

Relazione della commissione economica

1. Premessa

Sono ormai due anni che l'associazione, dal punto di vista economico - finanziario, ha completamente cambiato volto.

Le più recenti decisioni di natura straordinaria, coraggiose e certamente anche un po' profetiche, di acquistare lo stabile destinato alla Casa della Guida e dello Scout, in Largo S. Ippolito a Roma, e di procedere alla ristrutturazione dei locali di Piazza Pasquale Paoli, hanno infatti - come noto - necessariamente comportato l'accensione di debiti rilevanti.

Le prossime decisioni da prendere sulla risistemazione dei locali di Largo S. Ippolito, ormai possibili ed urgenti vista l'imminente liberazione dei locali da parte della segreteria centrale (che alla data in cui scriviamo sta per rientrare a Piazza Paoli), comporteranno ovviamente altri debiti.

L'associazione, abituata ad avere una situazione finanziaria positiva, grazie all'incasso delle quote ad inizio anno e a una ripartizione delle uscite abbastanza lineare nel corso dei mesi successivi, si trova ormai, da due anni, in una posizione finanziaria fortemente indebitata, i cui piani di rientro (cioè di restituzione ed estinzione dei debiti contratti con le banche) insistono su più anni sociali.

L'associazione ha in sostanza deciso di impegnare parte delle quote dei propri soci futuri, ed ha perciò assunto una responsabilità in più, poiché i piani di restituzione dei debiti la impegnano, al momento, fino all'anno 2003.

Questa "novità" strutturale, rispetto al passato, esige una sempre più severa politica economica associativa e richiede, a tutti i livelli, una forte consapevolezza delle conseguenze, anche di carattere economico finanziario, delle decisioni di volta in volta adottate.

Inoltre il più ampio contesto economico e sociale dell'intero paese, in questo momento storico, sta subendo dei cambiamenti profondi che ci riguardano da vicino.

Le nuove normative sulle "organizzazioni non lucrative di utilità sociale" (Onlus), la maggiore visibilità ed importanza del Terzo Settore, la auspicata più

rigorosa politica fiscale e la progressiva doverosa estensione del sistema dei controlli e delle verifiche anche alle associazioni non profit, costituiscono al tempo occasioni di maturazione e sfide (per non dire rischi) che si pongono direttamente anche all'associazione.

Sono sfide che esigono un sempre maggiore senso di responsabilità, a tutti i livelli associativi, non solo per un rigoroso rispetto delle normative ed in generale delle "regole del gioco", ma per l'urgenza di un sempre più concreto sforzo di educazione e di testimonianza della legalità, della "laboriosità ed economia" che richiede sempre maggiore consapevolezza degli aspetti economico-finanziari del nostro agire, per quanto doverosamente subalterni, o forse meglio "strumentali", ai nostri obiettivi educativi.

Esprimiamo questa constatazione, o, se volete raccomandazione, nella premessa, proprio perché la stessa ha improntato nello scorso anno tutta l'attività della commissione che si è trovata, in svariate occasioni, a svolgere un ruolo di assistenza al Comitato centrale, su richiesta dello stesso, in alcune fasi di decisione e ha dovuto, in talune occasioni, esprimere dei richiami.

Le attività della commissione e le conclusioni di volta in volta maturate sono riportate nel seguito suddivise nei principali campi di attività:

- Attività di verifica (§ 2)
- Attività consultiva (§ 3)
- Commento ai conti annuali dell'associazione (§ 4)
- Strutture parallele (§ 5)
- Osservazioni sul bilancio della Route nazionale delle comunità capi (§ 6)
- Bilanci regionali (§ 7)
- Suggerimenti e conclusioni (§ 8)

2. L'attività di verifica della commissione

La commissione economica trae le proprie funzioni di assistenza e di garanzia dallo Statuto, mentre precedentemente le trae da un regolamento.

La funzione di assistenza si svolge a favore del Consiglio generale e del Comitato centrale, la funzione di garan-

zia si svolge a favore degli associati (ragazzi e capi) e dei loro rappresentanti (responsabili e presidenti).

La funzione di garanzia si sviluppa in numerosi compiti, meglio dettagliati nel regolamento di Organizzazione.

Per meglio svolgere questa funzione, nella preoccupazione di ottemperare a tutti i compiti tradizionalmente affidati, la commissione ha elaborato un sistematico piano delle verifiche e dei controlli. In particolare:

- a) verifiche relative al rispetto degli orientamenti associativi;
- b) verifiche relative agli adempimenti normativi;
- c) criteri d'esame e controllo della documentazione contabile;
- d) controllo della conservazione e valorizzazione delle risorse economiche;
- e) verifica dei rendiconti economici e patrimoniali;
- f) verifica sull'andamento delle strutture economiche istituite dall'associazione;
- g) esame dei rendiconti regionali;
- h) verifica, eventualmente richiesta, sull'andamento delle rivendite regionali;
- i) verifica dell'adeguatezza dell'impianto organizzativo e amministrativo dell'associazione.

Il piano, che recepisce esperienze e professionalità dei componenti la commissione, sarà sperimentalmente utilizzato per perseguire almeno tre obiettivi:

innanzitutto consolidare una procedura, perfettibile ma permanente, che faciliti il trapasso di nozioni e di esperienza alle commissioni che si avvicenderanno;

in secondo luogo richiedere alle strutture organizzative dell'associazione di perfezionare e consolidare le proprie procedure di organizzazione, di amministrazione e di evidenza documentale, nel rispetto degli orientamenti associativi e degli adempimenti normativi;

infine sensibilizzare tutta la realtà organizzativa ed economica dell'associazione a maggiore consapevolezza e trasparenza, con l'obiettivo di rendere l'apparato associativo più evidente e comprensibile ai capi e perciò maggiormente controllabile, anche in termini di valutazione dell'efficacia delle risorse impiegate.

3. L'attività consultiva della commissione

In alcune occasioni la commissione è stata chiamata a partecipare e ad esprimere un parere o un indirizzo, su talune decisioni e/o problematiche affrontate dal Comitato centrale.

3.1. In particolare in merito alla ristrutturazione dei locali di Piazza Paoli la commissione, cui era stato chiesto un parere circa le modalità di assegnazione dei compiti (ai professionisti-progettisti) e di appalto dei lavori (alle ditte incaricate di eseguirli), ha fortemente raccomandato e pienamente condiviso le scelte dell'Incaricato nazionale all'organizzazione di procedere ad una completa rivisitazione delle procedure adottate e ad una riassegnazione degli incarichi secondo criteri di pubblicità e trasparenza.

Quanto sopra in coerenza con le raccomandazioni già espresse nella relazione della commissione al Consiglio generale del 1996.

Le nuove procedure adottate hanno consentito di instaurare rapporti di estrema chiarezza con i professionisti coinvolti e, tramite un regolare bando di offerta ed una corretta ricezione ed analisi delle proposte ricevute, di pervenire all'assegnazione definitiva dei lavori con modalità coerenti con lo stile scout e tecnicamente efficaci.

3.2 La commissione segue da oltre un anno gli sviluppi del progetto **Finanza Etica**, tenendosi informata sulle principali attività dei due soggetti operativi: L'associazione Finanza Etica e la Cooperativa Verso la Banca Etica.

L'iniziativa appare interessante per la sua portata innovativa e gli stimoli che l'Agesci ne può trarre: le riflessioni di carattere educativo sul senso del risparmio inserito in un contesto solidaristico, le opportunità in termini di scelta politica per capi, rover e scotte e famiglie. Le molteplici organizzazioni che sostengono il progetto da un lato costituiscono un interessante luogo di confronto sulle tematiche del terzo settore ma dall'altro esprimono esigenze differenti, derivanti da diversi modi di intendere il mondo del volontariato. A volte il confronto tra queste realtà si fossilizza su rapporti di forza tra persone diverse, rischiando di

smarrire le idealità da cui si è partiti. La commissione ha perciò aiutato il Comitato centrale nel vigilare sull'evolversi della situazione ed in particolare ha contribuito alla stesura della lettera del 17/12/96 rivolta ai vari livelli associativi (nella quale si sintetizzavano la situazione attuale, le potenziali valenze positive e negative, suggerendo di mantenere per il momento la proposta rivolta solo ai capi) ed ha aderito alla tenuta di un Seminario nazionale, che si terrà a Roma in maggio, per i capi e i quadri interessati e coinvolti nel progetto.

3.3 Circa l'organizzazione degli uffici della segreteria centrale, la commissione ha seguito le principali decisioni adottate, condividendo l'inserimento di un nuovo direttore, o meglio direttrice. Gli uffici centrali, come noto, sono stati riorganizzati da qualche anno in 4 aree:

- una per la segreteria del Comitato centrale
- tre per le funzioni educative, organizzative e amministrative del livello nazionale.

La concomitanza organizzativa della Route nazionale delle comunità capi e della Giornata mondiale della gioventù, ha indotto la neo direttrice a prevedere opportunamente un'autonoma area/gruppo per la gestione di questi "grandi eventi".

È stata inoltre costituita un'altra area autonoma relativa al personale e alle assicurazioni, mentre tutti gli altri servizi funzionali permangono con la responsabilità o la referenza di un capo settore che risponde alla direttrice Paola Cutaia.

La segreteria del Comitato centrale, che comprende anche stampa e relazioni internazionali, rimane nella qualificata responsabilità del precedente direttore Gianni Del Bufalo.

L'efficacia di questo riassetto organizzativo potrà essere colta all'esaurirsi dei due grandi eventi estivi. Se ne valuterà da una parte l'impatto sull'andamento ordinario dei servizi centrali e si analizzerà, d'altra parte, il lavoro del gruppo "grandi eventi", ed in particolare la produttività della integrazione dei volontari assegnati al progetto con i dipendenti che vi si dedicano in modo esclusivo.

La commissione si riserva di valutare le ulteriori opportunità di razionalizzazione e di economie che potranno esser

colte con la nuova organizzazione della segreteria ed il suo rientro negli uffici, rinnovati, di Piazza Pasquale Paoli.

Un'ulteriore valutazione andrà riservata al perfezionamento dell'impianto contabile dell'associazione sempre più equiparabile, con l'evidenza dei centri di costo, ad una vera e propria contabilità funzionale.

3.4 La commissione ha infine contribuito all'analisi della Legge 626/1994, che pone nuovi e articolati obblighi in tema di sicurezza dei lavoratori sui luoghi di lavoro. In tale campo è stata offerta la consulenza richiesta dall'Incaricato nazionale all'organizzazione al fine di delineare il processo operativo necessario a rispondere in maniera adeguata alle impostazioni volute dal legislatore.

4. Il bilancio dell'associazione

Nel corso dell'anno, come richiamato più sopra, abbiamo svolto alcune visite di controllo presso l'area amministrativa della segreteria centrale, accertando la correttezza della contabilizzazione dei fatti amministrativi e la rispondenza delle scritture di bilancio agli stessi.

Rileviamo con soddisfazione l'adozione di più rigorosi criteri di contabilizzazione che, suggeriti con forza dalla commissione nella relazione al Consiglio generale 1996, sono stati applicati con coerenza nel corso dell'anno.

Per quanto detto possiamo perciò affermare che i dati consuntivi rappresentano correttamente le risultanze economico-finanziarie delle attività del 1996, tenuto conto delle osservazioni che seguono.

4.1 Il consuntivo 1996

Il consuntivo evidenzia un "avanzo" di circa 170 milioni, mentre la "previsione aggiornata", approvata dal precedente Consiglio generale, prevedeva un sostanziale pareggio. Le entrate sono risultate superiori a quelle previste di circa 140 milioni (di cui circa 40 milioni in relazione ad un maggior numero di censiti); le spese per "manifestazioni sociali" di branche, settori e formazione capi sono risultate superiori di circa 30 milioni; altre spese superiori al previsto hanno riguardato in particolare le assicurazioni (+ 40 milioni), le riunioni del Consiglio genera-

le e nazionale (+ 20 milioni), la stampa (+ 30 milioni), mentre sono risultate inferiori di circa 90 milioni le restanti spese.

Complessivamente è stato un anno caratterizzato da una generale attenzione alle spese, anche perché, va ricordato, l'esercizio beneficiava di un "avanzo" (riporto) dell'anno precedente (pari a 135 milioni) che non è stato speso ma portato a nuovo con ulteriori 35 milioni di economie.

Circa la qualità della spesa va notato, peraltro, che le economie hanno dovuto essere fatte [anche per il particolare incremento del costo della carta], riducendo di un numero tutte le riviste associative, e perciò intaccando la qualità/quantità dei servizi resi ai soci. Sottolineiamo come, con la struttura generalmente poco comprimibile dei costi del bilancio associativo, sia scarsamente possibile operare economie altrimenti.

Circa la situazione patrimoniale notiamo che, dopo i rilievi mossi al bilancio 1995, la stessa è stata redatta con maggior cura e significatività.

4.2 La variazione alla previsione 1997

La variazione 1997 registra tra le entrate l'avanzo 1996 (riporto anno precedente) di 170 milioni e chiude in pareggio dopo aver destinato tutte le maggiori entrate alle uscite straordinarie (ed in particolare all'ammortamento, cioè alla restituzione, della quota capitale di S. Ippolito) e dopo aver aumentato di circa 200 milioni le spese per "investimenti" (software, Internet, attrezzature fisse per Bracciano e attrezzature per gli uffici). In sostanza la variazione 1997 centra l'obiettivo - fissato con l'approvazione del preventivo e l'aumento di 5000 lire della quota - di riequilibrare le spese correnti con le entrate correnti (a parità di censiti, ipotizzati 194.000) e di destinare le risorse aggiuntive al "patrimonio" associativo.

Circa le previsioni dettagliate segnaliamo che le entrate correnti sono in linea con la previsione, mentre le entrate straordinarie hanno beneficiato di importanti sopravvenienze attive (le principali riguardano 155 milioni dalla società assicuratrice e 108 milioni dalla gestione Fiordaliso) oltre al citato "riporto dell'anno precedente".

Relativamente alle uscite, va notato che le stesse prevedono severi conteni-

menti, sui quali richiamiamo la più effettiva e costante attenzione da parte di tutti i responsabili dei capitoli di spesa associativa (branche, settori, responsabili vari), ed in assenza della quale il rischio di registrare sfondamenti e superi di bilancio è assai elevato.

I principali contenimenti, soprattutto nei confronti del consuntivo 1996, riguardano ancora una volta la stampa, dove è stato previsto il mantenimento del taglio di un numero per testata, già operato nel 1996; le spese per il Consiglio generale e, soprattutto nei confronti della originaria previsione, la prevalenza delle spese ordinarie di branche e settori. Alcuni risparmi sono legati al minor numero dei campi di formazione associativa (n. 69 contro n. 75 della previsione originaria e contro n. 62 consuntivati nel 1996). Le spese ipotizzate in aumento riguardano in particolare le assicurazioni (e le relative spese legali), le affiliazioni (tra le quali la Organizzazione mondiale dello scautismo, che ha modificato i propri criteri di fissazione delle quote) e, come detto in precedenza, la destinazione ad "ammortamento" della Casa della Guida e dello Scout di tutte le residue eccedenze, così da esporre un risultato finale pari a zero. Ricordiamo che, come deliberato dal Consiglio generale 1996, l'intero ammontare della voce "manutenzioni patrimoniali" è stato destinato alla copertura (parziale) dei lavori di ristrutturazione dei locali di Piazza Pasquale Paoli.

Ancora una volta sottolineiamo come il "taglio" alla stampa costituisca un impoverimento dei servizi resi agli associati, e meriti perciò, per gli anni futuri, una decisa riconsiderazione.

4.3 La previsione 1998

La previsione 1998, in assenza di "ripporti" dagli anni precedenti, è stata formulata in pareggio grazie alla significativa riduzione degli stanziamenti per "manifestazioni ed eventi", al "contenimento" in 205 milioni delle spese per investimenti (contro 265 milioni del 1997 e contro 113 milioni del 1996) ed al riallineamento delle uscite straordinarie (Casa della Guida e dello Scout, manutenzioni patrimoniali e fondo imprevisi) a livelli sostanzialmente analoghi a quelli della previsione 1997.

Ricordiamo che anche per il 1998 l'importo della voce "manutenzioni patrimoniali" è già stata interamente destinata alla copertura dei lavori di ristrutturazione di Piazza Paoli.

Sottolineiamo che le previsioni 1998 appaiono fondate sulla ipotesi di una generale rigorosa invarianza delle spese. L'ipotesi deve essere oggetto di attento impegno, da parte di tutti i responsabili dei capitoli di spesa associativa, ed andrà verificata in sede di variazione di preventivo.

4.4 La "nuova forma" del bilancio associativo

In ottemperanza ad una delibera del Consiglio generale 1996, il bilancio associativo viene presentato al Consiglio generale 1997, nei suoi vari capitoli (previsione 1996; consuntivo 1996; previsione 1997; variazione 1997; previsione 1998) in una nuova veste, approvata dal Consiglio nazionale, sulla quale la commissione aveva già avuto modo di esprimere, e di vedere recepiti, tutti i propri suggerimenti.

La "nuova forma" del bilancio, che va peraltro ritenuta - come tutte le novità - suscettibile di miglioramenti, si commenta da sola per la propria efficacia espositiva. La precisa articolazione nella gestione "ordinaria" (ancorché comprensiva delle spese per "investimenti" e delle "manifestazioni ed eventi", che come noto non sono mai del tutto "ordinarie") separata dalla gestione "straordinaria" (quest'ultima comprensiva, nelle sole spese e non anche nelle entrate, degli ammortamenti a "fondo imprevisi" decisi dal Consiglio generale 1996), dà una più chiara e immediata visione dell'equilibrio (o del disequilibrio) strutturale del bilancio associativo e consente una politica decisionale più consapevole. Il nuovo bilancio è stato corredato da un prospetto delle "entrate e delle spese pro-capite", sia per il consuntivo 1996 sia per la variazione 1997, che riteniamo molto utile per facilitarne la "comprensione" da parte di tutti gli associati. Sugeriamo, per il futuro, il completamento del "nuovo" bilancio con la situazione patrimoniale e ricordiamo che, ai sensi di quanto deliberato dal Consiglio generale 1996, la nuova forma del bilancio dovrà essere utilizzata da tutti i livelli e le strutture associative.

5. Strutture parallele

5.1 Nuova Fiordaliso

Nel corrente anno la commissione ha costantemente seguito l'attività della N. F. e gli sforzi del Consiglio di amministrazione volti da un lato a migliorarne gli aspetti organizzativi e di servizio e dall'altro a far decollare l'attività della commissionaria d'acquisto. Pur nella complessità di tale progetto, merita sottolineare come la coerenza e l'impegno nel perseguimento di tale iniziativa siano delineando un quadro di maggiore chiarezza e collaborazione.

La commissionaria d'acquisto vuole essere una delle risposte alla complessità della situazione sopra richiamata e deve perciò costituire occasione di confronto dialettico e serrato, ma positivo, per il miglioramento del servizio reso dal sistema delle cooperative all'associazione tutta.

Resta aperto il problema della struttura professionale in grado di far raggiungere gli obiettivi fissati. Problema di non facile soluzione per le caratteristiche professionali richieste.

Per quanto riguarda il bilancio, è da sottolineare il miglioramento ottenuto nell'anno 1996 sia del risultato operativo, sia nella gestione finanziaria, quale conseguenza delle numerose azioni promosse.

Peraltro, stante il volume di attività e i tempi di incasso (90 giorni), potrebbe risultare opportuno un rafforzamento dei mezzi propri.

5.2 Bilanci delle Cooperative

"Un fatto o circostanza non ripetitiva è un caso, un fatto o circostanza ripetuta è una tendenza, e le tendenze devono essere valutate per essere consolidate o respinte".

Partendo da questo assunto sono stati esaminati i bilanci 1995 delle cooperative (12 su 15) cercando di trarre impressioni che potranno essere approfondite a seguito di comparazione con le risultanze dell'anno 1996.

Le cooperative più piccole presentano andamenti generalmente più equilibrati. In alcuni casi sono evidenziati valori di magazzino elevati, non accompagnati da alcun fondo svalutazione magazzino. Occorrerebbe una conoscenza più diretta per valutare il grado di vendibilità della merce. I consumi nell'anno consi-

derato hanno posto in evidenza un duplice fenomeno: riduzione delle vendite per associato e volume di vendite che sembrano risentire di un ritardo nella tradizionale apertura dei gruppi (novembre o dicembre) e di un ridotto utilizzo della uniforme scout (problema non di poco conto!).

Occorre ricordare che la crescita commerciale delle cooperative è stata sostenuta da due fattori: crescita degli associati ed elevato turn over nelle iscrizioni. Pertanto a fronte di una migliore tenuta in associazione (fattore qualitativo) e di un rallentamento nella crescita (fattore quantitativo), le cooperative dovranno riconsiderare le loro politiche di spesa.

Alcune cooperative non riescono a pareggiare i costi con i ricavi, chiudendo in perdita anche nella "gestione caratteristica" della rivendita scout. Può essere un segnale preoccupante se confermato nel 1996. Peraltro i costi paiono in crescita anche per la tendenza ad assicurare servizi attraverso strutture professionali, essendo ridotta la presenza del volontariato. In tale quadro di riferimento occorre aumentare il livello di attenzione. Attenzione a non allargare la gamma dei prodotti (in una logica da supermercato), ma qualificare il marchio scout (più prodotti per rapporto qualità-prezzo). Attenzione ai flussi di servizio, materiali e immateriali, verso le strutture Agesci, ove al piano commerciale si accompagni il piano finanziario che preveda anche autofinanziamento. Attenzione ad aumentare i servizi agli associati per legarli maggiormente alle cooperative senza aumentarne i costi fissi (la fantasia non ci manca).

Attenzione ai pur utili investimenti e a cercare di aumentare il rapporto tra soci delle cooperative e soci Agesci, con un particolare invito a "farsi soci" rivolto ai capi gruppo.

Tali attenzioni non intendono ridurre il valore dell'attività svolta da quanti operano nel sistema cooperativo, ma piuttosto costituire momento di approfondimento per il consolidamento di questa esperienza.

5.3 Le società in liquidazione

Circa le società in liquidazione precisiamo che "Scout Service" è stata definitivamente cancellata nel 1996 mentre la liquidazione di "Editrice Fiordaliso" è tut-

tora in corso, in attesa della definizione di due contenziosi tributari.

6. Il bilancio della Route nazionale delle comunità capi

Al riguardo possono esprimersi solo alcune considerazioni ed avanzare una preoccupazione.

Occorre ripensare al rapporto censimento/eventi, tenuto conto che il censimento costituisce il costo della partecipazione all'associazione, da cui devono discendere dei servizi.

Ogni evento particolare costituisce una manifestazione che, per quanto possibile, deve chiudersi economicamente in pareggio.

In particolare la Route nazionale delle comunità capi, la cui valenza associativa è fuori discussione, presenta uno sbilancio che, se confermato, è pari al 10% del costo della route: occorre porre maggiore attenzione nel futuro alle formule organizzative adottate, anche perché il costo complessivo procapite è pari a 350-400mila lire, cioè a 40.000 lire per giorno.

Se l'ipotesi dello sbilancio viene ad essere confermata, occorre che il Consiglio generale deliberi precise indicazioni di copertura.

7. Bilanci regionali

Nel corso dell'anno la commissione ha esaminato tredici rendiconti regionali, riferiti al 1995, in quanto alla data del 12 aprile scorso erano giunti alla segreteria centrale solo due bilanci dei Comitati regionali per il 1996, che ci riserviamo di analizzare.

Al riguardo riteniamo utile suggerire che negli attuali schemi di rendiconto regionali, ai fini di una migliore trasparenza, venga evidenziata in sede di commento la ripartizione delle entrate:

- da organizzazione centrale;
- da associati regionali;
- da terzi, questi ultimi distinti tra privati ed enti pubblici.

L'indicazione delle azioni condotte o della base legislativa che ha consentito il contributo potrà essere utile e di interesse da parte delle altre regioni.

Potrebbe inoltre favorire la leggibilità dei rendiconti una sintesi riassuntiva,

articolata nei seguenti capitoli di spesa:

- spese per funzionamento operativo
- spese per iniziative speciali e progetto regionale
- spese per stampa (riviste regionali)
- spese per formazione capi.

Lo schema aiuterebbe tutti i capi, arricchendo talvolta le aride cifre della sintesi per destinazione delle risorse impiegate.

8. Suggerimenti e conclusioni

8.1 Immobili

La commissione è stata interpellata sul nuovo possibile "modello" per le basi scout e gli immobili gestiti dall'Agesci, con tutte le relative implicanze economiche. Appaiono importanti le linee che mirano a razionalizzare le risorse esistenti, fornire consulenza e supporto ai livelli locali, uniformare (verso l'alto) gli standard gestionali, rendere più conosciuto e fruibile l'insieme delle strutture, mantenerne la gestione adeguata al sistema normativo di riferimento. Per contribuire al raggiungimento di questi scopi la commissione ha contribuito a mettere meglio a fuoco la proposta mirante alla costituzione di una "rete" di immobili sulla quale si è trovata in sintonia con l'Incaricato nazionale al Demanio. I principi sopra esposti troverebbero così compimento in una struttura agile e decentrata. Tale proposta fonda le sue radici, tra l'altro, su un aspetto ribadito con fermezza dalla commissione: i fondi disponibili per gli immobili sono attualmente, e per alcuni anni futuri, allocati alla Casa della Guida e dello Scout. Sul piano economico i vari punti della rete dovranno quindi fare affidamento sull'autofinanziamento.

8.2 S. Ippolito

Il futuro utilizzo ed i connessi lavori di ristrutturazione della Casa della Guida e dello Scout devono essere oggetto di particolare attenzione da parte dell'associazione. In primo luogo occorre interrogarsi sul progetto di massima del modello gestionale della Casa e fornire, come Consiglio generale, un orientamento di carattere politico al livello decisionale che sceglierà la soluzione operativa. Da tale scelta discenderanno le tipologie di ristrutturazione ed i tempi necessari (che comunque dovrebbero prevedere una struttura pronta per l'1/1/99). La commis-

sione suggerisce, ribadendo quanto espresso nella relazione dell'anno precedente, una forte attenzione a non elevare l'indebitamento dell'associazione oltre certi ammontari (che, tra l'altro, si tradurrebbero in un ulteriore ampliamento del numero di anni necessari per coprire il debito) ed inoltre a non prevedere la gestione diretta della struttura.

8.3 Uniformi e distintivi

La nuova proposta in materia di articoli di uniforme ha interpellato la commissione, portandola ad alcune riflessioni.

Occorre innanzitutto richiamarsi alla valutazione del contenuto educativo della proposta. Infatti l'ampliamento della libertà di scelta degli associati in materia di uniformi deve richiamare i capi sul tipo di messaggio che tale politica porta con sé. Occorrerà quindi prima soffermarsi sul modello educativo proposto e poi passare alle decisioni di carattere tecnico.

L'analisi dei bilanci delle cooperative porta la commissione ad invitare alla valutazione anche delle conseguenze economiche di un ampliamento dei capi di uniforme. Il magazzino rappresenta già oggi una forte immobilizzazione finanziaria: un incremento degli articoli comporterebbe un ovvio ulteriore aggravarsi di tale voce di costo.

In conclusione la commissione invita ad agire con prudenza, nel rispetto del modello educativo di riferimento per i ragazzi e della missione delle cooperative in termini di offerta di prodotti validi ed utili ad un prezzo sostenibile.

8.4 Procedure amministrative

Nell'illustrare l'organico piano delle verifiche e dei controlli che la commissione intende utilizzare, si è anticipato che inevitabilmente lo stesso muoverà dalla preventiva conoscenza dei criteri utilizzati dagli uffici per documentare, registrare e conservare l'evidenza di ogni singolo fatto o atto amministrativo.

È innanzitutto necessario codificare come si stia operando: quali siano gli attuali procedimenti che portano alla rilevazione e alla archiviazione di ogni evidenza, fatto o documento amministrativo. La commissione da parte sua collaborerà alla comune valutazione e al perfezionamento degli attuali procedimenti, comprese le procedure non scritte, e alla definizione di quegli accorgimenti che il

quadro normativo e le professionalità del settore possono suggerire.

La stesura delle procedure contabili o, come altrimenti si dice, di un regolamento di contabilità, potrà facilitare le funzioni amministrative, rendere più trasparente il rendiconto dell'operato degli addetti alla struttura, consentire il miglioramento del sistema dei controlli ed innanzitutto dell' "autocontrollo".

8.5 Per una (futura) possibile "politica delle entrate"

Il bilancio associativo dipende, per scelta politica, dalle quote degli associati.

Le complessità della realtà di oggi, cui già si è accennato, impongono di seguire con sempre maggiore impegno e competenza le evoluzioni della realtà esterna stessa, con particolare riguardo anche alle novità di carattere normativo, e perciò organizzativo, che ricadono sull'associazione a tutti i livelli (responsabilità legali e assicurative, gestione di immobili, norme sui campeggi, bilanci e contabilità degli entù non-profit,...).

Poiché una grande parte della normativa in materia è di carattere regionale, si rende necessario attivare le opportune sinergie anche fra livello regionale e nazionale, così da fornire ai capi, e specialmente ai capi Gruppo, un quadro organico e completo sugli adempimenti, le attenzioni da porre e gli eventuali relativi rischi.

Occorre perciò trovare le risorse, non solo finanziarie, per potenziare il settore Organizzazione, a tutti i livelli, e promuovere gruppi di lavoro e attività di consulenza che, opportunamente coordinate, possano produrre gli strumenti concreti più idonei.

Si tratta di impegni di studio e di approfondita documentazione che paiono scarsamente realizzabili con il solo servizio di volontariato e/o con le possibili e tradizionali occasioni di autofinanziamento (cui l'imminente nuova normativa potrebbe creare problemi).

Per far fronte a tali esigenze, cui suggeriamo comunque di dedicare idonee risorse (a partire, e con priorità, dal settore dell'Incaricato nazionale all'organizzazione), l'associazione dovrà interrogarsi attentamente anche su qualche ipotesi di "politica delle entrate".

La delicatezza e l'importanza dell'argomento suggeriscono un serio e medi-

tato lavoro preparatorio, che raccomandiamo al Consiglio generale di avviare.

8.6 Revisione delle assicurazioni

Nel corso dell'anno la commissione si è tenuta aggiornata sull'indice di sinistrosità, le tipologie di incidenti, l'iter delle pratiche assicurative più complesse e potenzialmente più onerose. Alla luce di tali dati esprime un apprezzamento per le decisioni dell'INO in materia di aumento dei massimali per la responsabilità civile e di indirizzo a favore di una maggiore informativa sulle responsabilità legali dei capi, interessando la stampa associativa e la formazione capi.

8.7 L'opportunità di cambiare la data di chiusura dei bilanci associativi

In associazione utilizziamo diverse tipologie di bilancio: consuntivo, preventivo, variazione al preventivo e preventivo più remoto.

Il bilancio consuntivo è indispensabile per esercitare le facoltà della valutazione, del controllo e della programmazione. Il bilancio preventivo è tipicamente orientativo, perché recepisce le valutazioni dello stato dell'associazione, rappresentate dal consuntivo, e delinea le compatibilità economiche delle iniziative che si intendono realizzare.

Il bilancio di previsione è un bilancio "autorizzativo" che identifica, assegna e definisce sia le risorse che le competenze. Le previsioni di bilancio fanno parte del sistema più tradizionale e nobile della

democrazia associativa e delle comunicazioni interne alla struttura organizzativa. Se ben redatto dà rappresentazione e pubblicità all'utilizzo delle risorse comuni, che vengono "assegnate" alle varie iniziative e ai vari organismi dal Consiglio generale che, approvando il bilancio, orienta e indirizza l'associazione.

Attualmente portiamo all'attenzione del Consiglio generale un consuntivo che conosciamo un mese o due prima, con tempo insufficiente per valutarlo e pubblicizzarlo.

Il preventivo dell'anno viene corretto con "variazioni" poco significative, poiché in concomitanza troppo stretta con la definizione del consuntivo. Il preventivo dell'anno successivo è troppo remoto per poter essere preso in seria considerazione.

Se l'anno di riferimento venisse anticipato di tre mesi, otterremmo un Consuntivo elaborato e pubblicato insieme ai primi documenti del Consiglio generale ed avremmo la possibilità di "variare" con attendibilità il preventivo dell'anno, a metà del suo periodo.

Avremmo inoltre l'opportunità di impostare il preventivo dell'anno successivo con più convinzione e ragioni, in quanto meno lontano nel futuro.

L'anno scout da ottobre a settembre, oltre a cogliere i vantaggi valutativi e programmatori illustrati, risulterebbe più aderente alla competenza dei censimenti e alla definizione della chiusura delle attività dei gruppi coi campi di fine estate.

Suggeriamo al Consiglio generale una serie di riflessioni in materia.

8.8 Verso una più ampia cultura della verifica, verso la verifica della "efficacia" della spesa associativa

Lo scout è laborioso ed economico. Partendo dal già citato articolo della Legge proponiamo di iniziare una riflessione di ampio respiro sui più importanti capitoli di spesa associativa, al fine di verificarne l'"efficacia", cioè la rispondenza agli obiettivi che l'associazione si è posta e la loro reale utilità, alla luce delle sue priorità. La commissione suggerisce di avviare tale approfondimento con la più seria attenzione e competenza, avvalendosi dei più idonei e professionalmente aggiornati strumenti, con la disponibilità necessaria a rendere concrete le verifiche e l'umiltà di farsi supportare da esperti, quando opportuno.

L'approfondimento potrà essere inserito in una più generale crescita della "cultura della verifica" che i tempi sembrano richiedere e la maturità associativa sembra consentire. ■

Componenti commissione economica:

*Alessandro Alacevich
Marco Ghiberti
Adriano Elio Pacini
Michele Ruggieri
Sergio Volpi*

