

Punto 5.6

# Strategie organizzative del “Sistema AGESCI” in ambito economico

*“La sfera economica non è neutra, né disumana e antisociale, essa è un’attività dell’uomo che deve essere organizzata eticamente.”*

(Linee guida per un’economia al servizio dell’educazione)

## PREMESSA

Il cammino dell’ AGESCI di questi ultimi due anni sui temi economico-commerciali si è ispirato ai principi contenuti nel documento “**Linee guida per un’economia al servizio dell’educazione**”, approvato dal Consiglio generale 2001 ed aggiornato dal Consiglio generale 2011; esso rappresenta l’orizzonte ed il riferimento valoriale di chiunque voglia affrontare queste questioni che, ad una prima lettura, possono apparire distanti dal mandato primario dell’Associazione, ma che ad un’analisi più approfondita ed articolata evidenziano una ricaduta e un coinvolgimento assai rilevante oltre che inevitabile sull’agire educativo.

“Lo scout e la guida sono chiamati ad essere laboriosi ed economi in quanto persone in grado di scegliere. Da questa libertà discendono il rispetto per le cose e la ricerca di nuove idee per la gestione delle medesime. Laboriosità ed economia sono da intendersi, infatti, come facce della stessa medaglia: la sobrietà, la scelta di strumenti semplici sono significativi nel momento in cui rappresentano la concretizzazione di scelte profonde”.

Le energie investite negli anni sul tema “Sistema AGESCI-Fiordaliso-Cooperative” ci hanno interpellato tutti, e ogni volta che siamo stati coinvolti “sentivamo” di dover fare meglio e di dover ricercare qualcosa di nuovo per rispondere ai bisogni dei ragazzi che ci sono affidati; il contesto sociale ed economico cambia però più rapidamente che in passato e non è facile individuare il sentiero migliore da percorrere.

L’Associazione, di fronte a tali cambiamenti che talora sembrano tumultuosi, ha in effetti tenuto il suo passo, rispettosa dei tempi democratici necessari per un’ampia condivisione, favorendo la sedimentazione, l’approfondimento e il confronto sulle scelte che vorremmo fossero a sostegno dei capi nella fatica quotidiana di discernere l’evoluzione della società e i bisogni dei ragazzi al fine di offrire loro risposte efficaci, contribuendo così “alla formazione della persona secondo i principi ed il metodo ideato da B.-P.”.

Oggi tuttavia crediamo che, trascorso questo necessario periodo istruttorio, i tempi siano maturati per fare un passo in avanti; è con questo spirito che offriamo e in un certo senso affidiamo ai Consiglieri generali e all’Associazione il contributo che segue.

## IL PERCORSO STORICO

Il contributo dato all’AGESCI nel tempo dal sistema cooperativo e in particolare dalle cooperative territoriali scout è stato ed è innegabile, prezioso e concreto anche se appare oggettivamente incerta la possibilità che questo possa proseguire nel prossimo futuro con altrettanta utilità per il sistema AGESCI, dato il diverso contesto economico in cui oggi ci si trova ad operare.

I documenti e più in generale i contributi di analisi prodotti negli anni sul sistema AGESCI-Fiordaliso-Cooperative territoriali sono decisamente rilevanti a testimonianza di quanto questa configurazione imprenditoriale, pur al servizio dell’Associazione, abbia prodotto confronti e valutazioni spesso contrapposte tra quanti ritenevano l’attività funzionale all’azione educativa propria dell’AGESCI e chi invece la interpretava come elemento commerciale non strettamente necessario ad essa.

In proposito, prima di introdurci nel lavoro dell’ultimo anno svolto in ottemperanza al mandato della **moz.12/2015**, appare utile alla sua piena comprensione un sintetico richiamo al cammino che l’Associazione ha percorso quantomeno a livello nazionale, su questi temi, nell’ultimo decennio e che rappresenta il substrato in cui saranno inserite le proposte di seguito offerte alla valutazione del Consiglio generale. Molti dei documenti citati sono integralmente a disposizione di quanti vorranno ulteriormente approfondire l’argomento e se ne darà richiamo nelle note a piè pagina.

Già nella prima metà degli anni 2000 vi era stata una lunga riflessione su diversi elementi attinenti al sistema cooperativo e alla Fiordaliso sia, per alcuni aspetti nell’ambito della Commissione Status, sia a seguito delle attività attuative del documento “**Linee guida per un’economia al servizio dell’educazione**”, fino a giungere alla costituzione di gruppi di lavoro su mandato del



## PUNTO 5

Consiglio generale **ex-moz.19/2004** e **ex-moz.15/2005**. Nella sessione ordinaria 2007 il Consiglio generale rilevò tuttavia che quest'ultimo gruppo di lavoro costituito dal Comitato nazionale su specifico mandato (**ex-moz.15/2005**), relativamente ad alcune problematiche gestionali del sistema delle cooperative e di Fiordaliso, non era stato a quella data generatore di effetti concreti e convenne pertanto di rilanciare uno studio aggiornato sul sistema delle cooperative e di Fiordaliso. Così, venne approvata una deliberazione (**moz.47/2007**) con cui si istituiva un'apposita Commissione di Consiglio generale (spesso chiamata in seguito come "commissione Peresson" dal nome del coordinatore) con i seguenti mandati:

- individuare possibili correttivi ad un sistema che mostrava segni di difficoltà;
- definire una specifica convenzione da sottoscrivere tra AGESCI, Fiordaliso e sistema delle cooperative per sancire diritti, doveri e finalità della collaborazione reciproca.

Il Consiglio generale 2009, su proposta della Commissione, approva un documento<sup>1</sup> che ha comportato, oltre alla proposta di una convenzione come richiesto dalla **mozione 47/2007**, anche l'elaborazione di alcune modifiche statutarie e regolamentari che sono state prodotte nell'autunno 2009 e deliberate nel corso della sessione ordinaria 2010 del Consiglio generale. Tra tali modifiche normative quelle più rilevanti introdotte sono:

- l'art.93 (nel 2010 era l'89 bis) del Regolamento AGESCI che prevede la stipula di una convenzione che disciplini i rapporti tra le tre entità AGESCI, Fiordaliso e Cooperative (una di queste, in realtà, formata dall'insieme delle cooperative che firmarono la convenzione singolarmente);
- l'art.90 lettera "i" del Regolamento che istituisce un tavolo di concertazione dei prezzi delle uniformi e dei distintivi presieduto dalla Commissione economica, finalizzato a mediare la definizione periodica del listino dei prezzi delle uniformi e dei distintivi tra le contrapposte esigenze dei singoli componenti del sistema AGESCI, Fiordaliso e Cooperative;
- l'art.49 lettera "d" dello Statuto che affida alla Commissione economica un supporto consulenziale del sistema Fiordaliso-Cooperative-AGESCI, prima non previsto.

La convenzione<sup>2</sup> richiamata nel nuovo art.93 del Regolamento è stata siglata tra l'11 dicembre 2010 e il 16 aprile 2011 e aggiornata nel marzo 2015<sup>3</sup>. Durante questi anni di difficoltà, gli sforzi per analizzare le cause della situazione e introdurre, per quanto possibile, sistemi di controllo sono stati molteplici e intensi; tra questi si ricordano in particolare, senza pretesa di esaustività:

- il documento: **"Piano aziendale-Punto della strada"- "Rinnovamento e miglioramento efficienza"** presentato in Consiglio nazionale il 17 dicembre 2011 di verifica, elaborato dal Presidente Fiordaliso su possibili miglioramenti della gestione di Fiordaliso e, con essa, del sistema nel suo complesso, data la rilevante dipendenza delle cooperative da questa;
- il documento elaborato da Fiordaliso dal titolo simbolico **"perché non succeda più"** del 4 dicembre 2011 che proponeva, sulla base del perseguimento di possibili economie di sistema, l'introduzione di un sistema contabile-gestionale unitario per tutto il sistema delle Cooperative; la principale finalità è stata quella di provare a mettere in comune le possibili economie

nella gestione dei rispettivi magazzini ottimizzando così le forniture; l'introduzione di questo sistema è stata poi approvata dalle Cooperative in un'assemblea che vide prevalere i favorevoli di stretta misura;

- la realizzazione di uno strumento utile al controllo di gestione, del 17 dicembre 2011, elaborato dal Presidente Fiordaliso chiamato **"Alert warning"**, che consentiva un'analisi comparata di alcuni indici di bilancio rilevanti paragonati tra le cooperative, con l'indicazione di alcune soglie critiche al raggiungimento delle quali si sarebbe dovuto intervenire; i principali indici ivi identificati erano il fatturato, i costi fissi, il personale e le rimanenze combinati percentualmente in vari modi tra di loro;
- un seminario<sup>4</sup> congiunto fra gli Incaricati all'organizzazione, i Presidenti delle cooperative e i gestori delle cooperative sul sistema AGESCI-Fiordaliso-Coop territoriali, tenutosi il 1° dicembre 2012 a Roma, i cui esiti consistettero soprattutto nell'accrescere la consapevolezza dei singoli sulla situazione di difficoltà del sistema;
- l'affidamento da parte di Fiordaliso e della cooperativa lombarda Kim al consorzio Sistema Sis Imprese Sociali (si tratta di un consorzio di cooperative sociali di solidarietà che ha all'interno rilevanti competenze sulle principali problematiche di gestione di entità caratterizzate da finalità sociali) di un'analisi<sup>5</sup> complessiva del sistema Fiordaliso-cooperative AGESCI il cui esito è consistito, nel febbraio 2013, in una fotografia complessiva dello stesso;
- il percorso, avviato ma non completato, per la fusione delle cooperative di Piemonte, Lombardia e Liguria.

Dal 2013 le oggettive difficoltà del sistema non accennavano tuttavia a ridursi ma anzi davano l'impressione di accrescersi; la Fiordaliso infatti, già il 28 settembre 2012, aveva segnalato una progressiva difficoltà nell'incasso dei propri crediti nei confronti delle cooperative che aveva portato a 388.000,00 euro di crediti non riscossi dalle Cooperative, alla scadenza; inoltre sono entrate in difficoltà alcune cooperative territoriali al punto che:

- una di queste è stata posta in liquidazione e la fornitura di uniformi è ora garantita da un'altra cooperativa AGESCI;
- una ha promosso una consistente raccolta di fondi per risolvere alcune problematiche finanziarie riuscendoci ma, nel contempo, riducendo la capacità nel proprio contesto associativo di supportare le attività educative;
- tre hanno avviato un progetto di fusione, al momento sospeso, per cercare un assetto economico finanziario migliore e, soprattutto, sostenibile;
- altre segnalano rilevanti difficoltà anche se, al momento, non sembrano tali da portare a problematiche critiche nel breve periodo.

La situazione tendeva a diventare sempre più critica in termini prospettici anche a causa di alcuni elementi esterni al sistema AGESCI, riconducibili ai rilevanti cambiamenti delle reti commerciali di vendita di prodotti analoghi a quelli Scout tech, che, in una quota non certo trascurabile, contribuiscono all'equilibrio economico di una gran parte dei punti vendita gestiti dalle cooperative AGESCI, e alla situazione economica italiana che ha contratto in modo significativo i consumi delle famiglie.

Tenuto conto di queste considerazioni, nel 2013, il Consiglio nazionale costituì quindi una commissione che terminò i propri lavori proponendo una serie di azioni delle quali la più evidente risultava essere la proposta di costituzione di un consorzio. Il Consiglio generale 2014, preso atto degli esiti dei lavori della commissione istituita dal Consiglio nazionale, ha poi approvato la **Mozione n° 2/2014** che prevede un percorso di aggiornamento del sistema, la revisione di alcuni processi proposti dalla stessa e una serie di modifiche statutarie e regolamentari conseguenti; tra le azioni più rilevanti del percorso di aggiornamento approvato appare considerevole la trasformazione della società Fiordaliso in un consorzio di cui siano soci anche le singole cooperative. Il Consiglio generale, tuttavia, nella stessa sessione ha approvato anche la **Raccomandazione n° 1/2014** che raccomanda al Comitato nazionale “di predisporre uno studio di fattibilità relativo alla costituzione di un **unico soggetto giuridico che sostituisca il sistema Cooperative-Fiordaliso**” mantenendo in carico ad AGESCI il riconoscimento delle Rivendite ufficiali Scout e quanto ad oggi di sua pertinenza. In quella deliberazione è previsto che tale studio, corredato da Business Plan e relative tempistiche, fosse presentato al Consiglio nazionale e successivamente discusso nella sessione ordinaria 2015 del Consiglio generale (a tali fini sembra evidente che doveva quindi essere presentato ad un Consiglio nazionale entro il 2014, cosa che si riuscì a fare solo in parte dati i tempi ristretti e l'assorbimento rilevante di energie dovuto allo svolgimento della Route nazionale R/S, per poter tenere conto degli esiti del confronto in tale sede ai fini della predisposizione dell'ordine del giorno del Consiglio generale 2015).

La raccomandazione prevedeva infine che “il suddetto studio avrebbe dovuto:

- a) preservare il più possibile il livello occupazionale;
- b) proporre una struttura che possa erogare servizi ai soci AGESCI in maniera efficiente e diffusa sul territorio nazionale;
- c) salvaguardare e valorizzare professionalità, competenze ed esperienze sviluppate in Fiordaliso e nelle Cooperative”.

## IL MANDATO

Si giunge quindi alla sessione ordinaria 2015 del Consiglio generale dove, sulla base del lavoro della specifica Commissione denominata “Commissione Raccomandazione 1/2014”, viene approvata la **mozione 12/2015** che dà mandato al Comitato nazionale di finalizzare lo studio di fattibilità/analisi del sistema di *governance* relativo ad un Soggetto unico per la gestione del sistema commerciale dell'AGESCI mediante la costituzione di un Gruppo di lavoro coordinato dagli Incaricati nazionali all'Organizzazione e con la partecipazione degli Incaricati regionali, con il coinvolgimento dei Presidenti delle Cooperative e con il supporto della Commissione **(raccomandazione 01/2014)**.

Tale deliberazione prevedeva, inoltre, l'aggiornamento del Consiglio nazionale nel corso dell'anno scout 2015-16 circa lo stato di avanzamento dei lavori relativi alla costituzione del consorzio previsto dalla **mozione 02/2014** e sullo stato d'avanzamento della **mozione 12/2015**. Infine disponeva che il progetto esecutivo fosse presentato, per le deliberazioni conseguenti, nella sessione ordinaria 2017 del Consiglio generale.

Il Comitato nazionale ha pertanto costituito un **Gruppo di lavoro ex-mozione 12/2015** coordinato dagli Incaricati nazionali all'Organizzazione, composto dagli Incaricati regionali all'Organizzazione, dai Presidenti delle Cooperative, esteso al Consiglio di Amministrazione di Fiordaliso e operante con il supporto della Commissione **(raccomandazione 1/2014)**; l'attività, assai intensa, si è articolata in tre incontri della Commissione **Raccomandazione 1/2014** e sette incontri del Gruppo di lavoro 12/2015; è stata inoltre implementata un'approfondita attività di analisi giuridica, economica e finanziaria della situazione complessiva. Di tutto questo si è dato conto al Consiglio nazionale autunnale al fine di consentire una condivisione e ottenere un parere preventivo sulle indicazioni e proposte da sottoporre al Consiglio generale.

## ALCUNI ELEMENTI DI ANALISI D'INSIEME

Come detto, nell'ambito dell'attività del gruppo lavoro **ex-moz.12/2015** si è proceduto a un'analisi di diversi documenti, molti dei quali richiamati nel precedente paragrafo, rilevando come talora vi siano, accanto a valutazioni non più attuali per il tempo trascorso dalla loro redazione, molte ancora oggi valide; tra quest'ultime si sono valorizzate quelle elaborate nel 2011 da Fiordaliso e presentate al Consiglio nazionale del 17-18 dicembre di quell'anno; in quell'analisi sono stati individuati degli indici economici e patrimoniali di attenzione al superamento dei quali si sarebbe dovuti intervenire con azioni efficaci per prevenire problemi alle cooperative interessate e, nella sostanza, al sistema; tra i *files* elaborati nel 2011 da Fiordaliso c'era anche il documento “Alert warning” di analisi delle cooperative che davano, palesemente, situazioni di difficoltà risolte in vari modi ma pur sempre con dispendio di energie e risorse dell'Associazione impiegate per tutelare il sistema nel suo insieme.

Dalle valutazioni seguite allo studio dei documenti storici e all'analisi dello stato attuale, è emerso con chiarezza che oggi una buona parte del ricarico del prezzo applicato alle uniformi compensa i costi creati dalla gestione di altri articoli posti in vendita nelle cooperative o da altre attività quali la gestione di basi o sedi; la considerazione immediata e spontanea è quella di affrancare le uniformi, che per noi sono veicoli di un forte significato educativo, da questa funzione consentendone così una diffusione maggiore a minor prezzo.

Un fondamentale presupposto affinché il sistema sostenga l'educazione in AGESCI è infatti la possibilità di distribuire gli articoli dell'uniforme a un prezzo equo e con caratteristiche condivisibili con i principi AGESCI relativi soprattutto all'eticità e caratteristiche tecniche del prodotto.

Un altro aspetto che è apparso evidente è l'interdipendenza dei soggetti operanti nel sistema AGESCI nell'eventualità di problemi che coinvolgano uno o più di questi; per ovviare alla problematica non vi è altra strada che identificare chiare regole comuni tali da prevenire il rischio, limitando a casi veramente eccezionali l'evolversi di situazioni di criticità cosa che invece, nella situazione attuale, può avvenire con una certa facilità.

Negli ultimi anni la “parola magica” che è apparsa come antidoto risolutivo alle difficoltà del sistema nel suo complesso è stato “**soggetto unico**” ragionevolmente sottintendendo, con questo:



- a) un sistema più economico capace di operare in modo adeguato in un mercato molto competitivo valorizzando anche le possibili economie di scala;
- b) un sistema di *governance* capace di decisioni veloci, efficienti e professionali oggettivamente più difficili in un sistema frammentato.

I timori più o meno velati che sono però emersi ogni volta che si è cercato di dare attuazione a tale orientamento affondavano probabilmente le radici anche nel comprensibile timore che tale modifica, in un sistema vivo e vitale basato sul volontariato locale, avrebbe rischiato di disperdere, o quantomeno di indebolire, un patrimonio umano inestimabile senza il quale molte cooperative sarebbero andate ragionevolmente in difficoltà.

Un altro aspetto critico è l'editoria dato che, soprattutto tra i giovani che costituiscono la maggioranza degli associati, è ineluttabilmente destinata a un'evoluzione verso forme di distribuzione che prediligono lo strumento informatico piuttosto che quello cartaceo, per cui l'originaria impostazione gestita da AGESCI con Fiordaliso, che si avvale della distribuzione delle Cooperative territoriali, andrà necessariamente riconsiderata in misura rilevante con la conseguenza di una rimodulazione consistente dell'attuale attività.

Nel corso dei lavori è emerso anche che, nell'ambito del Sistema AGESCI, si è sostenuto a livello nazionale l'investimento in strutture a supporto dell'attività dei livelli territoriali dell'Associazione mediante il cosiddetto Fondo Immobili generando, peraltro, situazioni d'indebitamento in diversi soggetti del sistema AGESCI che oggi vincolano alcuni bilanci ad accantonare parte delle risorse economiche al rientro finanziario.

Appare infine utile attirare l'attenzione su come i tempi dell'economia sono difficilmente compatibili con quelli delle attuali procedure decisionali in Associazione, non tanto per gli aspetti generali d'indirizzo e di adeguatezza valoriale sui quali la potestà deliberativa del Consiglio generale dovrà essere assolutamente salvaguardata, quanto sulle modalità attuative per le quali sarà necessario introdurre strumenti di flessibilità e velocità tali da consentire interventi adeguati e tempestivi ai livelli ed agli organi associativi preposti a darvi corso.

Pertanto, a seguito delle riflessioni e dei numerosi confronti operati in seno ed anche all'esterno del Gruppo di lavoro, per quanto riguarda il modello societario, sono emerse due possibili soluzioni, che propongono in parte aspetti comuni che così possono essere sintetizzate:

- a) rafforzamento del ruolo di Fiordaliso affidando una *governance* più incisiva ad AGESCI;
- b) dar vita ad un soggetto unico, come prefigurato nella **Mozione 12/2015**, al fine di razionalizzare la gestione complessiva e impostare una *governance* più chiara facente riferimento ad AGESCI; detta soluzione non è peraltro mai apparsa come pregiudizialmente alternativa a Fiordaliso ma, semmai, implicitamente dubbiosa sull'attuale configurazione cooperativistica.

Il termine "soggetto unico" appare però oggi inadatto e non adeguato alla fattispecie poiché sembra prefigurare la sopravvivenza di un unico soggetto; dalla lettura dei documenti a supporto delle specifiche mozioni che l'hanno richiamato si ricava invece soprattutto la volontà di dare maggiore efficacia ed efficienza al sistema

AGESCI nel suo complesso e non tanto quello di riunire tutte le entità in essere in un unico soggetto. Si ritiene pertanto più efficace e adeguato il termine "**Soggetto di Coordinamento Unitario**"; questa qualificazione non sarà naturalmente trasfusa nel nome del soggetto dato che, proponendo che questo coincida con Fiordaliso, potrebbe comunque mantenere il proprio nome ma ne identificherà lo spirito.

Partendo quindi da questo quadro d'insieme sono offerti di seguito alla valutazione del Consiglio generale, seppur sinteticamente, i vari ambiti d'azione e le proposte specifiche per ognuno di essi, elaborate dal Gruppo di lavoro.

## **AMBITI D'AZIONE E PROPOSTE OPERATIVE**

### **A) Disattivazione di documenti non attuali e coerenti con il nuovo modello**

L'analisi approfondita dei molti contributi e documenti sulle problematiche in esame ha evidenziato diversi aspetti non più attuali né utili; alcune indicazioni e disposizioni presenti in tali documenti non hanno inoltre trovato attuazione o sono state solo parzialmente recepite.

Il percorso di revisione del sistema AGESCI-Fiordaliso-Cooperative deve, a parere del Gruppo di lavoro, ripristinare una semplificazione delle regole, prevenire la presenza di elementi di incoerenza, pur nel rispetto dei principi generali, e favorire una velocizzazione dei processi finalizzati a una maggior efficacia ed efficienza del sistema complessivo basato più sulla fiducia che sulle regole di dettaglio.

Alcuni documenti in corso di validità, seppur riportando alcune intuizioni ancora valide, risultano comunque essere nel complesso, in tutto o in parte superati, dall'evoluzione continua del mondo economico-commerciale e anche dalla realtà vissuta dalle stesse cooperative territoriali scout; forse anche i bisogni dell'utenza o quantomeno la percezione degli stessi hanno in effetti subito un'evoluzione rispetto all'analisi a supporto dei documenti citati.

Si propone pertanto al Consiglio generale la disattivazione dei seguenti documenti:

- Documento di lavoro approvato al Consiglio generale 2009 – "Il Sistema AGESCI-Fiordaliso-Cooperative regionali";
- Convenzione AGESCI-Fiordaliso-Cooperative;
- **Relazione del percorso di revisione/ristrutturazione sistema AGESCI-Fiordaliso-Cooperative regionali.**

Rimane invece attuale l'opportunità di predisporre un Piano strategico di sistema pluriennale che tenga conto della nuova situazione determinata, oltre che dai rilevanti mutamenti del quadro economico, anche dall'evoluzione della situazione della cooperativa San Giorgio.

Alcuni di questi non sono documenti di Consiglio generale; tuttavia, nell'ambito di una ricognizione complessiva dell'argomento e nell'ottica di fornire ai Consiglieri generali tutti gli strumenti per la formazione di una piena consapevolezza della problematica che appare comunque complessa ed articolata, si è ritenuto opportuno richiamarli e porli all'attenzione del Consiglio generale.

A seguito di tali disattivazioni sarà necessario apportare modifiche normative di rango regolamentare.

Il Comitato, sulla base degli esiti del Gruppo di lavoro della **mozione 12/2015**, ritiene che tali modifiche, che appaiono per lo più tecniche discendendo dalla decisione di disattivazione dei riportati documenti, possano essere delegate al Consiglio nazionale ai sensi dell'**art.41 dello Statuto** AGESCI secondo quanto previsto dal Regolamento di Consiglio generale come meglio argomentato in appendice.

**B) Il nuovo sistema di governance**

1) quale compagine sociale? Quale ruolo per Fiordaliso? Si ritiene che, per garantire un sistema efficace ed efficiente nel mercato attuale attraverso un Soggetto di Coordinamento

Unitario, valutato un approfondimento tecnico da parte del Gruppo di lavoro ex-**mozione 12/2015**, la forma societaria più consona sia quella della c.d. "società benefit" prevista dai commi 376-384 della L.28 dicembre 2015 n°208 o comunque, in alternativa qualora emergessero difficoltà in fase di adozione di detto modello data la sua recente introduzione nell'ordinamento, una società a responsabilità limitata; in entrambi i casi sarebbe però preferibile optare per una **partecipazione maggioritaria di AGESCI** che non è consentita dal mantenimento dell'attuale forma cooperativa della società.

A tali fini si allega al presente documento anche la modifica statutaria dell'art.44 comma 5 lettera "b" nella parte che richiama la società Fiordaliso come società cooperativa:

**PROPOSTA DI MODIFICA ALLO STATUTO**

Testo attuale	Testo proposto
<p><b>Art. 44 – Consiglio nazionale</b></p> <p><i>Omissis... Comma 5</i>                      b. il Presidente della Fiordaliso società cooperativa  <i>Omissis</i></p>	<p><b>Art. 44 – Consiglio nazionale</b></p> <p><i>Omissis... Comma 5</i>                      b. il Presidente della società Fiordaliso  <i>Omissis</i></p>

Si ritiene altresì opportuno dar corso a quanto deliberato con moz.16/2009, nella parte in cui questa prevede che i componenti del Consiglio di Amministrazione di Fiordaliso siano proposti da AGESCI, elemento questo che è stato recepito solo in parte nello statuto Fiordaliso probabilmente anche a causa dei limiti posti dalle regole cooperative (si veda in proposito documento Consiglio nazionale del Notariato – "Approfondimenti del gruppo di studio sulle società cooperative" novembre 2004) pur talvolta oggetto di interpretazioni contrastanti.

Questo non preclude che le cooperative, come parte essenziale della rete di vendita, debbano avere dei compiti consultivi e propositivi, in materia di:

- definizione prodotti;
- gestione commerciale marketing;
- formazione del personale;

e possano, cosa che si ritiene più che opportuna, rimanere soci del Soggetto di Coordinamento Unitario.

**2) Quali rapporti tra AGESCI, Fiordaliso e Cooperative territoriali?**

Nell'ottica di quanto riportato nel punto 1 e della nuova impostazione sarà necessario ridefinire i rapporti tra AGESCI, Fiordaliso e le Cooperative territoriali.

Al riguardo, ferme restando le finalità delle cooperative territoriali, sarà compito di Fiordaliso ricercare le forme migliori per dar corso alle funzioni attribuitele dai soci interagendo con gli stessi.

In questo contesto assumerà rilievo anche la riorganizzazione delle competenze della Commissione uniformi di cui si riferisce al punto successivo.

**3) Quali funzioni per la Commissione uniformi?**

Ripensando al nuovo sistema di governance appare rilevante rivede-

re le funzioni della Commissione uniformi, che rappresenta uno dei due organi di controllo di livello nazionale. Il Consiglio generale, peraltro, ha approvato la **moz.29/2016** richiamando in premessa i compiti assegnati a tale Commissione relativamente a Fiordaliso e dando mandato al Consiglio nazionale "di predisporre una complessiva riforma della Commissioni uniformi e del suo Regolamento". È apparso utile, per la complessità del tema e anche perché attinente ad altro mandato del Consiglio generale che potrebbe coinvolgere un diverso destinatario (il Consiglio nazionale) previa delega dello stesso Consiglio generale, proporre a Capo Guida e Capo Scout l'introduzione di uno specifico punto all'ordine del giorno relativo ad una complessiva "riforma della Commissione uniformi", pur nella consapevolezza che molti elementi sono affini e propedeutici alla proposta qui illustrata: relativamente a tale aspetto il Comitato ha pertanto predisposto uno specifico documento denominato "Il sistema dei controlli AGESCI nel livello nazionale" corredato di proposte di modifiche statutarie che rimette all'attenzione del Consiglio generale.

**C) Gestione delle vendite: scout shop ed e-commerce**

Un sistema moderno di distribuzione non può prescindere dalla vendita *on line* con criteri, tra l'altro, già ampiamente sperimentati con successo in analoghe realtà scout straniera; tale modalità dovrebbe consentire di concorrere in modo rilevante alla riduzione per i soci dei prezzi degli articoli dell'uniforme.

Uno dei principali criteri da considerare è la razionalizzazione del sistema che andrà ovviamente centralizzato a livello nazionale e gestito senza vincoli territoriali; quest'approccio è compatibile anche ipotizzando un eventuale sistema dei ristorni sulla base delle quantità vendute territorialmente.

Si propongono pertanto le seguenti azioni:

- a) conferma della rilevanza del rispetto dei valori che si vogliono



## PUNTO 5

trasmettere attraverso i prodotti “SCOUT TECH” e promozione di una vigilanza costante circa la coerenza dello stesso con i principi scout;

- b) prosecuzione e implementazione di un’adeguata diffusione dei prodotti SCOUT TECH attraverso la stipula con uno/più Produttore/i di articoli *outdoor* di un contratto pluriennale di produzione degli articoli SCOUT TECH e concessione da parte del Soggetto di Coordinamento Unitario, dietro pagamento di royalties, dell’utilizzo del marchio (previo assenso di AGESCI) con la garanzia di:
- capitolati di produzione di qualità ed eticità adeguata con monitoraggio da parte del Soggetto di Coordinamento Unitario;
  - coinvolgimento del Soggetto di Coordinamento Unitario nei team di progettazione degli articoli e nella definizione dei prezzi di vendita;
  - vendita dei prodotti SCOUT TECH nelle Cooperative oltre che nei punti vendita serviti dal/i Produttore/i partner;
  - acquisto diretto, da parte delle Cooperative Territoriali AGESCI, dei prodotti dal Produttore con eliminazione del passaggio di rifatturazione da parte del Soggetto di Coordinamento Unitario;
- c) rafforzare la vendita *on line* dei prodotti tramite il Soggetto di Coordinamento Unitario affiancandola a quella tradizionale; a tal fine andrà configurata una modalità unica di gestione nazionale con webmaster a livello di Soggetto di Coordinamento; gli acquirenti saranno indirizzati alla Cooperativa territorialmente competente che si farà carico di provvedere per la vendita e la spedizione nel rispetto delle regole (tempi e modalità) che verranno fissate in uno specifico capitolato; andranno inoltre verificate casistiche particolari (es.: possibilità di indirizzare l’acquirente ad altra cooperativa in caso di non disponibilità dei prodotti nella Cooperativa territorialmente competente, ecc.);
- d) rafforzare, oltre alla distribuzione degli articoli dell’uniforme e dei distintivi, gli articoli *outdoor* e dell’editoria, pur in forma adeguata alle esigenze di oggi, e le gestioni complementari a servizio dell’educazione rappresentate principalmente dalla gestione delle basi AGESCI e da altri servizi minori, seppur rilevanti (es.: cambuse critiche, logistica per eventi AGESCI, ecc.);
- e) riduzione del prezzo dell’uniforme per i soci AGESCI mediante la combinazione di due azioni:
- riduzione della catena con canale di vendita «*E-commerce*» del Soggetto di Coordinamento Unitario;
  - mantenimento della vendita da parte delle Cooperative tramite vendita diretta in negozio e «*E-commerce in house*».

### D) Indici di solidità economico-patrimoniale

Come si è spiegato nella parte iniziale vi sono state nel recente passato diverse situazioni di difficoltà, a volte irreversibili, delle cooperative periferiche con ricadute anche molto più ampie dell’ambito locale.

Un possibile metodo per prevenire tali difficoltà delle cooperative territoriali potrebbe essere quello di introdurre degli indici di solidità economico-finanziaria delle stesse, basati sui rispettivi bilanci anche infra-annuali, da utilizzare come idonei indicatori di difficoltà al superamento dei quali la Cooperativa dovrebbe, alternativamente:

- ripristinare una situazione economica e patrimoniale compatibile con detti indici;
- promuovere una fusione con altra Cooperativa territoriale che le consenta di farlo;
- sottoporre al Soggetto di Coordinamento Unitario un piano economico-finanziario di rientro.

Il controllo del rispetto degli indici può essere affidato al Soggetto di Coordinamento Unitario che, in caso di sostanziale divergenza dai parametri prefissati sulla base degli indici predefiniti, concorderà con la Cooperativa territoriale un piano per porre in atto azioni concrete tali da ripristinare una situazione di normalità.

In ogni caso tale piano sarà sottoposto all’attenzione del Comitato nazionale che, nell’interesse complessivo del sistema AGESCI e sentita la Commissione economica, valuterà il rispetto dei requisiti per il mantenimento del riconoscimento di *status* di rivendita ufficiale scout in conformità al diverso articolo di Regolamento che dovrà essere introdotto per detta fattispecie.

Al fine di dare attuazione concreta a quanto su delineato si propongono le seguenti azioni:

- monitorare almeno due volte l’anno, a cura del Soggetto di Coordinamento Unitario con la collaborazione della Commissione economica ai sensi dell’art.90 lettera “d” del Regolamento, la situazione economico-finanziaria delle Cooperative territoriali per concorrere a prevenire elementi d’insicurezza del Sistema nel suo complesso e delle singole cooperative. Il monitoraggio avverrà sulla base dell’analisi dei seguenti documenti:

- situazione budget per l’anno a seguire;
- situazione infra-annuale al 31.07;
- situazione annuale al 31.12.
- vigilare affinché i dati contabili siano precisi, prudenti e puntuali perché possano essere assumibili come elementi affidabili ai fini per cui sono utilizzati. Un elemento comune a tutte le Cooperative territoriali è la presenza di un magazzino-merci di varia consistenza la cui valutazione merita attenzione e deve essere allineata il più possibile all’importo minore tra il costo di acquisto e il valore di mercato.

Al fine di prevenire possibili inadeguatezze e incongruenze dei valori sui quali gli indici di cui al sotto-paragrafo precedente si basano, le cooperative territoriali dovranno, entro due anni, ottenere la certificazione di bilancio con idonee procedure indicate dal Soggetto di Coordinamento Unitario (anche a tutela del CdA e degli associati, nonché dell’intero sistema). Gli eventuali costi aggiuntivi che potrebbero derivare dall’azione di controllo saranno a carico per la metà del controllato (coop territoriale) e per la metà di chi esercita il primo controllo (Comitati regionali).

- prendere a riferimento i seguenti indici di bilancio, che saranno monitorati anche a cadenza infra-annuale:
  - a) il risultato economico che al netto dei ristorni dovrà essere positivo;
  - b) la somma del “costo del venduto” e del costo del lavoro che non potrà essere superiore all’85% dei ricavi netti;
  - c) l’indice di liquidità immediata: ovvero Attività Correnti – Rimanenze Finali /Passività Correnti che dovrà essere maggiore di 1;

- d) l'indice di struttura ovvero il rapporto Mezzi Propri/Capitale Investito che dovrà essere maggiore del 10%;
- e) il Capitale Circolante Netto che dovrà essere positivo;
- f) il Capitale Investito Netto che dovrà essere positivo.

In caso di ristrutturazioni straordinarie (ad esempio le valutazioni dei magazzini) gli indici di cui alle lettere "a" e "b" saranno presi a riferimento al netto delle rettifiche straordinarie operate. Queste operazioni dovranno essere rese esplicite nelle relazioni accompagnatorie al bilancio.

### E) Rimodulazione del debito e fondo immobili

Il Sistema AGESCI, come individuato nell'art. 49 lettera "d" dello Statuto AGESCI ed esteso alle Regioni AGESCI, ha assunto nel tempo un indebitamento complessivo significativo a fronte di investimenti relativi ad immobili destinati a finalità associative. Tenuto conto della situazione e del contesto economico in cui ci si trova comunque ad operare si ritiene opportuno concorrere a ridurre detto indebitamento e, nel contempo, a contenere i nuovi investimenti.

Si propone quindi al Consiglio generale di prevedere temporaneamente la riduzione dell'accantonamento al Fondo immobili al fine di:

- 1) ridurre temporaneamente il supporto a investimenti immobiliari da parte di soggetti territoriali del sistema AGESCI;
- 2) utilizzare l'importo risparmiato finalizzandolo alla riduzione dei debiti bancari del sistema AGESCI in essere, riferiti a strutture immobiliari destinate a finalità associative.

Le azioni che realizzano quanto su riportato e che sono sottoposte alla valutazione del Consiglio generale sono:

1. la creazione di un fondo finalizzato alla riduzione dei debiti bancari contratto dai soggetti del sistema AGESCI che, alla data del 30 settembre 2016, abbiano utilizzato i fondi a debito per acquistare immobili;
2. l'accantonamento a detto fondo, per la durata di 2 anni, di una quota del 50% dell'accantonamento attualmente previsto per il Fondo immobili, con la conseguente riduzione di pari aliquota dell'accantonamento al Fondo immobili;
3. il finanziamento verrà erogato alle Regioni, per loro o per conto delle rispettive Cooperative territoriali, fino alla concorrenza massima di 25.000,00 euro ciascuna a fronte di un concorso di pari importo da parte delle stesse o del soggetto titolare dell'indebitamento bancario; il finanziamento sarà infruttifero e dovrà essere restituito in un periodo da concordare ma comunque non superiore a 5 anni.

A fronte dell'erogazione del finanziamento sarà chiesto ai beneficiari di assicurare l'utilizzo ai fini associativi dell'immobile per il quale è stato assunto l'indebitamento con le modalità previste dal Fondo Immobili.

Il soggetto che accede al fondo di cui sopra non potrà presentare richiesta di accesso al fondo immobili per 5 anni dall'erogazione ad eccezione di interventi di ristrutturazione urgenti e di messa a norma/sicurezza degli immobili sui quali comunque dovrà esprimersi il Comitato nazionale.

### APPENDICE: COME PROCEDERE "SPEDITI"?

Appare qui utile suggerire, pur nell'assoluto rispetto della potestà

deliberativa del Consiglio generale, l'opportunità di avvalersi della possibilità prevista dall'art. 41 dello Statuto, di delegare al Consiglio nazionale le modifiche regolamentari che si ritenga necessario apportare nelle aree fin qui esplorate e che potrebbero derivare dall'approvazione anche parziale, e/o dopo eventuali modifiche, del presente documento da considerare come documento quadro che descrive gli aspetti essenziali e gli elementi sostanziali di riferimento, nonché lo spirito che sottende al nuovo assetto.

Peraltro già la Commissione Leonardo aveva suggerito che alcune parti regolamentari attinenti ad aspetti tecnici e attuativi anche nell'ambito della gestione economico-finanziaria potessero essere ricompresi nelle fattispecie la cui competenza potrebbe essere trasferita al Consiglio nazionale.

Il Consiglio generale, condividendo tale impostazione, ha poi deliberato con **moz.17/2016** di rivedere il Regolamento secondo quest'ottica; l'esito di tale lavoro verrà proposto alla sessione ordinaria 2018.

Appare peraltro auspicabile che nel frattempo tale spirito possa comunque animare anche le decisioni che il Consiglio generale prenderà in questo punto dell'ordine del giorno, utilizzando gli strumenti regolamentari già ora a disposizione inerenti la delega di funzioni al Consiglio nazionale.

Va infine suggerita l'utilità di un coordinamento tra il gruppo di lavoro che opera in attuazione della **moz.17/2016** e coloro che saranno chiamati, qualora il Consiglio generale deliberi in tal senso, ad attuare la delega secondo le proposte qui formulate quando si tratti di modifiche normative.

### CONCLUSIONI

In conclusione appare doveroso precisare che questo documento si inserisce in un quadro più ampio di rivisitazione strategica del Sistema AGESCI che, complessivamente, comprende oltre a Fiordaliso e le cooperative territoriali, anche Ente nazionale Mario di Carpegna e la cooperativa San Giorgio.

Quest'ultima, attuale gestore del Roma Scout Center, è infatti entrata nel sistema AGESCI recentemente per effetto dell'acquisizione delle relative quote da parte di AGESCI, Ente nazionale Mario di Carpegna e Fiordaliso.

Quest'ampliamento del Sistema AGESCI, oltre alle possibili sinergie operative tra i soggetti che ne fanno parte, sarà oggetto di una specifica illustrazione nell'ambito della Relazione del Comitato nazionale al Bilancio AGESCI che verrà presentata al Consiglio generale 2017.

Si è ritenuto comunque di darne un accenno, in questo documento, dato che la visione complessiva dei cambiamenti consente di cogliere meglio l'inserimento di proposte di modifiche significative che indirizzano verso una strategia complessiva perseguita per adeguare il Sistema AGESCI nel suo complesso, non solo limitato a Fiordaliso ed alle cooperative territoriali come definito nel Regolamento AGESCI ma esteso anche a Ente nazionale Mario di Carpegna e alla cooperativa San Giorgio, alle sfide del futuro che ci aspetta.

Il Comitato ritiene, infine, doveroso ringraziare tutte le parti che



## PUNTO 5

hanno concorso e accompagnato la stesura della proposta, all'impegno, non facile, di raccolta contributi da parte di Eugenio Garavini quale coordinatore delle due commissioni, ad Andrea Di Lorenzo, Elio Faggiano, Stefano Danesin, Giuseppe Ruggeri e Bruno Sbroscia quali presenze consulenziali, ai rappresentanti degli Iro: Federico Falco e Flavio Vigliani, ai rappresentanti delle Cooperative: Attilio Casella e Alessandro Donadi, a Daniele Zenti per il Cda di Fiordaliso e infine, non per ordine di importanza, ai Comitati regionali ed ai CDA delle cooperative territoriali per la condivisione promossa sui rispettivi territori.

*Il Comitato nazionale*

### Note

- 1 Doc. "Il Sistema AGESCI – Fiordaliso – Cooperative regionali" Consiglio generale 2009.
- 2 Convenzione tra AGESCI-Fiordaliso e Cooperative regionali 2010/2011.
- 3 Convenzione tra AGESCI-Fiordaliso e Cooperative regionali revisione del 2015.
- 4 Atti Seminario Iro.Presidenti cooperative regionali e gestori del 1 dicembre 2012 a Roma allegati.
- 5 Relazione consulenza Sis Sistema Impresa Sociali del febbraio 2013.

