravvenute dopo l'elezione comportano la decadenza automatica dalla carica ricoperta.



## Cosa dicono gli ordinamenti del CAI

STATUTO PARTE TERZA – DISPOSIZIONI GENERALI E FINALI

TITOLO VIII – DISPOSIZIONI GENERALI E FINALI

Art. Art. 37 – Ordinamento delle strutture territoriali

(adottato a Verona il 30 novembre 2003)

1. L'ordinamento del Club alpino italiano prevale sugli ordinamenti delle strutture territoriali; le norme di questi ultimi – quando incompatibili con il primo – perdono immediatamente efficacia e le strutture territoriali adeguano il proprio ordinamento entro il termine perentorio di un anno dalla comunicazione di adozione delle modifiche dell'ordinamento del Club alpino italiano da parte del CDC.
2. L'ordinamento delle strutture territoriali, anche nelle sue modifiche, non ha efficacia se non dopo approvazione da parte del CC.
3. **In qualunque caso di inerzia o di grave inosservanza accertata, l'organo di una sezione è supplito dal corrispondente organo del raggruppamento regionale competente e questo dal corrispondente organo della struttura centrale, d'ufficio o su istanza delle parti interessate. La ARD è supplita dal CC. Il regolamento disciplinare dispone sui casi di inerzia o di inosservanza ripetuta.**



## **Cosa dicono gli ordinamenti del CAI**

### **Art. 71 – Condizioni per l'eleggibilità alle cariche sociali e per l'attribuzione di incarichi**

- 1. Il candidato alla carica di presidente generale (PG).**
- 2. Il candidato alla carica di componente del comitato direttivo centrale (CDC)**
- 3. Il candidato alla carica di componente del comitato centrale di indirizzo e di controllo (CC)**
- 4. Il candidato alla carica di revisore dei conti nel collegio nazionale,**
- 6. Il candidato alla carica di componente del comitato elettorale (CE)**
- 7. Non sono eleggibili alle cariche sociali o candidabili ad incarichi elettivi:**
  - a) quanti hanno rapporto di lavoro dipendente ...**
  - b) quanti si trovano in una qualsiasi situazione conflittuale ...**
  - c) quanti sono stati destinatari di sanzione disciplinare definitiva di sospensione...**
  - d) quanti si trovano in una delle condizioni di impedimento ....**
  - e) quanti sono dichiarati ineleggibili o decaduti di diritto per passaggio in giudicato ...**
  - f) quanti sono nominati a far parte della commissione di verifica dei poteri ...**



## **Cosa dicono gli ordinamenti del CAI**

### **REGOLAMENTO GENERALE**

#### **Art. 73 – Verifica delle condizioni di eleggibilità e di incompatibilità**

- 1. Le condizioni di eleggibilità e di incompatibilità dei candidati alle cariche negli organi del Club alpino italiano – di cui all'articolo 4, comma secondo, lettere da b) a f) dello Statuto – sono verificate dal CE di cui al Titolo III.
- Le condizioni di eleggibilità e di incompatibilità dei candidati alle cariche negli organi tecnici centrali operativi, nelle strutture operative e nelle strutture territoriali sono verificate dai soggetti individuati dagli ordinamenti relativi.





## Cosa dicono gli ordinamenti del CAI

### REGOLAMENTO GENERALE

#### Art. 45 – Divieti e obblighi delle sezioni

- 2. Ogni sezione è obbligata:
  - a) ...
  - b) a presentare al CDR entro il 31 gennaio di ogni anno una relazione riassuntiva dell'attività svolta nell'anno precedente e a trasmettere al CDR entro il 30 aprile di ogni anno copia dello stato patrimoniale della sezione e del conto economico dell'esercizio, con indicazione dell'importo delle quote sociali, stabilite per le diverse categorie di soci;
  - **c) a trasmettere al direttore e al CDR entro trenta giorni dalle votazioni o dalla variazione l'elenco degli eletti negli organi della sezione e il recapito ufficiale;**
  - d) ...



## **Cosa dicono gli ordinamenti del CAI**

### **REGOLAMENTO GENERALE**

#### **Art. 74 – Decorrenza e durata delle cariche sociali – Decadenza per dimissioni e per Assenze**

1. Gli eletti alle cariche sociali assumono l'incarico all'atto della proclamazione della loro elezione da parte del CE, nei casi e nei modi previsti al Titolo III, o da parte del presidente dell'organo elettorale preposto, in ogni altro caso.
2. La norma statutaria secondo la quale gli eletti durano in carica non più di tre anni deve essere intesa nel senso che – ove ne sussistano le condizioni - l'incarico può durare meno di tre anni e alla scadenza dei tre anni, continua, a tutti gli effetti, solo fino alla proclamazione dei nuovi eletti.



## **Anzianità di carica**

**Art. 75 – Sostituzione di componenti di organi centrali e di organi delle strutture territoriali decaduti prima del termine del mandato**

1. La sostituzione del componente di un organo ...
2. Il nuovo eletto assume a tutti gli effetti l'anzianità del sostituito.



## Cosa dicono gli ordinamenti del CAI

### REGOLAMENTO GENERALE

#### Art. 56 – Comitato direttivo regionale o provinciale

- 1. ...
- 2. Il CDR assolve almeno le seguenti funzioni specifiche:
  - a) ...
  - b) ...
  - c) ...
  - d) ...
  - e) **delibera la costituzione di nuove sezioni** ed approva la costituzione di nuove sottosezioni nella propria regione o provincia autonoma;
  - f) **rilascia le autorizzazioni previste, coordina e controlla l'attività delle sezioni nel perseguimento delle finalità istituzionali; vigila che esse ottemperino alle norme statutarie e regolamentari comunicandone al CDC le eventuali inosservanze.**



## REGOLAMENTO DISCIPLINARE

### TITOLO II

#### NORME PROCEDURALI

##### Capo I – Doveri, competenza e sanzioni

- **Art. 11 — Doveri dei soci**
- 1. Ciascun socio, sia singolarmente che come componente di organo collegiale, deve rispettare gli impegni assunti con l'adesione al Club Alpino Italiano...
- 2. ...
- **Art. 12 — Competenza in ambito disciplinare**
- 1. La titolarità del potere disciplinare si determina sulla base dell'ambito territoriale di diffusione degli effetti della violazione da perseguire o sulla base della posizione soggettiva del socio.
- 2. Di conseguenza sono titolari del potere disciplinare:
  - a) Il Consiglio Direttivo della Sezione nei confronti del socio ...;
  - **b) Il Comitato Direttivo Regionale nei confronti del socio, delle sezioni o di loro organi, quando gli effetti negativi della commessa violazione sono rimasti circoscritti nell'ambito regionale;**
  - c) Il Comitato Direttivo Centrale nei confronti del socio, delle sezioni e dei loro organi, quando gli effetti negativi della commessa violazione si sono estesi oltre i limiti regionali, nonché nei confronti degli organi regionali o interregionali e degli organi o strutture centrali;



## Cosa dicono gli ordinamenti del CAI

### REGOLAMENTO GENERALE

#### Art. 77 – Cariche sociali ed incarichi – Inerzia accertata

- In caso di **inerzia accertata**, l'organo che – in applicazione del principio statutario di **sussidiarietà verticale** – è previsto specificatamente o l'organo che ha affidato l'incarico, prima di intervenire in supplezza del soggetto inadempiente, provvede d'ufficio ad inviargli, nel più breve tempo possibile, **formale diffida** ad adempiere le funzioni dovute, fissando un termine ultimativo congruo, in nessun caso superiore a **novanta giorni**.
- Il superamento di questo secondo termine origina la condizione di **inerzia accertata e ripetuta**.



## **I due mandati e l'anno sabbatico**





## **Situazione di illegittimità**

### **Mancato rispetto termine del secondo mandato**

- 1. Tacita e immotivata prorogatio sine die**
- 2. Palese rielezione ad un terzo mandato**





## In caso di controversie sulla rieleggibilità: il primo soggetto vigilante

GRUPPO REGIONALE			SEZIONE	
COMITATO ELETTORALE	COLLEGIO DEI PROBIVIRI	DIRETTORE SEDE CENTRALE	COMITATO DIRETTIVO CENTRALE	

Diagram illustrating the hierarchy and oversight in case of re-election controversies. A red arrow points from the 'GRUPPO REGIONALE' level to the 'SEZIONE' level. Vertical red arrows indicate the relationship between the 'COMITATO ELETTORALE' and the 'COMITATO DIRETTIVO CENTRALE'.



## Le conseguenze dell'illegittimità





## **Giudizi e provvedimenti**

**Presidente sez. ad elezione diretta**

**Organo di riferimento:  
Assemblea dei soci**

**Presidente sez. ad elezione consiliare**

**Organo di riferimento:  
Consiglio direttivo**



## Quali possibili modifiche allo statuto del CAI?

Si può/deve lavorare su obiettivi condivisi...

- Svecchiamento
  - Alternanza
  - Partecipazione
  - Formazione
  - ....
- Durata dei mandati
  - Limite dei due mandati
  - Crescita competenze
  - Selezione dirigenti esperti
  - ....

