

# Relazione della Commissione economica

## 1. Premessa

Come già detto nelle relazioni ai Consigli generali 1996 e 1997, sono ormai tre anni che l'associazione, dal punto di vista economico - finanziario, ha completamente cambiato volto.

L'acquisto della Casa della Guida e dello Scout, in Largo S. Ippolito a Roma, e la ristrutturazione dei locali di Piazza Pasquale Paoli, hanno infatti - come noto - comportato l'accensione di debiti rilevanti.

L'ormai prossimo avvio dei lavori di ristrutturazione dei locali di Largo S. Ippolito comporterà, con tutta probabilità, altri debiti importanti.

L'associazione, abituata ad avere una situazione finanziaria positiva, grazie all'incasso delle quote ad inizio anno ed ad una ripartizione delle uscite abbastanza lineare nel corso dei mesi successivi, si trova ormai, da tre 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 questa "novità" strutturale esige una sempre più attenta politica economica associativa e soprattutto richiede, a tutti i livelli, una forte consapevolezza delle conseguenze, anche di carattere economico finanziario, delle decisioni di volta in volta adottate.

In questo contesto, il "filo rosso" che ha accompagnato il servizio della Commissione economica è stato quello della correlazione tra il fare Economia ed il fare Educazione, nella nostra associazione. In un'associazione educativa, cioè in un'associazione di valori, ogni scelta o decisione anche di carattere economico e organizzativo deve necessariamente essere letta in termini educativi, in quanto le scelte/decisioni non sono mai neutre. Così può dirsi per la redazione del bilancio, per le modalità di definizione della quota associativa, per i criteri di partecipazione alla banca etica, per la definizio-

ne dei criteri gestionali di S. Ippolito, per le scelte di indebitamento, per l'assunzione di impegni di spesa e quant'altro.

Dire che **"l'economia associativa è al servizio dell'educazione"** è una espressione carica di significato, in quanto qualifica tutto ciò che è economico come strumento per meglio realizzare lo scopo stesso dell'associazione: l'educazione.

È anche una espressione carica di impegno, perché non è vero che ogni attività economica è di per sé altruistica, mentre il fare educazione per i lupetti e le coccinelle, per gli esploratori e le guide, per le scolte e i rover, sono azioni altruistiche per definizione.

Più si dilata la complessità associativa, e quindi la necessità di risorse economiche aggiuntive (sia di tempo che di denaro), più si corre il rischio che l'economia non sia al servizio dell'educazione, ma al servizio di se stessa, in un circuito di autoalimentazione e di autoreferenzialità.

È opportuno perciò continuare ad approfondire con sempre maggiore attenzione la correlazione tra la "dimensione" dell'associazione e le sue necessità organizzative, in quanto la dimensione, non accompagnata da modelli di funzionamento semplici, può inconsapevolmente portare a creare "apparati" eccessivamente separati e lontani rispetto al servizio svolto dai capi educatori.

È la semplificazione del modello di funzionamento che esalta il carattere di volontariato di quanti operano, a tutti i livelli, nella realtà associativa.

È la complessità, e la conseguente dilatazione dei compiti e delle missioni, che invece richiede apparati organizzativi macchinosi, sempre più vicini al "volontariato professionale".

Le molte sfide che l'associazione ha di fronte a sé alle soglie dell'anno 2000, dinanzi ad un panorama che per lo stesso mondo giovanile sembra complicarsi e non semplificarsi, dinanzi agli ampi scenari che toccano l'uomo come credente (il Giubileo) e l'uomo come soggetto economico (l'Europa di Maastricht), stanno portando a ridefinire ambiti e spazi sui

quali incidere, suggerendo peraltro di evitare le tentazioni (che divengono veri e propri "rischi" anche di natura economica) che comunque si presentano ad ogni insieme di uomini in cammino:

- la tentazione dell'indebitamento: si possono assumere notevoli impegni di natura finanziaria "perché i fini sono giusti";
- la tentazione di avere esigenze di sempre maggiori strutture fisse;
- la tentazione di non avere memoria: vengono prodotti documenti, indicazioni, ma sotto la spinta dell'urgenza si corre il rischio di muoversi in ottica diversa di quanto definito, pur non avendo deciso alcun cambiamento di orientamento.

Occorre in maniera forte aver presente che la nostra è un'associazione di valori e non di servizio; un'associazione di servizi deve offrire, appunto, sempre più servizi, aumentando per questo i contributi richiesti agli iscritti; un'associazione di valori deve aver presente che la quota associativa è innanzitutto espressione di un'appartenenza e che pertanto vi deve essere equilibrio tra ciò che è utile fornire e ciò che l'associato sente di ricevere.

Il tempo che abbiamo innanzi è un tempo che chiede testimonianze, azioni concrete; tutta la nostra Route nazionale delle Comunità capi è stata incentrata sui maestri di vita, persone capaci di interpretare il tempo attraverso una fortissima interdipendenza tra pensiero e azione. Tutto l'insegnamento di B.-P. è in questa direzione.

Anche il campo economico richiede capi e strutture capaci di forti testimonianze: di trasparenza sui comportamenti, di chiarezza sui conti, di capacità di superare visioni parziali a favore delle visioni collettive, così - come recita il documento di sintesi approvato dal Consiglio generale 1997 - da "aiutare a rendere concretamente visibili [nella gestione delle risorse economiche] i valori che proponiamo ai ragazzi".

Il 1997 è stato sicuramente un anno "pesante", in quanto si sono incrociate decisioni su eventi di grande rilievo (da

Route nazionale) e decisioni di importanza per il medio periodo (il post-Route, S. Ippolito) venendosi ad accentuare il peso del servizio richiesto ai componenti il Comitato centrale ed in particolare ai Presidenti, soprattutto a seguito delle dimissioni dell'Incaricato nazionale Organizzazione, cui va comunque il nostro ringraziamento per il prezioso lavoro svolto fino a quella data.

Vorremmo, anche da questo episodio e dalle oggettive difficoltà che ne sono seguite, trarre uno spunto positivo ed un richiamo a quella urgenza di semplificazione e di salvaguardia del ruolo di volontariato dei servizi associativi cui facevamo cenno più sopra.

Suggeriamo peraltro, per il futuro, di prevedere anche eventuali modificazioni statutarie che consentano di colmare eventuali assenze di componenti del Collegio con modalità di reintegro (cooptazione salvo successiva ratifica o altro) al fine di evitare un aggravio delle funzioni e delle responsabilità decisionali.

Nel seguito riportiamo la sintesi delle attività svolte dalla Commissione e le conclusioni di volta in volta maturate, suddivise nei principali campi di attività:

- **Bilancio della associazione** (§ 2)
- **Attività di verifica** (§ 3)
- **Attività consultiva** (§ 4)
- **Strutture parallele** (§ 5)
- **Bilanci regionali** (§ 6)
- **Suggerimenti e conclusioni** (§ 7)

## 2. Il bilancio dell'associazione

**N**el corso dell'anno abbiamo, come di consueto, 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.

Per quanto precede possiamo affermare che i dati consuntivi rappresentano correttamente le risultanze economico-finanziarie delle attività del 1997, tenuto conto delle osservazioni che seguono.

### 2.1 Il consuntivo 1997

Il consuntivo evidenzia un "risultato ordi-

nario" positivo di circa 250 milioni, mentre la corrispondente "previsione aggiornata", approvata dal precedente Consiglio generale, prevedeva un risultato ordinario negativo per 109 milioni. La differenza positiva è perciò pari a 367 milioni.

Quanto sopra è stato possibile, nonostante una lieve diminuzione delle entrate - legata al calo del numero dei censiti, e perciò delle quote associative - grazie ad una serie di risparmi di spese che meritano di essere ricordati.

Innanzitutto, ed è la voce più consistente, il bilancio della Giornata Mondiale della Gioventù che, come si può vedere all'interno del capitolo "Manifestazioni Sociali", non ha assorbito lo stanziamento previsto di 100 milioni ed ha comunque chiuso con un avanzo positivo di 25 milioni (quanto precede riflette le risultanze della contabilità associativa, peraltro ancora in corso di "quadratura" con le risultanze del tesoriere della Giornata Mondiale della Gioventù, che, alla data in cui scriviamo, riportava invece un avanzo di 49 milioni, dopo l'assorbimento del citato stanziamento associativo, per una differenza - da acclarare al più presto - di circa 76 milioni).

In secondo luogo segnaliamo le consistenti riduzioni, rispetto alla "previsione aggiornata" delle "spese strutturali" ed in particolare delle spese di "gestione" dei servizi centrali, comprese le spese della gestione ordinaria di Bracciano e S. Ippolito (quest'ultime ricomprese nella voce "terreni e impianti campi scuola"), che hanno consuntivato minori costi per complessivi 91 milioni.

In terzo luogo ricordiamo la stampa periodica, che ha registrato minori costi per 25 milioni; le branche e la formazione capi, che hanno complessivamente effettuato minori spese per 53 milioni; gli "investimenti", il cui risparmio peraltro rappresenta solo uno slittamento all'anno successivo della attivazione Internet (oltre 30 milioni) e dell'inizio del rifacimento degli impianti di Bracciano (oltre 50 milioni), tenuti fermi - va rimarcato - per un doveroso comportamento di prudenza a fronte dell'incertezza del bilancio della Route nazionale delle Comunità capi.

Quest'ultimo evento, va sottolineato

con un forte applauso ed una particolare gratitudine rivolta a tutti quelli che vi si sono impegnati e ne hanno consentito il successo, si è chiuso economicamente in linea con il disavanzo programmato previsto nel bilancio associativo e - non appena consuntivati i più che probabili incassi dei contributi da parte della Regione Campania e del Comune di Montella - al momento non iscritti nel bilancio associativo per un doveroso criterio di prudenza - finirà per chiudere in attivo, contribuendo alle entrate straordinarie del 1998.

In sintesi possiamo concludere che la gestione economica del 1997 è stata caratterizzata dall'importante "successo" dei bilanci dei grandi eventi, ed in particolare della Route nazionale delle Comunità capi, e da una generale attenzione alle spese che, con poche eccezioni, ha riguardato in particolare sia le "spese strutturali" che quelle "vincolate".

Unica nota distonica lo splafonamento delle "spese istituzionali", che segnaliamo soltanto per farne un più preciso richiamo nel seguito.

Per quanto attiene la gestione "straordinaria" 1997 rileviamo che il bilancio presentato al Consiglio generale ha già recepito il nostro suggerimento di aumentare lo stanziamento per l'ammortamento della Casa della Guida e dello Scout, e di limitare perciò a 177 milioni il "risultato finale", comunque superiore al pareggio a suo tempo previsto nella "previsione aggiornata 1997".

Rileviamo infine che nella documentazione sul bilancio inviata ai Consiglieri generali manca la situazione patrimoniale al 31.12.1997. La stessa comunque, da noi visionata in una stesura che riteniamo definitiva, non presenta particolari problemi ed evidenzia un accantonamento al fondo imprevisi pari a 141 milioni, più che congrui - unitamente al nuovo stanziamento previsto nel bilancio 1998 - per fronteggiare le eventuali sopravvenienze passive che potrebbero scaturire dal contenzioso legale in essere alla data.

### 2.2 La variazione alla previsione 1998

Innanzitutto va messo in evidenza che il bilancio inviato ai Consiglieri generali non coincide con quello a suo tempo

presentato dal Comitato centrale al Consiglio nazionale del febbraio 1998.

Rileviamo in tal senso con soddisfazione la decisione del Comitato centrale di aderire alla formale richiesta della Commissione economica di rivedere profondamente il bilancio presentato in quella sede e ribadiamo nel seguito, con forza, le motivazioni ed i criteri che ci avevano spinto a chiederne la modifica.

**Tali criteri, che suggeriamo all'associazione di adottare come più generale impegno e linea di comportamento per il futuro, sono i seguenti:**

**a) innanzitutto il "risultato ordinario" della gestione associativa deve tendenzialmente essere mantenuto in pareggio.**

Questo significa "calibrare" l'entità della spesa associativa alle entrate ordinarie - cioè alle quote - e perciò mantenere una struttura coerente con l'apporto sistematico dei soci, garantendo all'associazione una rilevante stabilità organizzativa, nel tempo, ed una assoluta autonomia.

Il termine "tendenzialmente" può consentire eventuali deroghe, che vanno peraltro a nostro avviso non solo specificamente motivate e documentate, ma anche rigorosamente limitate a eventuali specifici "investimenti", di carattere manifestamente straordinario, per i quali è possibile prevedere una copertura tramite entrate straordinarie (come il "riporto dell'anno precedente").

**b) le "manifestazioni ed eventi" sociali devono - di norma - essere a costo zero per la associazione, e vanno perciò interamente finanziate dai partecipanti.**

Questo "criterio" peraltro impone una migliore e più aderente definizione delle "manifestazioni ed eventi" come eventi **non-ricorrenti**, dovendosi per converso riportare nell'ambito delle più ordinarie "spese istituzionali" o "spese strutturali" tutti quelli che, per avere carattere sostanzialmente ricorrente, trovano una più chiara e significativa collocazione in tali sezioni del bilancio, ancorché in specifiche ed autonome righe.

Il termine "di norma" può anche in questo caso consentire eventuali necessarie deroghe che vanno comunque, a nostro avviso, specificamente motivate.

**c) tutte le entrate associative, a qualsiasi titolo** (ivi compresi i contributi, ancorché specificamente finalizzati, erogati all'Agesci) **vanno riportate in bilancio, per un ovvio criterio di trasparenza e di controllo; tutti gli "impegni" assunti - ancorché solo potenzialmente rilevanti sul piano economico - vanno registrati in bilancio, eventualmente adottando la tecnica dei "conti d'ordine" e/o tramite l'aggiunta di opportuni allegati, per un criterio di completezza.**

Questo "criterio", che può apparire scontato, ma in passato è stato talvolta disatteso, deriva dalla semplice considerazione che l'associazione, a livello nazionale, può e deve avere un solo bilancio, nel quale far confluire tutte le eventuali entrate straordinarie, ancorché specificamente finalizzate, così come tutte le relative uscite straordinarie, per le quali è possibile prevedere righe di dettaglio per ciascuna specifica e diversa "destinazione".

**d) gli eventuali (auspicabili) "avanzi di bilancio" vanno destinati ad accelerare l'ammortamento - cioè il rimborso - dei rilevanti investimenti già effettuati** (S. Ippolito, piazza Paoli) e possono essere destinati a coprire nuovi e particolari investimenti solo quando gli stessi sono manifestamente urgenti e di natura assolutamente non-ordinaria.

**e) il bilancio, non appena resa operativa la nuova norma che prevede la redazione dello stesso per "anno scout", deve essere sempre contestualmente accompagnato da una "relazione" nella quale il Comitato centrale evidenzia le priorità adottate nella allocazione delle risorse - in particolare per l'anno scout successivo - e, se del caso, i risparmi futuri attesi a seguito delle eventuali "manovre" messe in atto.**

A tale relazione - anche alla luce della raccomandazione espressa dal Consiglio nazionale nella sua mozione del 15 febbraio 98 - vanno allegati puntuali schemi di progetto per tutte le spese che presentano contenuti di investimento pluriennale.

Circa gli "schemi di progetto" rileviamo che la citata mozione del Consiglio nazionale ne elenca specificamente al-

cuni: dotazioni strumentali e tecnologiche degli uffici centrali, rete Internet, attivazione del centro documentazione e dell'ufficio stampa, manutenzioni straordinarie sugli immobili.

Quanto alla più generale opportunità di corredare il bilancio con una "relazione", sottolineiamo che la stessa, a fronte di un - seppur limitato - calo dei censiti, dovrebbe fornire uno "sguardo in avanti", magari con una simulazione pluriennale contenente le ipotesi di "manovre", cioè di riduzioni di spese, da attivare - nel futuro - nel caso di una ulteriore diminuzione delle entrate.

**f) ogni eventuale richiesta di aumento della quota associativa deve essere accompagnata dalla relativa bozza del bilancio di competenza, per consentire una corretta valutazione dei progetti/programmi sottostanti** (siano essi progetti e/o servizi che comportano nuove spese, ovvero "manovre" di bilancio - cioè di contenimento di costi - che richiedono una pluralità di esercizi prima di ottenere i risultati attesi) **e dei conseguenti aumenti chiesti agli associati.**

Questo criterio, che sembra ovvio, in realtà non è stato seguito in occasione del citato Consiglio nazionale di febbraio '98 al quale non è stata presentata la ipotesi di "previsione 1999" da correlare alla proposta di aumento della quota.

Citati i "criteri", cui abbiamo suggerito e suggeriamo di riferirsi in via sistematica, passiamo ad una analisi della "variazione 1998".

Innanzitutto occorre dire che la "variazione 1998", pur nella stesura ridefinita dal Comitato centrale a valle del Consiglio nazionale e della nostra richiesta di modifica, è sensibilmente peggiore della relativa "previsione 1998" a suo tempo approvata dal Consiglio generale, pur a fronte di un significativo risparmio (circa 180 milioni) realizzato nelle spese assicurative.

Anche in un confronto con il consuntivo 1997 moltissime voci di spesa presentano degli incrementi significativi e comunque complessivamente poco compatibili con le risorse disponibili. Gli incrementi più rilevanti, sui quali richiamiamo l'attenzione, riguardano le "spe-

se istituzionali" - Consiglio generale, Consiglio nazionale e Comitato centrale - che aumentano del 22% e, nell'ambito delle "spese strutturali", quelle relative a branche e formazione capi, che aumentano del 19%.

Un confronto con le relative voci della "previsione 1998" mostra che le "spese istituzionali" sono aumentate di 76 milioni mentre quelle relative a branche e settori, complessivamente diminuite di 80 milioni, sono quasi compensate dagli aumenti previsti per "manifestazioni ed eventi", pari a 68 milioni.

Complessivamente il risultato ordinario, rispetto alla "previsione 1998", è peggiorato di oltre 93 milioni e mostra uno sbilancio fra entrate correnti e spese correnti - peraltro comprensive di circa 170 milioni di investimenti di carattere straordinario (Bracciano, software per censimenti elettronici e per gestione eventi), pari a 236 milioni.

Sottolineiamo tale sbilancio per due ordini di motivi.

Il primo è che lo stesso era stato paventato, all'interno della relazione della Commissione economica al Consiglio generale 1997, rimarcando "che [poiché] le previsioni '98 appaiono fondate sulla ipotesi di una generale rigorosa invarianza delle spese,... [occorreva che le stesse fossero] **oggetto di attento impegno, da parte di tutti i responsabili dei capitoli di spesa associativa**" per evitare di rigenerare nel 1998 quello sbilancio fra spese correnti e entrate correnti che aveva portato all'aumento di 5.000 lire per la quota 1997.

Il secondo riguarda la qualità della spesa, ed in particolare il **trend della qualità della spesa, cioè la evoluzione di quella parte di spese correnti che rappresentano servizi più direttamente resi ai soci rispetto a quella parte che serve ad alimentare la struttura della associazione e la sua democrazia funzionale.**

In questo senso va notato che la "variazione 1998" ha ancora una volta registrato la crescita di una generalità di costi compensata con la riduzione di un numero di tutte le riviste associative - intaccando perciò la qualità/quantità dei servizi resi agli associati - e con il già ci-

tato risparmio di oltre 180 milioni realizzato attraverso la stipula dei nuovi (e migliori) contratti di assicurazione.

**L'appesantimento dei costi di struttura** (spese istituzionali, spese strutturali e manifestazioni ed eventi) **a danno di quelli più direttamente rivolti ai soci rappresenta una preoccupazione più rivolta al futuro che al presente** - visto che lo sbilancio della gestione ordinaria 1998 è comunque quasi del tutto assorbito dall'avanzo attivo del 1997 - **perché manifesta il consolidamento di una tendenza** che inevitabilmente finisce per far pagare agli associati aumenti di quota rivolti a coprire spese che possono essere percepite come destinate "ad altri".

Quanto alla gestione straordinaria 1998 rileviamo che - anche se per differenze modeste - le spese straordinarie previste per l'ammortamento dell'acquisto della Casa della Guida e dello Scout e dei lavori effettuati a piazza Paoli sono state ridotte - rispetto alle originali previsioni - per commisurarle al ridotto numero dei censiti.

Ricordando l'importanza di mantenere rigorosamente fede agli impegni presi (anche se non formalizzati come tali) suggeriamo di riportare i valori a quelli previsti, aumentando le citate uscite straordinarie rispettivamente per 14 e 6 milioni e riducendo conseguentemente il risultato finale.

Sottolineiamo infine come nelle entrate e nelle uscite straordinarie non figurino gli importi relativi alla gestione del progetto Skela - che devono invece esservi riportati in quanto legati alla nota convenzione stipulata dall'associazione - e rileviamo in proposito che, dalle evidenze in nostro possesso, esistono rischi di sbilancio fra le uscite ipotizzate e le entrate accertate per circa 118 milioni. Anche le entrate straordinarie (contributi pubblici) e le relative spese previste per il progetto MURST vanno esplicitate nel bilancio, senza effettuare alcuna compensazione fra entrate e uscite, dato anche il particolare obbligo di rendicontazione previsto dalla legge.

### 2.3 La previsione 1999

La struttura del bilancio 1999 è intera-

mente legata alla proposta di aumento della quota associativa (5.000 lire, di cui 2.000 destinate ai ristorni alle regioni) presentata dal Comitato centrale al Consiglio nazionale del febbraio 1998.

Circa tale proposta non possiamo che richiamare le considerazioni espresse al precedente paragrafo 2.2 sottolineando peraltro come la "destinazione fin da subito alla voce ristorni alle regioni" delle 2.000 lire procapite, richiamata nella citata mozione del Consiglio nazionale, appaia quanto meno insolita e comunque non legata né alla prassi precedente né ad alcun preciso progetto (o impegno) che ne riguardi la struttura organizzativa.

Inoltre, in assenza di un piano pluriennale di maggior respiro (non vorremmo citare il Documento di Programmazione Economico Finanziaria del Governo, approvato mentre scriviamo) l'entità dell'aumento proposto appare insufficientemente motivata e poco correlata all'impegno di non variarla "per un periodo minimo di tre anni", come richiamato nella mozione stessa.

**Ribadiamo che anche alla luce del calo dei censiti una puntuale, tempestiva ed equilibrata programmazione delle spese, correlate alle entrate, è ormai indilazionabile.**

Premesso quanto sopra, relativamente alla previsione 1999, rileviamo quanto segue:

- le entrate sono commisurate a n. 190.000 iscritti, ipotizzati invariati rispetto al 1998;
- le spese istituzionali e quelle di gestione dei servizi centrali sono previste rispettivamente in calo (-2%) ed in molto modesto aumento (+3,9%);
- le spese per manifestazioni ed eventi sono previste pari a 115 milioni ma, alla data, non ne è esplicitato alcun dettaglio, che dovrà necessariamente essere fornito per consentire la loro approvazione;
- le uniche voci di spesa in sensibile aumento riguardano, oltre a branche e soprattutto settori (rispettivamente +9% e +18%), la stampa associativa, per la quale è previsto un ritorno a 9 numeri (dopo gli 8 del 1997 ed i 7 previsti nel taglio alla variazione 1998);
- all'interno delle spese relative al Comitato centrale figura - come per la va-

riazione 1998 - la spesa corrente per il centro documentazione a fronte del quale non è previsto alcun esborso per "investimenti", che andranno invece inseriti nella previsione 1999 secondo il progetto che dovrà essere necessariamente presentato per consentirne la approvazione;

- circa le spese straordinarie ribadiamo l'impegno di mantenere rigorosamente invariati, cioè pari a complessivi 970 milioni, il complesso delle quote di ammortamento della Casa della Guida e dello Scout e dei lavori di sistemazione di piazza Paoli, aumentando le relative uscite rispettivamente di 14 e 6 milioni;
- rileviamo infine che il "riporto anno precedente" deve ovviamente coincidere con il risultato finale dell'anno prima, e va perciò corretto.

Più in sintesi, possiamo concludere che il bilancio di previsione 1999, oltre all'aumento delle spese per la stampa associativa, presenta una generale linearità dei costi, che **richiede perciò attenzione ed impegno da parte di tutti i responsabili dei centri di spesa**, e si propone di coprire il disavanzo strutturale della gestione ordinaria, già accertato nella variazione 1998, con il citato aumento della quota associativa ipotizzata per un numero non più in calo di iscritti.

Infine ribadiamo la raccomandazione di predisporre - anche se non ancora "obbligatorio" - il bilancio **anche** nella stesura "per anno scout" (cioè articolato in un preconsuntivo ottobre '97 - settembre '98 ed in un preventivo ottobre '98 - settembre '99) nello spirito di anticipare nei fatti gli obiettivi della delibera del Consiglio generale 1997 e rendere disponibile quello strumento che è contemporaneamente utile al "governo" ed al "controllo", soprattutto economico, della vita associativa.

### 3. Attività di verifica

**N**ello svolgimento delle funzioni di garanzia attribuite per statuto alla Commissione abbiamo realizzato le seguenti attività di verifica, miranti ad accertare la correttezza della gestione amministrativa ed economica della associazione.

**3.1** In relazione alla osservanza degli adempimenti normativi, le verifiche si sono così articolate:

a) abbiamo partecipato alla riflessione ed al dibattito relativo alle modifiche della disciplina tributaria degli Enti non commerciali, con particolare riferimento agli Enti di tipo associativo come l'Agesci. Abbiamo anche continuato ad approfondire la rilevanza giuridica di molti comportamenti ed assetti organizzativi in associazione.

Siamo convinti che identificare e percepire meglio lo stato giuridico dell'associazione possa orientare verso comportamenti e assetti organizzativi più consapevoli e adeguati al sistema normativo al quale, con sempre maggiore frequenza e rilevanza, l'associazione è chiamata a riferirsi, a tutti i livelli;

b) abbiamo esaminato in alcune occasioni l'intera documentazione relativa ai rapporti di lavoro e alle collaborazioni intrattenute dalla associazione. Abbiamo riscontrato la regolarità dei pagamenti dovuti e la regolarità dei versamenti contributivi, assicurativi ed erariali prescritti.

**3.2** In relazione alla documentazione contabile, abbiamo in alcune occasioni accertato che l'aggiornamento della contabilità avviene con regolarità e che la documentazione è conservata ordinatamente.

Suggeriamo di cogliere l'opportunità della riorganizzazione degli uffici nella rinnovata sede associativa per migliorare:

a) la codificazione della documentazione in arrivo, così da consentire una più precisa rilevazione dei dati da contabilizzare ed una archiviazione più funzionale alle esigenze di conservazione e controllo;

b) la redazione di un Regolamento di contabilità che descriva le procedure da adottare in tutto il settore amministrativo;

c) l'adozione più rigorosa di un sistema contabile a partita doppia, mantenendo il conto economico per centri di costo ed integrandolo con lo stato patrimoniale.

**3.3** In relazione al controllo delle risorse associative:

a) abbiamo effettuato alcuni periodici controlli sulla consistenza della cassa e sulle disponibilità dei conti correnti ban-

cario e postale, riscontrandone l'esatta corrispondenza coi dati contabili;

b) abbiamo esaminato la redditività che matura sulle disponibilità finanziarie e l'onerosità dei finanziamenti utilizzati, riscontrandoli in linea con il mercato;

c) abbiamo rilevato e valutato l'andamento della esposizione finanziaria, esaminando periodicamente il complesso delle disponibilità necessarie al funzionamento dell'associazione.

Rileviamo che il conto corrente bancario ha beneficiato nel 1997 dei depositi transitati in occasione della Route nazionale ed è rimasto a saldo attivo fino a luglio, con disponibilità decrescenti da 3 a 1 miliardo. L'esposizione massima dell'affidamento bancario si è registrata a novembre, con un saldo passivo di poco superiore a 2 miliardi e pertanto con la diminuzione di 1 miliardo dal massimo scoperto dell'anno precedente. Questo andamento conferma le previsioni di rientro dell'indebitamento legato all'acquisto di S. Ippolito. Continuando a destinare la specifica parte della quota del censimento all'ammortamento degli investimenti, è già possibile prevedere che l'attuale linea di credito in conto corrente, superiore agli attuali utilizzi, consenta una provvista finanziaria utilizzabile per coprire parte della imminente onerosa ristrutturazione della Casa della Guida e dello Scout.

**3.4** In relazione alla verifica dei rendiconti economici, abbiamo in due occasioni verificato l'andamento del Bilancio in corso d'esercizio, valutando, insieme al Tesoriere, gli scostamenti dalla previsione e l'eventuale loro incidenza sul consuntivo.

Abbiamo inoltre preso visione, a campione, delle evidenze contabili e documentali predisposte ed archiviate durante la preparazione e lo svolgimento della Route nazionale delle comunità capi, riscontrando una situazione generalmente ordinata ed assolutamente coerente con il bilancio consuntivo dell'evento.

**3.5** In relazione alla osservanza degli orientamenti associativi:

a) abbiamo tenuto alcuni incontri di aggiornamento e di valutazione dei mandati e degli orientamenti espressi dal Consi-

glio generale o dal Consiglio nazionale, per evidenziare, insieme all'Incaricato nazionale all'organizzazione - fin quando presente - alcune urgenze e priorità;

b) abbiamo evidenziato al Comitato centrale o ai Presidenti i pericoli di ritardo o le carenze di attuazione riferibili a provvedimenti demandati agli organismi centrali in campo amministrativo od economico.

Anche in accordo con la Segreteria centrale, riteniamo che si possano migliorare le modalità con le quali sono tenute in evidenza le urgenze, le scadenze e le priorità degli orientamenti e dei mandati associativi e suggeriamo senz'altro, come detto più sotto, di dare attuazione al programma di miglioramento.

## 4. Attività consultiva

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

### 4.1 Assicurazioni

Dopo un lungo lavoro della Segreteria centrale e dell'Incaricato nazionale all'organizzazione, supportati periodicamente dalla Commissione, si è realizzata con soddisfazione la stipula del nuovo contratto assicurativo. L'operazione ha portato tre risultati significativi: un mantenimento, ed in alcuni casi un miglioramento, della copertura assicurativa; un consistente risparmio annuo; una maggiore esternalizzazione del servizio, con una conseguente gestione più professionale ed un alleggerimento degli oneri dei servizi centrali.

### 4.2 Finanza Etica

La Commissione ha continuato a seguire l'evoluzione del progetto, in cui l'Agesci è coinvolta come socio fondatore, che sta ormai avviandosi verso le fasi decisive. In particolare la Commissione è intervenuta nell'ottobre '97, con una lettera ai Presidenti del Comitato centrale per sottolineare le attenzioni da mantenere riguardo al significato della adesione dell'Agesci al progetto.

Le stesse attenzioni sono state evidenziate in occasione del Consiglio na-

zionale del dicembre '97, precisando che i nostri soci, ma anche i soci di altre organizzazioni, in particolare di quelle più piccole, tendono a vedere nell'Agesci una figura di "garante etico" sulle modalità con cui è portata avanti e diverrà operativa l'attività e l'associazione deve perciò qualificare il proprio ruolo di "vigilanza" in maniera molto netta.

Valutiamo positivamente il lavoro svolto durante l'incontro del settore organizzazione del marzo '98 e l'intervento dei Presidenti del Comitato centrale mediante una lettera ufficiale indirizzata al consiglio di amministrazione della Cooperativa Verso la Banca Etica. Solo attraverso il monitoraggio del progetto, il confronto con gli altri soci fondatori, la possibilità di verificare puntualmente le decisioni prese dalla Cooperativa, sarà possibile tutelare gli "interessi" dell'Agesci ed il ruolo che le è, nei fatti, attribuito: coglierne, in primo luogo, le implicazioni educative e formative e interagire, a livello nazionale e sul territorio, con le altre organizzazioni di volontariato.

### 4.3 Segreteria centrale

I lavori di ristrutturazione in Piazza P. Paoli, con le conseguenti migrazioni degli uffici, hanno comportato un notevole sforzo organizzativo. L'attuale configurazione sembra permettere alla segreteria centrale di poter svolgere il proprio ruolo, a servizio dell'associazione, nel miglior modo possibile. La Commissione ha apprezzato l'impegno, del Comitato centrale e della segreteria, nel ricercare la strutturazione ottimale delle risorse ed ha apprezzato il progetto redatto in tal senso a cura della Direttrice. Sugeriamo perciò di dar vita senza ritardo alla esecuzione del progetto, anche formalizzandone responsabilità univoche, di implementazione e poi di continuazione, e ne ribadiamo quattro aspetti fondamentali:

a) la segreteria deve concentrare il suo impegno sugli ambiti a maggior "valore aggiunto" per gli associati, cioè su quelli che rispondono più direttamente alle loro necessità (censimenti, gestione campi scuola...);

b) occorre sfruttare tutte le potenzialità offerte dall'informatica per mantenere l'o-

perato della segreteria leggero ed elastico; c) occorre migliorare l'attenzione, e ove possibile la misurazione, della efficacia e della efficienza dei servizi resi, destinandovi adeguate risorse;

d) occorre continuare a contenere i costi fissi, rispondendo ad esigenze ed impegni non strutturali con costi variabili, cioè mediante ricorso a collaborazioni esterne e/o out-sourcing.

### 4.4 Casa della Guida e dello Scout

La progettazione della Casa della Guida e dello Scout è divenuta operativa, sia pure con un po' di ritardo. Nel seguirne lo svolgimento la Commissione ha evidenziato alcune riflessioni sulle ipotesi di gestione della Casa, ha acquisito la documentazione relativa al piano finanziario per la copertura dell'operazione ed ha seguito e verificato la corretta gestione delle prime procedure per l'assegnazione dei lavori di progettazione a professionisti. Le osservazioni, in sintesi, sono le seguenti:

#### *Gestione della Casa*

Il modello proposto sembra presentare alcuni rischi di eccessivo coinvolgimento diretto dell'associazione, in quanto assegna all'Agesci non solo il compito di controllo politico della gestione, sicuramente doveroso, ma anche l'onere di individuare le persone, dotate della necessaria professionalità, che sappiano, nel tempo, dirigere l'impresa.

Consigliamo perciò di riflettere anche su un'altra opzione: l'appalto ad una cooperativa di soci lavoratori (meglio se fortemente legati allo scautismo) che si occupi della mera gestione, mantenendo in capo all'Agesci il compito di ristrutturare l'immobile. Occorrerebbe mettere questa piccola cooperativa (agile sul piano gestionale e comunque da mantenere sotto il "controllo" associativo) in condizione di poter operare, fornendole la struttura funzionante e l'accesso ai capitali iniziali necessari. Bisognerà comunque valutare i punti di forza e di debolezza di ogni proposta, in particolare in merito alla veste giuridica del gestore ed alla sua "autonomia" giuridica e societaria dall'Agesci. Queste riflessioni richiederanno sicuramente del tempo, e magari anche un po' di esperienza

diretta. Sugeriamo in tal senso di valutare anche l'opportunità di partire con una gestione diretta per un primo periodo, peraltro chiaramente definito fin dall'inizio nei suoi tempi e nei suoi obiettivi.

In sintesi riteniamo che in questo momento l'associazione non sia pronta per una scelta definitiva, considerando, tra l'altro, che le aspettative degli associati, e quindi le richieste che ne seguiranno, la coinvolgeranno fortemente e suggeriamo di completare l'approfondimento di tutte le possibili soluzioni alternative, evitando scelte superficiali o affrettate.

Infine consigliamo, in ogni caso, di migliorare il meccanismo delle agevolazioni per gli associati, avendo cura di fornire alcune occasioni in cui la precedenza ed il trattamento di favore possano realmente far percepire S.Ippolito come la "Casa della Guida e dello Scout".

#### *Piano finanziario*

Dalla valutazione del piano finanziario emerge una perplessità in termini di eccessivi rischi sul patrimonio dell'associazione. I soci, espressione dell'associazione e/o di realtà economiche ad essa vicine, stanzierebbero 500 milioni di capitale di rischio. A questi si aggiungerebbero 2 miliardi e 200 milioni reperiti sul mercato del credito a fronte di un mutuo ipotecario accesso sull'immobile. In pratica l'esito di tutta l'operazione S.Ippolito, a partire dal suo acquisto, con relativo aumento dei censimenti, e dal forte impegno delle risorse associative (in termini di capitali e di professionalità), dipenderebbe dai risultati della gestione, che già nel piano presentato sono previsti abbastanza contenuti.

Risulta comunque evidente che un eventuale ripensamento sulla gestione dovrà prevedere una nuova valutazione dell'impianto finanziario.

#### **4.5 Privacy**

La Commissione ha contribuito all'analisi della Legge 675/96 che ha introdotto nuovi ed articolati obblighi riferiti al trattamento dei dati personali, conclusosi con la emanazione delle circolari informative diffuse lo scorso gennaio e con la individuazione della Segreteria centrale come punto di riferimento per ogni necessità e/o informazione.

#### **4.6 Contenzioso legale**

La Commissione ha infine partecipato alla individuazione di soluzioni e/o di orientamenti relativamente al contenzioso legale in essere nei confronti della associazione (generalmente legato ad incidenti verificatisi in attività), ed al doveroso richiamo alla responsabilità ed alla legalità più intransigente da esercitare, o ripristinare con urgenza, nelle situazioni di accertata irregolarità, richiedendo - se il caso - l'inserimento in bilancio di opportuni stanziamenti (es. campo scuola di Bracciano).

### **5. Strutture parallele**

#### **5.1 Cooperative Scout**

Riteniamo utile innanzitutto richiamare quanto espresso nella relazione dello scorso anno: "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". Convinzione della Commissione è che alcune tendenze si stiano consolidando e che quanto intravisto nella relazione dell'anno scorso stia prendendo sempre maggior corpo.

#### *Andamento delle cooperative*

Abbiamo esaminato 15 bilanci su 18 (ne mancano all'appello 3) relativi all'esercizio 1996; la situazione delle cooperative più piccole è rimasta stabile, mentre destano maggiori preoccupazioni le condizioni economiche finanziarie di alcune (n.4) cooperative maggiori.

Per due di esse le tensioni finanziarie si sono già manifestate già nel 1997. Per altre 2 potrebbero manifestarsi a breve, ove non si sia già intervenuti con azioni correttive.

Continua la contrazione dei ricavi, pur a fronte di aumenti dei listini (9 cooperative presentano ricavi in diminuzione, 5 per valori superiori al 5%).

I magazzini presentano giacenze elevate rispetto al giro d'affari; continua la tendenza a ritenere superabile la riduzione dei ricavi con aumenti delle "ricariche" ed in particolare di quelle sui prodotti venduti in regime di "monopolio": le divise. Una recente proposta, succes-

sivamente superata, sul costo delle camicie (aumento di costo di L.200 + IVA; ricarica di L.1.000) può apparire il segno di quanto evidenziato. Può essere interpretato come un cambio di sensibilità verso gli associati?

Non vogliamo certamente semplificare, ma occorre una politica commerciale sempre più pensata, non potendo peraltro (come già evidenziato nella precedente relazione) mettersi in concorrenza con le grandi strutture commerciali esterne e dovendo tener conto di una riduzione del numero degli associati.

**Occorre perciò interrogarsi in profondità su che cosa debba rappresentare il sistema delle cooperative nella nostra associazione:** cosa debbano offrire, che tipo di strumentazione debbano avere, come vada regolato il flusso di servizi tra cooperative e strutture regionali, non dimenticando il "peso" degli investimenti talvolta alle stesse demandati per acquisire o ristrutturare le sedi regionali.

E ciò non potrà non andare a toccare **la stessa missione della Nuova Fiordaliso:** deve essa essere principalmente una articolata agenzia di servizio per l'associazione (nelle sue strutture centrali) o principalmente una commissaria d'acquisto per le cooperative? La duplice missione pare talvolta incompatibile e risulta difficile, almeno nel breve, conseguire un equilibrio che valorizzi appieno la funzione della Nuova Fiordaliso.

*Esame del bilancio della Nuova Fiordaliso*  
La Nuova Fiordaliso appare ben strutturata nelle diverse componenti patrimoniali, anche se denota un elevato ricorso all'indebitamento con conseguenti sostenuti oneri finanziari in relazione all'attività.

**Riteniamo che, relativamente all'intero "sistema delle cooperative",** ricomprendendo in questo sia le cooperative regionali sia la Nuova Fiordaliso, **vadano adottate alcune regole comportamentali e vadano esaminate alcune opportunità, che suggeriamo nel seguito:**

- dettagliare la composizione del magazzino con i relativi anni di acquisto delle merci;

- porre nei bilanci poste per la svalutazione merci;
- pensare ad un fondo di solidarietà alimentato dalle stesse cooperative per fronteggiare eventuali nuove e particolari situazioni di difficoltà;
- migliorare l'azione commerciale sfruttando al massimo il potenziale globale d'acquisto delle cooperative per ottenere maggiori sconti;
- operare con la tecnica della "gara" per porre in concorrenza i fornitori (vedi quanto realizzato dall'Agesci in tema di assicurazioni ricorrendo ad un broker);
- ottenere maggiori dilazioni di pagamento per le forniture continuative;
- richiedere alle cooperative più esposte finanziariamente la predisposizione di un piano finanziario.

### 5.2 Ente Mario di Carpegna

L'Ente ha continuato a mantenere efficacemente la sua funzione di strumento per la gestione delle proprietà immobiliari dell'associazione (centrale e periferica) e l'esercizio dei suoi compiti, anche amministrativi, si è svolto in modo regolare e corretto.

Segnaliamo tuttavia l'opportunità e l'urgenza di un suo adeguamento statutario per rispondere all'esigenza sia di un controllo associativo più organico - che ne garantisca sempre una precisa e formale "signoria" da parte dell'Agesci -, sia di una maggiore coerenza con il ridisegno più complessivo delle "strutture parallele di servizio" della associazione - che devono tendere ad un sempre migliore equilibrio fra le esigenze della semplificazione della gestione ed il rispetto delle complesse normative vigenti.

## 6. Bilanci regionali

**S**ono pervenuti e quindi sono stati esaminati n. 12 bilanci regionali relativi all'anno 1996, in numero ancora non sufficientemente rappresentativo della realtà nazionale. Risulta migliorata l'adozione di uno schema uniforme e anche in alcuni casi la leggibilità attraverso note di commento non solo d'ordine quantitativo, ma anche qualitativo. Ciò in particolar modo per i bilanci delle regioni Calabria, Emilia Romagna, Puglia, Campania, Veneto.

Riteniamo che la redazione del bilancio regionale debba sempre essere accompagnata da un'ampia nota di commento al fine di favorire la conoscibilità dei funzionamenti da parte di tutti i capi, dovendo i rendiconti rispondere all'esigenza di trasparenza, leggibilità delle destinazioni, esaustività. La valorizzazione dei servizi resi dalle cooperative consente altresì di più puntualmente conoscerne i costi globali di funzionamento.

Ulteriore suggerimento, già espresso nella relazione dello scorso anno, è quello di migliorare la suddivisione delle spese, articolandole per destinazione nei seguenti capitoli:

- spese per funzionamento operativo
- spese per realizzazione progetto regionale e iniziative speciali
- spese per stampa e comunicazione
- spese per formazione capi.

Inoltre occorrerà, per il futuro, verificare se il costo della struttura e delle attività istituzionali è sufficientemente coperto dalla quota di censimento destinata al livello regionale o se richiede sostegni economici della locale Cooperativa o finanziamenti di altra natura. **Riteniamo che anche per le realtà regionali debba essere formulato un "criterio" analogo a quanto suggerito per il livello nazionale, e cioè l'equilibrio fra le "entrate ordinarie" (le quote) e le "spese ordinarie":**

**Rileviamo infine che la tempestiva approvazione dei bilanci regionali (e la loro successiva trasmissione al livello nazionale) è non solamente un obbligo associativo, da assolvere senza eccezioni, ma costituisce - per le regioni aventi la qualifica di Onlus - un vero e proprio adempimento di legge.**

## 7. Suggerimenti e conclusioni

### 7.1 Uniformi e distintivi

Come già evidenziato nella relazione al Consiglio generale 1997, rimarchiamo che la proposta in materia di articoli di uniforme ha interpellato la Commissione, portandola ad alcune riflessioni.

Occorre innanzitutto valutare il contenuto educativo della proposta. Infatti l'ampliamento della libertà di scelta degli associati in materia di uniformi deve richia-

mare 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 - come già detto - porta la Commissione ad invitare anche alla valutazione 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 ancora una volta 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.

### 7.2 Basi Scout

Come già evidenziato nella relazione al Consiglio generale 1997, anche su questo argomento rimarchiamo che la Commissione è stata, a suo tempo, 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 a suo tempo contribuito a mettere 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, fortemente legata alle realtà territoriali, ed in particolare regionali, di riferimento. Tale proposta - alla quale suggeriamo di dare seguito, senza altri ritardi** - fonda le sue radici, tra l'altro, su un aspetto ribadito con fermezza dalla Commissione: i fondi disponibili per gli immobili - anche alla voce "manutenzioni patrimoniali" - sono attualmente, e per alcuni anni futuri,

allocati all'ammortamento dei lavori di Piazza P. Paoli ed alla Casa della Guida e dello Scout. Sul piano economico i vari punti della rete dovranno quindi fare affidamento sull'autofinanziamento.

**7.3 Nuovi progetti: centro di documentazione e progetto telematico**

La Commissione è stata tenuta informata della evoluzione dei due citati progetti e ne ha condiviso le finalità.

Circa le risorse necessarie a dare loro esecuzione si fa rinvio a quanto già espresso nel paragrafo 2.3 circa la necessità di prevedere nel bilancio associativo gli investimenti relativi al centro documentazione, ed eventualmente anche al progetto telematico, qualora lo stesso non fosse autonomamente sviluppato, anche in chiave di potenzialità commerciali, dalla Nuova Fiordaliso.

Più in generale sottolineiamo comunque l'evidente esigenza di correlare i costi delle strutture e dei servizi centrali alle entrate ordinarie e, con riferimento al Centro Documentazione, l'opportunità di integrarne la funzionalità alle altre realtà esterne già esistenti e di provata affidabilità - quale il Centro Studi e Documentazione Mario Mazza, con il quale l'Agesci ha da tempo in vigore una precisa convenzione - così da concentrare sforzi e investimenti sulle priorità più urgenti per gli obiettivi associativi.

**7.4 Analisi del calo dei censiti**

Le preoccupazioni legate al calo dei censiti - certamente ben più rilevanti sul piano politico ed educativo che su quello meramente economico - avevano suggerito di dar luogo ad uno studio ed un approfondimento sul quale la Commissione era stata - mesi addietro - tenuta informata e ne aveva condiviso l'urgenza.

**Riteniamo importante, come detto più sopra, che l'analisi venga comple-**

**tata anche con le relative eventuali osservazioni e/o indicazioni aventi rilievo economico, così da consentire di tenerne conto nella stesura dei bilanci previsionali.**

**7.5 Conclusioni**

Per concludere richiamiamo alcune delle osservazioni già in parte formulate al Consiglio generale 1997 ed al Consiglio nazionale, nel corso del 1998, e formuliamo una proposta.

Innanzitutto occorre sottolineare che il bilancio associativo dipende, per scelta politica, dalle quote degli associati.

Le complessità della realtà di oggi 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 enti non-profit,...).

Poiché una grande parte della normativa in materia è di carattere regionale, si rende necessario attivare sempre più 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.

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

Fin qui le considerazioni già esposte al precedente Consiglio generale.

Alla luce dell'anno passato dobbiamo dire che la strada da percorrere è ancora molto lunga, e richiede forse un approfondimento più organico e condiviso.

La relazione del Comitato centrale fornisce in tal senso spunti che non potranno che stimolare una presa di coscienza ed un allargamento del dibattito.

**Da parte nostra suggeriamo che lo stesso sia realmente molto ampio, e dia luogo ad un cammino per la definizione di un codice di autodisciplina, o "Magna Charta" associativa "per l'Economia al servizio dell'educazione", che prenda corpo in un documento elaborato da tutte le componenti associative, e sia quindi approvato dal Consiglio generale, in cui emergano indirizzi, modalità di gestione, funzionalità delle strutture, esigenze di risorse per progetti pluriennali, salvaguardia delle caratteristiche di volontariato del servizio associativo (a tutti i livelli), valutazione e compatibilità di una "politica delle entrate" articolata nelle (peraltro ben diverse!) possibili voci riferite a "contributi da fondazioni", "pubblicità" e altre "entrate para-commerciali", "convenzioni, finanziamenti e contributi pubblici".**

Quanto sopra nello spirito della Legge Scout, che esclude che "il fine giustifichi i mezzi", ma anzi ci richiama continuamente a quanto i mezzi, e le modalità con cui vengono reperiti ed utilizzati, siano precise ed emblematiche **testimonianze dello stile scout**, prova che "lo scout e la guida sono laboriosi ed economi".

## SINTESI DELLA RELAZIONE

Filo rosso del servizio della Commissione economica

Correlazione tra il fare economia ed il fare educazione

ogni scelta di carattere economico e organizzativo dev'essere letta in termini educativi

### Bilancio

#### *bilancio associativo 1997*

- risultato ordinario positivo
- buona gestione degli eventi (Route, GMG)
- splafonamento delle spese istituzionali
- congruo accantonamento al fondo imprevisti
- riduzione delle spese strutturali e delle spese di gestione dei servizi centrali

#### *bilancio associativo 1998*

- risultato ordinario negativo
- limitata riduzione delle entrate da quote
- incrementi rilevanti per spese istituzionali e strutturali

#### *previsione 1999*

- aumento quote associative
- destinazione di maggiori risorse per la stampa associativa
- a parità di quote, forte disavanzo della gestione ordinaria

- appesantimento dei costi di struttura rispetto alle spese rivolte più direttamente ai soci

- da definire le motivazioni dell'aumento
- completare l'informativa con il bilancio per anno scout
- necessità di adozione di "criteri" di equilibrio gestionale, per il futuro

### assicurazioni

- intervenuta riduzione del costo (maggiore copertura dei sinistri, miglioramento della gestione)

### finanza etica

- l'associazione deve ancor più proporsi come "garante etico" sulle modalità con cui è portata avanti l'iniziativa

### segreteria centrale

- impegno per la ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse
- attuare il progetto di miglioramento già predisposto

### casa della guida e dello scout

- definire il modello di gestione
- valutare attentamente rischi e opportunità gestionali e finanziari

### cooperative scout

- continuare a prestare attenzione alla evoluzione, spesso non positiva, della situazione economico-finanziaria
- adottare alcune "regole di comportamento"

### bilanci regionali

- necessità di una più ampia nota di accompagnamento per migliorare leggibilità e trasparenza

- opportunità di adozione di "criteri" simili a quelli nazionali

### analisi calo dei censiti

- completare l'analisi, anche nelle sue implicazioni economiche

**Proposta per un cammino di approfondimento sul tema  
"la Economia al servizio della Educazione"**

Nel prossimo più immediato futuro:

- indicazioni sui "criteri" d'indirizzo del bilancio associativo
- indicazioni orientative sulla gestione di S.Ippolito
- distinzione tra iniziative finanziabili attraverso le quote e attività o progetti finanziabili con altre entrate

In un periodo successivo, entro l'anno scout 98/99:

approfondimento e definizione di una prima bozza di un codice di autodisciplina, o "Magna Charta" associativa, sui temi economico - organizzativi.