

La Guida e lo Scout sono laboriosi ed economi

RELAZIONE DELLA COMMISSIONE ECONOMICA AL CONSIGLIO GENERALE 2001

PREMESSA

Il Consiglio generale 2001 ha in programma un importante dibattito sui temi economici: la discussione e approvazione delle “Linee Guida per una economia al servizio della educazione”, che rappresenta un importante punto “di arrivo” (e quindi, nello stile scout, contemporaneamente “di partenza”) per l’Associazione.

Per questo il lavoro del Consiglio generale è stato organizzato in maniera da lasciare a quel tema il più ampio spazio e per questo anche la relazione della Commissione Economica lascia al dibattito nei gruppi di lavoro tutte le considerazioni di loro pertinenza.

1. Alcuni fatti concreti da valutare positivamente

1.1 Innanzitutto va valutato positivamente il **bilancio associativo** e la ricchezza della relazione di accompagnamento al bilancio predisposta dal Comitato centrale.

L’insieme delle informazioni fornite dal bilancio e dalla sua relazione di accompagnamento riflette le raccomandazioni e le decisioni adottate in questi ultimi anni: la durata dell’“esercizio sociale” allineata a quella degli anni scout, l’informativa sui progetti, la coerenza fra il budget del prossimo anno (“previsione 2001/2002”) ed i relativi programmi decisi in sede di Consiglio generale; tutti elementi che fanno del bilancio uno **strumento più comprensibile, trasparente e, perché no, più significativo anche sul piano educativo.**

Un esempio da imitare per il futuro e nella redazione dei bilanci associativi a tutti i livelli.

Inoltre vanno valutati positivamente i risultati del bilancio: l’attenzione all’equilibrato dimensionamento delle strutture professionali di supporto (la Segreteria centrale) sviluppata in questi anni ha generato dei reali **risparmi strutturali** che hanno consentito di non variare la quota associativa per 3 anni e possono consentire, se mantenute nel tempo, la non modifica della quota per alcuni anni ancora.

In sintesi il **bilancio** della Associazione è **più solido**, oltre che più trasparente, e questo è avvenuto senza intaccare la qualità dei servizi offerti agli associati.

1.2 Va poi valutato positivamente il metodo di lavoro adottato per la “composizione” delle diverse parti del **documento sul tema de “l’economia al servizio dell’educazione”,** che ha subito nel corso di quest’anno una potente accelerata fino a

portare questa “magna charta”, per tempo, all’attenzione di tutti i delegati al Consiglio generale 2001.

Molte regioni hanno dato il loro contributo critico e costruttivo alla definizione dei diversi capitoli, mostrando un crescente interesse alle problematiche trattate, talune evidentemente ancora aperte.

Occorrerà quindi, dopo il dibattito di questo Consiglio generale, dar seguito al lavoro svolto, da parte del Comitato centrale e del Consiglio generale, affinché vengano finalizzate le eventuali modifiche statutarie e regolamentari e comunque attivate le iniziative necessarie per dare concreta attuazione a quanto deciso.

Il documento definitivo infatti dovrà permeare, per quanto di competenza, i regolamenti associativi, le modalità di compilazione dei Bilanci nonché le regole del gioco in ambito economico **di tutta l’Associazione ed a tutti i livelli.**

Dovrà essere anche ben definita la “posizione” associativa in rapporto alle Leggi dello Stato per quanto riguarda sia lo stato giuridico che quello fiscale dell’Associazione, uniformando i comportamenti a tutti i livelli.

1.3 Va infine valutato positivamente il passo avanti compiuto dai lavori per la ristrutturazione della Casa della Guida e dello Scout, parte dei quali sono stati completati entro il 2000, così da renderla utilizzabile già nel corso del 2001. Come già detto in passato l’impegno finanziario è stato coerente con le previsioni e va dato atto con gratitudine del grande sforzo che il progetto è costato all’INO ed a quanti – anch’essi volontari – lo hanno affiancato nel progetto.

Occorre ora, nell’attivazione dei servizi, mantenere quello spirito di assoluta priorità per gli associati che è stato da sempre all’origine del progetto.

Dall’esperienza ricaviamo infine il suggerimento di gestire, per il futuro, progetti o eventi straordinari pluriennali affidandone l’incarico ad un capo progetto nominato ad hoc, come già fatto per altri grandi eventi non ricorrenti.

2. I Bilanci

Nello svolgimento delle proprie funzioni di garante della regolarità amministrativa dell’Associazione, la Commissione Economica ha effettuato -come di consueto- una serie di verifiche sull’area amministrativa della Segreteria centrale e sulla contabilità dell’associazione -accertando la correttezza della contabilizzazione dei fatti amministrativi e la rispondenza delle scritture di bilancio agli stessi; ha esaminato il bilancio dell’associazione e la relativa relazione di accompagnamento; ha esaminato i principali elementi di bilancio del sistema delle Cooperative e, laddove disponibili, dei bilanci regionali.

Il quadro complessivo che ne emerge è sostanzialmente positivo

per il bilancio associativo, ma continua a destare alcune preoccupazioni relativamente al sistema economico delle cooperative.

2.1 Circa il bilancio associativo, oltre a quanto detto più sopra, rileviamo che tutte le principali osservazioni formulate dalla Commissione Economica sono già state recepite nella stesura definitiva proposta dal Comitato centrale e che i passi che ancora restano da fare riguardano la attenzione al contenimento delle “spese istituzionali”, a favore di quelle più direttamente rivolte ai soci, e più in generale l’attenzione alla qualità, o meglio efficacia della spesa, come richiamato più sotto.

2.2 Quanto ai bilanci regionali va detto, purtroppo, che ancora una volta non è stato possibile esaminare i bilanci di tutte le Regioni poiché ne sono pervenuti alla Commissione soltanto 8. Poiché il loro esame risponde ad un compito statutario e di regolamento non possiamo non ribadire che è doveroso, per il futuro, rispettare le scadenze stabilite e consentire alla Commissione di svolgere con la dovuta attenzione il proprio compito.

Pertanto evidenziamo una certa difficoltà ad uniformare gli schemi di bilancio, mentre apprezziamo lo sforzo compiuto dalle Regioni Veneto e Puglia volto ad offrire una presentazione più aderente a quanto più volte suggerito e cioè offrire agli associati una comprensione che vada “oltre i numeri”.

2.3 L’esame dei bilanci delle cooperative relativo al 1999 conferma le osservazioni e l’esigenza di attenzione che la commissione ha rilevato nelle precedenti relazioni.

In particolare sottolineiamo che in 9 casi i ricavi rapportati al numero dei soci presentano un decremento.

L’entità di ricarichi, sul totale dei ricavi varia da cooperativa a cooperativa, e presenta valori eccessivamente differenziati.

Inoltre per la Nuova Zagara e Lo Scoiattolo gli indici relativi alla struttura finanziaria (capitale netto/totale passivo) e debitoria (capitale investito/capitale netto) appaiono pesanti.

Apprezzabile risulta lo sforzo del Comitato centrale volto da un lato a sostenere le cooperative in difficoltà attraverso finanziamenti ai Comitati Regionali (nell’ambito di una linearità di rapporti che non veda la Nuova Fiordaliso fungere da “finanziatore delle cooperative”), e dall’altro richiedendo piani di rientro dal debito che siano rappresentativi di una precisa presa di responsabilità e di intervento con azioni conseguenti. In tale direzione si è sicuramente mossa la regione Sicilia, pur comprendendo le difficoltà di dare pieno seguito alle soluzioni ipotizzate.

Si rende in sintesi non più procrastinabile una decisione che porti ad una analisi approfondita delle situazioni di crisi anche attraverso interventi diretti; teniamo a sottolineare che ciò potrà risultare possibile, a termine di regolamento, solo attraverso una iniziativa dei singoli Comitati Regionali.

3. Guardare oltre

Infine, come detto in premessa, occorre continuare sempre a guardare lontano, a guardare oltre, per affiancare ai più urgenti e vicini obiettivi - in qualche maniera più sopra richiamati - delle mete più alte, più strategiche, di più lungo respiro.

Riteniamo che questo guardare oltre debba farci riflettere sugli assetti organizzativi cui tendere - come Associazione-; sulla valorizzazione delle risorse -le basi e case scout e le risorse umane-; su una nuova e più matura attenzione alla qualità, e perciò all'efficacia della spesa associativa e sul "trapasso delle nozioni" da attivare nella prospettiva dell'approvazione dell'evento nazionale E/G.

3.1 Occorre innanzitutto procedere ad un attento esame dei contenuti della legge avente ad oggetto le Associazioni di promozione sociale, che sembra aprire interessanti scenari atti a riformulare **l'intero sistema organizzativo associativo** attualmente impostato su tre centri di azione/competenza costituiti dagli Uffici centrali, dalla Nuova Fiordaliso e dall'Ente Mario di Carpegna.

Le opportunità che la nuova Legge pare ad una prima lettura offrire, potrebbero suggerire una riconsiderazione degli assetti organizzativi volti a **conseguire una maggiore semplificazione**, integrazione dei centri di decisione, politiche di indirizzo unitarie, in maniera da far sì che una maggiore integrazione consenta di generare ulteriori efficienze.

3.2 È poi opportuno continuare a valorizzare, sempre più, il patrimonio associativo esistente.

In particolare la necessità di offrire un adeguato supporto alle attività all'aperto svolte dai nostri ragazzi richiede un intervento dell'Associazione volto a rendere più definito il modello gestionale delle **basi e delle case scout** sia che esse appartengano o siano gestite, direttamente o indirettamente, dalle strutture centrali sia che siano riferite alle diverse realtà associative periferiche.

Si tratta di definire alcune regole che permettano di standardizzare l'acquisizione (chi acquista, quali normative fiscali e giuridiche applicare) ed in particolare la gestione (livelli qualitativi, costi d'utilizzo, modalità gestionali, promozione ed informazione).

Un'informativa chiara e la costruzione di un vademecum a cura delle Regioni e del Comitato centrale potrebbe rappresentare un sostegno eccezionale per la vita delle nostre unità ed uno stimolo a **mettere in rete basi e case scout**.

3.3 E poi vanno valorizzate sempre più le **risorse umane**. L'esigenza di erogare agli associati servizi di elevata qualità passa anche dalla qualificazione e professionalizzazione delle diverse realtà che compongono il "sistema Agesci" (uffici centrali, segreterie regionali, cooperative, società collegate). In Associazione il personale dipendente svolge, come noto, un ruolo di supporto, in una logica organizzativa ed amministrativa, ai responsabili nazionali e regionali; ciò non toglie, anzi richiede, una sempre maggior qualificazione e competenza da parte di questi collaboratori chiamati spesso a dare consulenza non solo agli organi centrali o regionali ma anche agli associati, nei diversi ambiti (normativo, assicurativo, fiscale, organizzativo, etc.).

È per questo che raccomandiamo all'Associazione una **sempre maggior cura della formazione del proprio personale** ottenendo così da un lato una rafforzata competenza, dall'altro una maggiore capacità di risposta agli "utenti" ed ancora una maggiore motivazione di chi opera, come impegno professionale, in un'Associazione educativa.

3.4 Un'altra area di possibile "miglioramento", continuando a guardare oltre, rispetto agli obiettivi ed ai risultati già raggiunti, è quella della **qualità - cioè dell'efficacia - della spesa associativa**.

Le spese rappresentano il risvolto economico delle modalità con cui l'Associazione "serve" i propri associati: un'attenzione costante all'ammontare complessivo delle spese rappresenta di per sé un atteggiamento di "rispetto" degli associati - che contribuiscono alla vita della Associazione con le loro quote associative- così come il privilegiare le spese più direttamente rivolte agli associati stessi (stampa associativa, assicurazioni, vita delle branche e dei settori, formazione capi) rappresenta anch'essa una "visibile" scala di priorità nella quale gli associati sono anteposti alle strutture.

Ma la **quantità** della spesa, e le priorità seguite nei suoi stanziamenti non sono tutto: una Associazione "attenta" ai propri associati deve dedicare altrettanta, se non di più, attenzione alla **qualità** della spesa medesima, qualità che si lega per taluni servizi alla efficienza con cui vengono svolti, ma soprattutto, in una Associazione educativa, alla **efficacia della spesa medesima, cioè a quanto la stessa contribuisce alla crescita dei propri associati**.

È questo il caso della stampa associativa, per la quale occorre

introdurre una sistematica rilevazione di quanto serva davvero a far diventare migliori i lupetti, le coccinelle, gli esploratori, le guide, i rover, le scolte, e quanto serva a far svolgere in maniera educativamente più efficace il servizio dei capi....

Ma una, ormai urgente, introduzione di criteri di analisi della qualità cioè dell'efficacia della spesa non può riguardare solo la stampa ma va estesa - con professionalità e coraggio- anche ad altre, vorremmo dire a quasi tutte, le aree della vita associativa: dalla Formazione Capi alla ricaduta delle spese sostenute per il Settore Internazionale... a quelle per Radio Scout.

3.5 Un cenno infine va fatto all'**Evento nazionale per ragazzi e ragazze di branca E/G** per il 2003 che il Comitato centrale propone all'approvazione del Consiglio generale. Senza entrare nel merito delle motivazioni educative che ne sostengono la proposta, che peraltro ci sembrano ampiamente condivisibili, vogliamo esprimere l'auspicio che la sua realizzazione, certamente impegnativa anche sotto il profilo meramente organizzativo, sia una prima importante palestra per misurarci sui principi delle Linee guida "Per una economia al servizio del-

l'educazione" che usciranno da questo Consiglio generale.

In particolare ci pare importante sottolineare che tale evento è **un'occasione unica per riportare al centro della nostra attenzione, oltre al protagonismo dei ragazzi, lo stile di laboriosità ed economia dello scoutismo**, capace di "fare tanto" con risorse finanziarie limitate e comunque correlate alle reali capacità economiche dei Reparti e dei ragazzi stessi, attivando perciò modalità di definizione della quota di partecipazione e misure di solidarietà atte ad evitare ogni possibile esclusione dovuta a vincoli di tipo economico.

Crediamo che per muoversi con questo stile sia indispensabile fare ogni sforzo per recuperare al massimo le esperienze passate di organizzazione di grandi eventi, per far tesoro delle soluzioni organizzative già provatesi di successo e per realizzare reali economie di tempo e denaro così da consentire alla Branca e più in generale all'Associazione di concentrare tutte le proprie migliori energie sulle priorità educative dell'evento, nell'ottica della valorizzazione della qualità dello scoutismo che è lo scopo del servizio di tutti noi.

La Commissione Economica

Mozione 10.2001

Il Consiglio generale, nella sessione ordinaria del 2001,

DELIBERA

1. Di confermare per l'anno scout 2001/2002 la quota associativa in L. 50.000 di cui L. 2.000 da destinarsi ai livelli regionali. Visto l'utilizzo fin qui effettuato dalle regioni e le rendicontazioni pervenute al livello centrale si propone anche per l'anno 2001/2002 che le lit. 2.000 vengano utilizzate per:

- La realizzazione di un sistema informatico integrato tra il livello centrale ed i livelli regionali, con l'obiettivo del massimo decentramento dell'informatizzazione dell'Associazione;
- interventi straordinari per le basi scout;
- una più corretta definizione dei rapporti con le rivendite regionali, in modo da consentire la copertura delle attività ordinarie associative con le entrate ordinarie. Si riconferma l'impegno delle regioni ad evidenziare sempre nelle relazioni di accompagnamento di bilancio le modalità di utilizzo di tale specifica entrata.

2. Dà mandato al Comitato centrale con il supporto della Commissione Economica di mantenere attivo il controllo sull'utilizzo di tale importo affinché nel Consiglio generale del 2002 si possa proporre una eventuale modifica della destinazione.

Mozione 11.2001

Il Consiglio generale, nella sessione ordinaria del 2001,

APPROVA

1. il conto consuntivo 99/00
2. le variazioni alla previsione 2000/2001 con le seguenti modifiche:
a. la voce manifestazioni sociali Comitato centrale partecipazione Wosm Waggs passa da lit. 20.000.000 a lit. 4.000.000
b. tra le manifestazioni sociali Branca E/G viene inserita la voce Campo nazionale 2003 per lit. 40.000.000
quindi il totale della voce Manifestazioni ed Eventi, riga 22, passa da lit. 237.000.000 a lit. 261.000.000 conseguentemente il risultato ordinario passa da lit. 30.121.000 a lit. 6.121.000

3. la previsione 2001/2002 con le seguenti modifiche:
a. avendo valutato sufficiente il livello raggiunto dal Fondo Imprevisti e deciso di mantenere lo stanziamento annuale a tale fondo allo 0,5% delle entrate, il residuo 2% passa alla voce Disponibilità associative pertanto il totale della voce A.1, quote associative, passa da lit. 7.700.000.000 a lit. 7.876.000.000
b. il totale della voce G, Manifestazione ed Eventi, passa da lit. 174.500.000 a lit. 334.500.000 per l'inserimento dell'importo di lit. 176.000.000 nella voce Campo nazionale E/G e per la diminuzione della voce manifestazioni sociali Comitato centrale partecipazione Wosm Waggs che passa da lit. 20.000.000 a lit. 4.000.000
c. le voci L.1.4 e L.1.4 passano entrambe da lit. 176.000.000 a lit. 0.



Il Consiglio generale, nella sessione ordinaria del 2001, approva il seguente documento:

LINEE GUIDA PER UN'ECONOMIA AL SERVIZIO DELL'EDUCAZIONE

Perché questo documento

Perché parlare di economia? Non certo perché tutti ne parlano o perché, nel nostro mondo, la dimensione economica sembra aver acquisito un primato su altre dimensioni, da quella politica a quella sociale, e forse anche individuale.

Il nostro perché è l'ottica educativa della crescita personale: "La Guida e lo Scout sono laboriosi ed economi".

Ma abbiamo una responsabilità in primo luogo come cristiani: "Il Signore Dio prese l'uomo e lo pose nel giardino di Eden, perché lo coltivasse e lo custodisse" (Gen 2,15). Dopo la cacciata dall'Eden, tali compiti dell'umanità vengono ridefiniti in una nuova missione: "Siate fecondi e moltiplicatevi, siate numerosi sulla terra e dominatela" (Gen 9,7).

In Agesci la riflessione in materia economica è ormai articolata e ricca di spunti interessanti. Pur condividendo gli stessi principi, può tuttavia capitare che la valutazione di situazioni concrete e le scelte operative conseguenti portino a comportamenti diversi, non pienamente leggibili alla luce dei principi dichiarati. Questo è evidente, ad esempio, quando dobbiamo spiegare cosa sia un censimento o il perché di una quota campo, o ancora perché non siamo riusciti a pareggiare i costi con le entrate.

Il Consiglio generale ha ritenuto necessario invitare tutta l'Associazione a ripensare e sistematizzare idee, concetti, modalità d'azione che fanno parte della nostra storia associativa (in particolare le linee maturate nell'ultimo decennio), a cui improntare lo stile di gestione delle diverse strutture che compongono il mosaico organizzativo della nostra associazione, per giungere ad una sorta di "manuale" di comportamento. Un documento capace di sintetizzare slanci ideali e prassi condivise (ad es. perché fare autofinanziamento o come redigere i bilanci) basato su una sorta di codice etico, che definisca chiaramente le regole del gioco (adempimenti e meccanismi di delibera in materia economica) e che fornisca suggerimenti pratici (vedi allegati).

Per un'economia che sia veramente al servizio dell'educazione, il documento, oltre a promuovere una diffusa conoscenza di tutti i fattori che regolano la vita associativa, mira ad essere di guida nella riflessione e nelle scelte dei capi e dei quadri ad ogni livello e a sviluppare uno stile condiviso e riconoscibile nella gestione della vita associativa e non. Questo lavoro avrà allora un senso solo se riuscirà a coinvolgere tutti, in primo luogo capi e quadri e, immediatamente dopo, ragazzi e genitori.

La creazione di un apposito sito web dove raccogliere contributi, riflessioni, nuove idee, dibattiti, anche sulle iniziative censurabili, permetterà a questo documento di rimanere "vivo".

Capitolo 1

I valori dell'agire economico

L'economia ha senso solo se è parte del valore sociale, cioè risorsa per uno sviluppo della persona e della comunità più ricco e pieno. Carità e giustizia sono il cardine dell'impegno sociale e politico e vanno annunciati con la vita e con i gesti. Fiducia, responsabilità e sobrietà, la cultura del dono e della gratuità sono valori che meritano un maggior spazio in economia diventando i principi ispiratori dell'azione.

La chiamata evangelica ci invita alla povertà, provocazione inquietante per l'uomo di oggi. Ci invita alla prossimità, all'accoglienza, alla gratuità, alla giustizia.

Il Vangelo della povertà è richiamo ad uno stile di vita laborioso che sa custodire invece che consumare, valorizzare i talenti piuttosto che impoverire, preservare piuttosto che impoverire, arricchire piuttosto che distruggere; uno stile di vita coerente tra morale privata e pubblica.

Perché l'Agesci sente il dovere di impegnarsi su questa strada? Viviamo in un mondo in cui un cristiano, un cittadino non può rimanere a guardare (*all. 1 Modello socio economico*) e la risposta, come credenti, ci vede impegnati su più fronti (*all. 2 Credenti ed economia*).

Occorre crescere nella consapevolezza delle potenzialità educative (anche in campo economico etico) degli strumenti del metodo scout; aumentandone la efficacia, migliorando la coerenza tra i valori in cui crediamo e le dimensioni in cui si concreta l'azione educativa (religiosa, culturale, ambientale, sociale, relazionale, economica, tecnico organizzativa). Per ciascuna di queste aree è possibile fare interrogativi, sviluppare nuove idee, suscitare riflessioni, insomma aiutare i nostri ragazzi a scelte libere e consapevoli anche contro corrente.

Il nostro approccio può avere due componenti, la laboriosità e lo spirito critico.

Dalla laboriosità (*all. 3 Laboriosità scout*) può discendere una riscoperta degli strumenti manuali e dei mezzi poveri tipici della proposta scout, nonché una gestione economica sobria, oculata e responsabile a tutti i livelli. Nostro specifico è il modo in cui insegniamo a trattare le cose, a saper trarre il molto dal poco (nei giochi, nelle imprese, nell'avventura) per aiutare i ragazzi a costruire uno stile personale che consenta loro di crescere avendo presente un concetto di essenzialità vivo ed attuale. In questo contesto si inseriscono altri aspetti importanti: l'uso armonioso e cosciente delle proprie forze e l'economia del tempo. Non certo perché il tempo è denaro, ma perché è anch'esso dono di Dio: siamo invitati ad usarlo bene, per noi e per i nostri fratelli.

La nostra associazione ha maturato una coscienza più critica in materia economica. Sono i capi, in stile di testimonianza, che cercano e sperimentano iniziative in grado di contrastare le distorsioni del mercato o di denunciarne i soprusi (come il commercio equo, la finanza etica, i bilanci di giustizia, le campagne di boicottaggio).

La stessa testimonianza si traduce per i capi nelle scelte e nell'organizzazione dei campi e delle attività in genere e per i quadri nella gestione dei progetti e degli eventi nazionali.

Capitolo 2

La struttura dell'associazione

La struttura associativa è costituita da gruppi e si articola fino al livello nazionale, attraverso le zone e le regioni. Ogni livello in conformità o in armonia con gli orientamenti associativi ha autonomi poteri decisionali e dispone di autonomia amministrativa e finanziaria relativi alla propria azione e alla propria rappresentanza sul territorio. Ciò significa che ogni livello risponde in proprio sia sul piano civilistico che in riferimento alla normativa fiscale vigente. (*All. 4 "La responsabilità civile e penale dei Capi"*).

2.1. Stato giuridico civilistico dell'associazione

Sul piano civilistico l'Agesci è un'associazione non riconosciuta, cioè senza personalità giuridica, che svolge attività senza fini di lucro.

In seguito alla recente approvazione di una normativa sulle associazioni di promozione sociale, l'Agesci, senza rinunciare al patrimonio di relazioni istituzionali e di collaborazioni avviate a seguito dell'inserimento di molte regioni Agesci all'interno dei registri regionali del volontariato, seguirà gli sviluppi attuativi della nuova norma e si valuterà se inserirsi progressivamente nel sistema da questa individuato (registri ed osservatori per l'associazionismo).

2.2. Stato giuridico fiscale dell'associazione

In riferimento alla normativa fiscale l'Agesci si configura come un ente non commerciale di tipo associativo. Questa definizione si applica ad ogni livello associativo, definibile, come l'associazione stessa, ente non commerciale.

La normativa fiscale disciplina in modo preciso gli enti non commerciali.

Le norme che ci interessano, contenute nel Testo Unico delle Imposte sui Redditi, consentono ai diversi livelli associativi di svolgere la propria attività senza che le fonti di finanziamento utilizzate (censimenti, raccolte di fondi, ecc.) abbiano implicazioni di tipo fiscale, siano cioè sottoposte ad una tassazione di qualunque tipo.

Si tratta di una grossa agevolazione che però non dispensa nessun capo e nessun livello associativo dal fare riferimento alle norme esistenti nel compiere scelte che abbiano implicazioni di tipo fiscale.

2.3. La nostra unità, ovvero ciò che ci unisce

Se sul piano giuridico e fiscale è importante evidenziare gli aspetti di autonomia, occorre però sottolineare che ciascun capo, nell'esercizio del proprio agire autonomo, non deve mai dimenticare di essere parte di un'unica associazione. Ogni singolo livello in cui è organizzata l'associazione deve tenere presente che spendendosi in iniziative, progetti, collaborazioni, impegna, in qualche modo, il nome dell'Associazione nel suo complesso. Questo deve essere tenuto presente in special modo ogni volta che si è chiamati a parlare o agire in riferimento all'associazione stessa: poiché i nostri interlocutori non conoscono necessariamente la nostra struttura, è importante richiamare sempre ciò che ci accomuna.

Il nostro essere associazione deriva, infatti, da un'unità morale rappresentata certamente dalla Promessa, dalla Legge scout, ma anche dall'uniforme e dallo Statuto, elementi unitari di riferimento per tutti gli associati, dai lupetti ai quadri. Per i capi un ulteriore elemento di unità è costituito dalla adesione al Patto Associativo. A tutto questo si affianca anche un elemento concreto di unità, cioè il censimento, una quota associativa che tutti paghiamo in modo uguale a livello centrale e che serve a garantire servizi uguali a tutti gli associati.

2.4. Il decentramento

Sottolineare gli aspetti di unità che ci fanno associazione non esclude un modello di gestione dei servizi decentrato, nella consapevolezza che il nostro stile associativo non può che privilegiare la qualità e l'efficacia piuttosto che la quantità e l'efficienza, con conseguente diversa distribuzione delle risorse.

Quest'ottica di decentramento (cioè del portare i servizi il più vicino possibile agli associati) non può comunque prescindere dalle necessità che alcuni servizi, per il rispetto del principio dell'unitarietà associativa, oltre che per ragioni di carattere economico-organizzativo, continuino ad essere garantiti dal livello centrale.

Perché un modello organizzativo così concepito sia coerente con le deleghe "politiche" demandate, occorre che la scelta di maggiori autonomie locali venga definita in precise disposizioni statutarie e che le comunicazioni centro-periferia e viceversa vengano affinate per soddisfare esigenze di informazione e formazione.

Occorre, infatti, tener presente che non tutte le regioni hanno una segreteria vera e propria (considerando sia le segreterie gestite da dipendenti sia quelle gestite da volontari) e che tra le segreterie gestite da dipendenti esistono profonde differenze di ruolo, contratto, carichi di lavoro, relazione con i livelli politici dell'associazione, oltre che naturalmente livelli di preparazione e competenza specifica delle singole persone.

In questa linea si inserisce il coordinamento della segreteria centrale con le segreterie regionali, il raccordo tra gli IRO e con il Consiglio nazionale, il lavoro svolto a livello regionale, nei Comitati e nei rapporti con le segreterie.

Il modello economico dell'associazione e i rapporti con le cooperative

Parlare di rapporti con le cooperative scout non può prescindere dal ricordare il ruolo che l'Associazione ha ad esse affidato, come luogo di attività commerciale in cui si rendano visibili la solidarietà e l'eticità delle scelte. Il sistema delle cooperative scout ha assolto nel tempo a questo ruolo coniugando produttività economica e fedeltà ai valori.

L'attuale scenario di riferimento propone segnali di difficoltà (un'alta pressione competitiva, l'aumento dei costi gestionali, l'attuale calo degli iscritti), ma anche prospettive positive (le possibilità consentite dalle nuove tecnologie, la crescente attenzione alla questione della "ospitalità", lo sviluppo di una sensibilità di consumo critico, un panorama giuridico molto più sensibile alle attività economiche nel sociale).

3.1 Trasparenza dei flussi

Quanto detto in premessa rende necessario ridefinire il ruolo ed il campo di attività delle cooperative per non disperderne il patrimonio di valori. Ciò comporta necessariamente anche una ridefinizione dei rapporti tra le cooperative e le strutture regionali dell'Associazione, che evidenzia in maniera chiara e trasparente i flussi economici e di servizi al fine di raggiungere nel tempo una piena autosufficienza delle strutture regionali e di quelle cooperativistiche. Il raggiungimento di questo obiettivo comporterà azioni ed interventi coerenti da parte dei comitati regionali e del comitato centrale.

3.2 Scopo delle cooperative

3.2.1 Scopo delle Cooperative è offrire agli associati Agesci prodotti e servizi che consentano di svolgere le attività in coerenza con i principi del movimento e gli obiettivi statutari dell'associazione e di supportare la struttura associativa di riferimento nelle sue attività e nei suoi progetti.

3.2.2 Le cooperative nell'ambito della propria autonomia ed in relazione con le strutture associative di riferimento sono chiamate ad agire al meglio. Possono:

- offrire prodotti per le attività che garantiscano agli associati la migliore relazione tra qualità e prezzo,
- promuovere l'attività solidale attraverso la commercializzazione di prodotti delle cooperative sociali e degli enti per il commercio equo e solidale;
- concorrere con la Nuova Fiordaliso all'ideazione di prodotti per la vita scout eco-compatibili e allo sviluppo della linea Scout-Tech;
- costituire il punto di competenza tecnico/organizzativa per la gestione dei patrimoni regionali (sedi, basi, luoghi campo);
- sostenere la diffusione della stampa non periodica;

- effettuare una attenta valutazione economica e finanziaria sulla convenienza della vendita di prodotti marginali per il tempo libero, per i quali non è possibile offrire vantaggi significativi agli associati;
- studiare modalità che basandosi sulle tecnologie di comunicazione e logistiche oggi disponibili, avvicinino i soci alla distribuzione consentendo così un aumento dei volumi di vendita ed un miglior servizio agli associati.

3.3. Visibilità

Una maggior visibilità del sistema delle cooperative scout e del loro rapporto di dialogo con l'Associazione richiede inoltre di operare per:

- l'incremento del numero dei soci della cooperativa (piano regionale, aumento dei ristorni a favore dei soci, iniziative a favore delle regioni con un numero significativo di soci, ecc.);
- l'aumento dell'interesse verso l'esperienza cooperativistica (utilizzo della stampa associativa, sito internet comune, maggiore visibilità negli eventi associativi, supporto consulenziale per i gruppi);
- la lettura educativa delle azioni delle cooperative nella relazione annuale dei Comitati regionali;
- la redazione da parte delle cooperative di note esplicative circa l'eticità della provenienza dei prodotti distribuiti.
- valorizzare le risorse del volontariato nelle attività della cooperativa e nella gestione di momenti di comunicazione con l'associazione.

Capitolo 4

Il bilancio

Il bilancio preventivo e consuntivo è il modo di rappresentare, sinteticamente e quantitativamente, come le risorse (entrate) sono utilizzate (spese ordinarie, investimenti) per raggiungere gli obiettivi anche educativi.

4.1. I principi ispiratori del bilancio

Se nelle aziende - dove gli obiettivi ultimi sono prevalentemente di carattere quantitativo (fare profitti, aumentare il valore in capo agli azionisti) - i bilanci devono essere improntati ad una serie, anche molto dettagliata, di criteri previsti per legge (veridicità, completezza, documentabilità, ecc.), in un'associazione senza scopo di lucro come la nostra, dove gli obiettivi sono più complessi e riguardano molto più la qualità delle entrate e delle spese che non il risultato finale, a questi principi ne vanno affiancati altri, che rendano evidenti i risvolti e le finalità educative.

In associazione, a tutti i livelli, i bilanci rappresentano cosa è stato fatto delle risorse di tutti, in particolare quelle messe a disposizione dagli associati, e perciò dalle loro famiglie, attraverso i censimenti. I bilanci debbono quindi riflettere, oltre ai principi di cui sopra, anche una particolare trasparenza, che

potremmo definire "trasparenza attiva", cioè non solo il rendiconto di ciò che è stato fatto, ma la spiegazione più chiara e comprensibile di quanto esposto nel bilancio stesso, per permettere anche a chi non è esperto di contabilità di capirne davvero il contenuto, ossia le scelte fatte, le priorità seguite, le eventuali alternative possibili, consentendo a chi li legge di mettere in discussione chi li ha preparati, e perciò di valutare davvero le scelte fatte, così da potere dividerle o contribuire a ri-orientarle.

Inoltre (soprattutto per i livelli superiori al singolo gruppo) i bilanci devono consentire, dove opportuno, il controllo da parte di chi è chiamato ad esercitarlo: pensare che l'operato di chi è responsabile della spesa possa e talvolta debba essere assoggettato al controllo, dovrebbe contribuire ad educare prima i capi e poi i ragazzi a tenere una corretta documentazione delle spese sostenute, come elemento di ulteriore e doverosa trasparenza.

4.2. La necessità di redigere i bilanci a tutti i livelli

Trattandosi di rendicontare cosa è stato fatto delle risorse "di tutti", è corretto e doveroso pensare che - anche in chiave educativa - occorra fare il bilancio in tutte le occasioni in cui si sono amministrate risorse di tutti: dal rendiconto delle entrate e delle spese del campo estivo (o altre attività particolarmente significative, come una impresa) per rappresentarlo ai partecipanti, al bilancio di gruppo da fare in forma semplificata, comprensivo di un rendiconto delle entrate e delle spese e un inventario dei beni non deperibili, almeno una volta l'anno e da presentare anche ai genitori, se il caso alla Parrocchia, ai bilanci delle strutture associative ai vari livelli (zona, regione, nazionale), fino alla realizzazione di un opportuno bilancio consolidato (anche se extracontabile) di tutte le risorse che girano attorno allo scoutismo (comprendendovi Enti, Cooperative, ecc.) ed alla eventuale realizzazione di un bilancio sociale nel quale vanno valorizzate anche le risorse non direttamente economiche, quali il volontariato e gli impatti ambientali.

Questi bilanci andranno tutti improntati ai citati principi obbligatori (veridicità, completezza, ecc.) ma anche a quelli più tipici della nostra finalità educativa (trasparenza "attiva") e dovranno essere accompagnati da una relazione di commento che aiuti i destinatari a comprenderli fino in fondo.

4.3. Alcuni criteri specifici per i bilanci dei diversi livelli associativi

Per quanto riguarda i bilanci dei livelli associativi diversi dai singoli gruppi (la zona, la regione, il livello nazionale) vi sono inoltre alcuni principi specifici che vanno rigorosamente seguiti, come peraltro già definito in precedenti Consigli generali.

Questi principi riportati più estesamente nell'all. 5 "Principi contabili" sono in sintesi i seguenti:

- i bilanci delle zone, delle regioni e nazionale vanno redatti in maniera uniforme, seguendo lo schema del bilancio nazionale o altri schemi specifici approvati dal Consiglio genera-

le, e vanno sempre accompagnati da una chiara relazione illustrativa;

- il "risultato ordinario" della gestione associativa deve tendenzialmente essere mantenuto in pareggio; gli eventuali avanzi vanno destinati, tramite specifica delibera, ai più rilevanti progetti straordinari in corso;
- tutte le entrate (anche quelle straordinarie) vanno riportate in bilancio, così come tutti gli impegni assunti;
- le "manifestazioni sociali" devono - di norma - essere finanziate dai partecipanti, ed ogni deroga va specificamente motivata ed approvata;
- ogni eventuale richiesta di aumento della quota associativa va accompagnata dalla bozza del relativo bilancio di competenza, per consentirne una precisa valutazione;
- lo schema di sintesi del bilancio e la relativa nota di accompagnamento va portato a conoscenza dei capi del livello associativo cui si riferisce anche tramite le riviste del livello interessato;
- ove opportuno (e perciò particolarmente con riferimenti ai campi estivi, le route le manifestazione e gli eventi obbligatoriamente per i bilanci regionali e nazionale) il bilancio o il rendiconto delle entrate e delle spese va corredato con un "bilancio o rendiconto pro capite" che, seguendone la medesima impostazione, mostri le entrate e le uscite relative a ciascun associato, anch'esso da pubblicare sulle riviste ai livelli interessati.

Coerentemente con le premesse dovranno essere istituite forme di controllo e di supporto sul bilancio e sui fatti economico organizzativi a livello regionale da individuare all'interno del Consiglio regionale (se necessario anche nominando persone cui conferire specifici incarichi).

4.4. Bilanci e testimonianza ai campi scuola

I nostri campi di formazione, oltre ad essere luoghi di trasmissione di tecniche e di contenuti educativi, sono anche momenti di trapasso di stile e di valori, non tanto con sessioni teoriche quanto con i comportamenti e il modo in cui, tramite il progetto del campo, viene, di fatto, presentata l'Associazione. Il campo è, infatti, un progetto formativo con un suo bilancio preventivo e consuntivo, in cui è chiara la destinazione delle diverse fonti di finanziamento (quote, contributi associativi, ecc) che gli allievi devono conoscere.

Così il campo diventa anche momento di testimonianza dei valori a cui l'associazione ispira il suo agire economico e pertanto le scelte organizzative dei campi (menù, luoghi, attrezzature, ecc.) vanno ispirate ai valori dell'essenzialità, della solidarietà internazionale, del riutilizzo dei beni e dei cibi.

4.5. I bilanci e i progetti

Poiché uno dei cardini della nostra proposta educativa è l'interdipendenza tra pensiero e azione, questo esige una stretta correlazione tra i nostri progetti e le risorse economiche necessarie per realizzarli in concreti programmi.

Spesso i bilanci sono visti come una specie di adempimento più o meno burocratico e ciò rende difficile realizzare questa

correlazione che è invece basilare per riuscire a dare una dimensione compiuta ai progetti e alla loro verifica.

È necessario però che le logiche di formazione, di stesura e l'orizzonte temporale dei bilanci e dei progetti nazionali e regionali siano le stesse. Soprattutto devono essere chiare le relazioni tra i singoli progetti e i loro costi e devono essere coerenti anche i luoghi e i momenti decisionali. Un progetto deve perciò essere approvato sapendo quanto costa in prospettiva e quali sono le risorse che vi saranno dedicate.

Approvando il progetto dell'associazione il Consiglio generale è quindi tenuto anche ad approvare un piano economico con tutte le principali linee economiche correlate (quota associativa, eventuali quote straordinarie, limiti di spesa, politiche di bilancio).

Allo stesso principio devono attenersi anche le Regioni laddove prevedano eventi con respiro pluriennali.

L'approvazione dei bilanci annuali sarà il momento di verifica della coerenza tra bilanci e programma e le eventuali revisioni dei bilanci preventivi saranno conformi alle revisioni di progetto e programmi.

Questo principio si applica anche ai progetti che richiedano la raccolta di risorse autonome rispetto alla quota associativa (contributi pubblici, offerte spontanee, ecc.) anche se configurate come apporti in natura (distacchi professionali, donazioni o sponsorizzazioni tramite beni, ecc.).

L'attuazione di questo meccanismo instaura, di fatto, una sorta di vincolo di copertura finanziaria dei progetti che ne rende più semplice e trasparente l'approvazione e la verifica.

Capitolo 5

Le voci di entrata

5.1. I Censimenti

In una Associazione che si riconosce nei valori, il significato della quota associativa e della sua entità va oltre il peso in termini monetari.

Poche associazioni esprimono la propria capacità e il proprio modo di essere attraverso la quota annuale, ma per noi scout il censimento è rappresentativo di una appartenenza, è lo strumento visibile del nostro essere essenziali, è il mezzo che rende comprensibile il senso della Laboriosità e dell'Economia, è il segno della nostra capacità di interpretare il tempo presente attraverso una forte interdipendenza tra pensiero ed azione.

Anche in questa materia occorre quindi delinearne processi che consentano la massima leggibilità delle decisioni:

- Un primo elemento riguarda l'entità del censimento, che va definito per un periodo triennale, correlandolo al Progetto nazionale ed alle previsioni di spesa che ne derivano (*vedi punto 4.5.*).

- Un secondo elemento si ricollega alla più volte affermata esigenza di stile associativo, che richiede una ridefinizione delle modalità di ritorno che tenga conto della differenza di risorse e di costi che le regioni devono sostenere in ragione della loro dimensione e posizione geografica.

- Un terzo elemento deve far tesoro delle esperienze in corso nelle regioni che utilizzano quote specifiche per realizzare iniziative locali. Si ritiene opportuno che queste quote, deliberate dalle assemblee regionali, siano corrisposte attraverso la struttura centrale, siano finalizzate alla realizzazione di progetti, siano previste per un periodo limitato (massimo 3 anni), non superino una quota percentuale del censimento (20%).

Sono ammissibili anche quote di gruppo integrative, quando vi siano da pagare fitti o altre spese, e di tutto ciò vi sia chiara evidenza nei bilanci di gruppo.

5.2 I finanziamenti

Il mondo in cui viviamo, dominato da dinamiche che vedono il potere del denaro e dell'economia governare ogni livello della nostra vita, e la mentalità diffusa in base alla quale più risorse economiche si hanno a disposizione maggiore qualità si riesce ad ottenere, sembra influenzare diffusamente anche l'associazione: più soldi si hanno a disposizione maggiori sono le possibilità di proporre attività che possono interessare i ragazzi, possibilmente senza gravare eccessivamente sulle famiglie (lo scoutismo dei prezzi bassi è ancora ben radicato). Ma occorre vigilare perché al maggior costo delle attività corrisponda una miglior qualità in termini educativi. Se i maggiori costi nascono dal noleggio dei pullman, dalla ricerca di luoghi "in" dove fare campi e route, dall'acquisto di materiali usa e getta per le attività, ecc., allora la necessità di maggiori risorse economiche si basa su una logica consumistica, che va al di là dell'essenzialità, in questo caso solo parlata e non praticata.

È quindi necessario riflettere in modo adeguato su quanto serva veramente in termini economici ai gruppi per fare attività e riscoprire uno scoutismo meno consumistico (più fatica, meno spese) che possa soddisfare il doppio bisogno educativo ed economico.

A tutto questo si collega il problema della ricerca e della gestione di risorse finanziarie (in particolar modo risorse e finanziamenti pubblici) senza dimenticare che una maggiore disponibilità di mezzi non ci deve distogliere dai nostri compiti educativi, accettando di essere coinvolti in progetti al di sopra della nostra portata o sconfinanti in attività socio-assistenziale non propriamente riconducibili al nostro fare scoutismo, cioè educazione.

5.2.1. I finanziamenti pubblici per attività socio-educative sono di norma accessibili anche ai singoli gruppi. L'opinione diffusa è che bisogna cogliere questa opportunità perché i finanziamenti sono comunque disponibili, non legano, in quanto previsti da progetti comunali o provinciali per il soste-

gno delle attività giovanili, e comunque se non ne usufruiamo noi vanno a finire ad altri.

Di norma per accedere a questi finanziamenti è necessario presentare progetti, redigere piani di spesa, predisporre bilanci: questo contribuisce certamente allo sviluppo di una prassi di gestione dell'economia e delle risorse finanziarie anche nella realtà di gruppo.

Quanto detto vale anche per progetti di carattere regionale e nazionale secondo procedure e modalità già deliberate in Consigli generali passati.

Queste risorse finanziarie debbano essere collegate a progetti definiti e chiari sui quali poter rendicontare correttamente in relazione alla provenienza dei fondi e al loro utilizzo

5.2.2. I contributi da fondazioni o privati possono essere accettati, qualora i soggetti eroganti si muovano nel rispetto dei principi di comportamento etico ribaditi in questo documento.

5.2.3. L'approvvigionamento di risorse per progetti gestiti congiuntamente ad altre associazioni od enti deve tenere conto da un lato dei principi sopraesposti e dall'altro degli obiettivi e delle finalità educative dei soggetti coinvolti nel progetto, che devono essere comuni o in linea con quelle della nostra Associazione. La gestione, l'amministrazione e il bilancio corretto dei progetti congiunti deve costituire una nostra continua attenzione e esprimersi come modello di coerenza con i nostri principi.

5.2.4. La pubblicità intesa come utilizzo di spazi sulle riviste e sponsorizzazione di nostre attività da parte di aziende, società commerciali o produttive, rimane, tra le voci di entrata, la più discussa e discutibile.

La nostra Associazione ha sempre guardato con una certa diffidenza a questo strumento di finanziamento, d'altra parte il canale pubblicitario è utilizzato anche da aziende che perseguono scopi e finalità fondamentalmente positivi o comunque non in contraddizione con il nostro metodo (prodotti biologici, attrezzature sportive e ambientali, commercio equo e solidale, banca etica).

Non v'è dubbio che aprire le porte a questo canale di finanziamento richiede un forte controllo e discernimento per evitare una strumentalizzazione ed una banalizzazione degli obiettivi educativi specifici della nostra Associazione

Trattandosi di argomenti particolarmente delicati soprattutto in relazione all'impatto educativo verso i ragazzi, di credibilità verso l'esterno dell'associazione e di potenziale criticità da parte dei capi, è opportuno che venga creato un sistema di controllo delle forme di finanziamento utilizzate in Agesci da affidarsi ai vari livelli associativi specificatamente rivolti alla gestione degli stessi onde evitare che vengano utilizzati per un accumulo finanziario indiscriminato e non finalizzato a progetti specifici, tutto ciò a salvaguardia della omogeneità della proposta.

5.3. Le quote per eventi e attività

Le manifestazioni e gli eventi sociali devono di norma essere a costo zero per l'Associazione e vanno interamente finanziati dai partecipanti. (*vedi cap. 4*). Questo criterio impone però una migliore e più aderente definizione di "manifestazioni ed eventi", intesi come eventi non ricorrenti, mentre si mantengono nell'ambito delle ordinarie "spese istituzionali" o "spese strutturali" quelli che si ripetono nel tempo.

Eventuali e necessarie deroghe andranno comunque sempre motivate e dovranno mantenersi nelle logiche e nel rispetto dei principi già più volte espressi relativamente a finanziamenti pubblici o privati e soprattutto alla pubblicità, nei cui confronti è ancora più necessario mantenere coerenza tra l'evento ed eventuali aziende sponsor o prodotti pubblicizzati.

Questo coinvolge anche le attività di autofinanziamento dei gruppi, per le quali deve porsi il dibattito su quali siano le attività "scout compatibili", tenendo presente l'impatto educativo. Per mantenere elevato il livello di affidabilità educativa delle entrate associative è necessario saper incrociare le esigenze di disponibilità economiche con progetti miranti alla formazione del carattere dei nostri ragazzi e quindi a saper scegliere le fonti che maggiormente impattano positivamente sulla laboriosità dei nostri giovani e dei nostri capi.

Tutti gli eventi che costituiscono momenti significativi e impegnativi dal punto di vista organizzativo e della gestione permettono ai capi di esprimere e testimoniare ai propri ragazzi la capacità di legare il saper fare con il valore della trasparenza e del rispetto della legalità.

Capitolo 6

I volontari e le figure professionali

6.1. I volontari

Il capo all'interno della nostra associazione è, come stile e posizione, un volontario che dedica per scelta personale tempo, energia e risorse (di intelligenza, di passione ed economiche) al servizio educativo nei confronti dei ragazzi.

La nostra associazione ha inoltre una organizzazione in cui capi non direttamente impegnati nelle unità vivono comunque il loro servizio. A far parte di questa struttura sono capi volontari chiamati, per elezione o per nomina, a svolgere un ruolo di corresponsabilità educativa in modo indiretto nei confronti dei ragazzi, un ruolo formativo diretto verso i capi ed un ruolo associativo in ordine alle politiche organizzative e di rapporti con il mondo sociale ed ecclesiale. Questi incarichi per stile e scelta della nostra associazione sono a carattere temporaneo con mandati temporali precisi.

Unica ragione di un impegno di servizio come quadro volontario nella nostra associazione rimane quello di servire i ragazzi nella loro crescita. Di conseguenza anche il quadro si deve organizzare intorno alla centralità della relazione educativa fra gli adulti ed i loro ragazzi.

Uno degli obiettivi della nostra associazione è quello di rendere possibile al maggior numero di capi di svolgere un servizio di quadro.

In quest'ottica, la consapevolezza della realtà complessa in cui ogni capo ai diversi livelli associativi si trova ad operare, ci impegna nella ricerca della "qualità" e "leggerezza" del tempo da dedicare al servizio.

Il sostegno economico al servizio è limitata al rimborso delle spese strettamente connessa e necessarie al suo svolgimento

6.2. I dipendenti

La figura del dipendente, con il ruolo operativo, organizzativo o di coordinamento, è presente in particolare a livello centrale e nelle regioni più grandi per numero di iscritti, come supporto ai ruoli di responsabili nazionali e regionali. Il rapporto con queste persone è regolato da contratti tipici del mondo del lavoro. È comunque sempre il volontario che determina le priorità e mantiene la responsabilità generale anche per gli aspetti organizzativi.

Per una chiara identificazione delle responsabilità è importante che chi svolge un ruolo di dipendente per l'associazione o per le società o enti collegati non ricopra incarichi associativi in strutture di "mandato" e di "controllo" del suo operato (*il segretario regionale non può svolgere ruoli all'interno del comitato o del consiglio regionale, il dipendente centrale non può svolgere ruoli all'interno del comitato, nel Consiglio nazionale o nel Consiglio generale*).

6.3. I consulenti e i collaboratori

Queste persone svolgono, per designazione, un incarico di responsabilità e/o consulenza a prevalente contenuto tecnico-organizzativo dai risvolti professionali più evidenti. Questo ruolo viene identificato con mandati specifici, tempi definiti e regolati in un rapporto di lavoro autonomo come incarico professionale. Anche nel caso del collaboratore/consulente vale quanto già espresso a proposito del dipendente, non ci deve cioè essere sovrapposizione di incarico di collaboratore con ruoli di indirizzo e controllo del terzo incaricato.

La costruzione di un albo dei consulenti a disposizione dei livelli periferici viene ritenuto strumento in grado di assicurare professionalità elevata, esperienza specifica delle nostre problematiche. Si ritiene per altro importante stimolare il supporto da parte dei volontari, soprattutto a livello regionale, non solo per la consulenza "di alto livello", in materie come i contenziosi, i rapporti con la stampa, la redazione dei bilanci, ma anche per la definizione dei progetti relativi all'organizzazione di convegni ed eventi regionali.

I quadri nazionali hanno la possibilità di delegare compiti e funzioni di rappresentanza o affidare incarichi di consulenza su specifici argomenti a dipendenti o consulenti/collaborato-

ri restando comunque sempre responsabili nei confronti dell'associazione e di coloro che li hanno eletti o nominati. Questi supporti sono ormai necessari per mantenere efficiente il servizio di quadro in una realtà che spesso si scontra con la radicale scelta di volontariato dell'associazione.

Capitolo 7

L'attenzione educativa

La sfida educativa dell'attività scout, nelle tematiche trattate da questo documento, si basa sui valori e si traduce nell'educazione ad essere laboriosi ed economi, sull'acquisizione di consapevolezza su temi dati spesso per scontati, dal censimento alla sede, dal bilancio di gruppo alle attrezzature di squadriglia, dall'impresa alle specialità e brevetti, dall'autofinanziamento alla gestione dei beni per le attività.

La legge scout richiama in modo chiaro la pedagogia del fare che caratterizza lo scoutismo e che sta alla base del nostro metodo. Ad essa si ricollega un atteggiamento di responsabilità verso se stessi e verso gli altri, di apertura al mondo, le cui risorse vanno scoperte, valorizzate ed amministrate con oculatezza.

Non va dimenticato il coinvolgimento dei genitori che hanno diritto ad una informazione sistematica e completa di questo accade nel gruppo, del suo sistema economico e delle scelte di stile in cui si concretizza.

I valori di riferimento sono: responsabilità civile, protagonismo consapevole, gratuità, rispetto per le persone, per le cose, per il tempo, solidarietà e giustizia.

Accanto a questi valori vi sono gli stili che li rendono concreti e qualificano le persone che li vivono: essenzialità, sobrietà, semplicità, consapevolezza del limite, laboriosità, creatività, progettualità, intraprendenza, assunzione di responsabilità, fatica, industriosità.

Scelte coraggiose, certamente non facili da perseguire e proporre, ma che rientrano nelle grandi sfide del nostro tempo. Nella nostra visione dell'uomo questi stili hanno valore in sé, perché costruiscono l'identità di una persona libera, autonoma e responsabile, e sono condizioni essenziali per dare significato più profondo all'esistenza.

Senza la pretesa di essere esaustivi alcune attenzioni educative concrete riguardano l'amministrazione trasparente del bene di tutti (materiale di squadriglia, di unità, ...), il finalizzare il risparmio e l'accantonamento di risorse di vario tipo, economico/strutturale, alla realizzazione di progetti, il valorizzare l'attività manuale con impegno, costanza e competenza, il progettare forme di autofinanziamento che mettono realmente in gioco la crescita dei ragazzi. Queste attenzioni nascono dall'idea di percepire tutte le risorse (anche quelle economiche) come un dono. ●

Allegato 1. Modello socio-economico

Ogni otto secondi un bimbo muore di fame: uno, forse tra i più crudi, dei mille indicatori di uno "sviluppo" economicamente e socialmente ingiusto.

Ma lo scout e la guida sorridono e cantano anche nelle difficoltà. Ecco quindi l'importanza di non piangersi addosso, di non limitarsi a denunciare ai quattro venti i mali del mondo. Meglio cercare di capire, fissare quei pochi principi irrinunciabili e cercare di viverli, in primo luogo come persone e poi come educatori.

L'economia ha ormai occupato buona parte della nostra vita: lo dimostrano i mass media, le chiacchiere della gente, l'attenzione riservatela un po' da tutti. Vi è chi concentra i suoi interessi sulle dinamiche macroeconomiche più evidenti, chi segue solo la borsa (un po' come se fosse un superenalotto a sé), chi rinuncia a capire. Noi non vogliamo far parte di costoro. Noi intendiamo vivere le nostre dinamiche quotidiane senza dimenticare ciò che ogni tanto alcune statistiche ci ricordano: l'80% della ricchezza è nelle mani del 20% della popolazione ed il fenomeno continua ad esasperarsi (ormai si citano alcune famiglie ricordando che il loro reddito è ben superiore a quello di parecchi stati africani).

Come mai accade tutto questo? E, in secondo luogo, perché gli scout devono preoccuparsi di globalizzazione, di accordi multilaterali, di libera circolazione dei capitali e via dicendo? La risposta può forse sembrare semplicistica ma purtroppo non si discosta molto dalla realtà: perché alcuni centri di potere economico, distanti dai poteri dei governi democraticamente eletti, impongono politiche e strategie a loro esclusivo

vantaggio, moltiplicando così miseria e sfruttamento. Un ultimo aspetto, tra quelli spesso citati nelle premesse su questo argomento, merita di essere citato: l'economia finanziaria (cioè il denaro che circola, gli investimenti nelle loro svariate forme tecniche) ha flussi molte volte superiori all'economia reale (quella dei prodotti, delle merci).

Volendo evitare le definizioni degli economisti, spesso tecniche e difficili,

si possono prendere due battute di personaggi famosi anche per il loro impegno nel proporre un modello più a misura d'uomo.

Alex Zanotelli, missionario comboniano, definisce il libero mercato "libera volpe in libero pollaio", in sostanza chi è più forte è libero di sfruttare tale posizione.

Beppe Grillo, nei suoi spettacoli, dice che la globalizzazione è quel processo per cui Ramazzotti può cantare le canzoni dei pigmei ed i pigmei le canzoni di Ramazzotti. Con un'unica differenza: Ramazzotti percepisce i diritti d'autore!

Eppure sono questi gli scenari in cui ci muoviamo. Le opinioni al riguardo, degli studiosi come dei cittadini, divergono sia nella lettura della realtà, sia nell'individuazione delle cause, sia nella scelta delle priorità da seguire, sia nelle strategie da utilizzare. Un'associazione come la nostra, che si occupa principalmente di educazione, non è tenuta a scegliere in quale campo schierarsi e quindi ad abbracciare una certa filosofia. Però non può neanche tacere l'evidenza: le disuguaglianze economiche e quindi sociali aumentano (si vedano, a tal proposito, alcuni testi citati in bibliografia).

Vi sono, in Italia e nel mondo, esperienze significative per la ricerca di meccanismi alternativi: purtroppo relegate a piccole nicchie (commercio equo solidale, turismo responsabile, finanza etica, ... Si vedano, a tale proposito, alcuni spunti offerti dalla bibliografia). ●



Allegato 2. Credenti ed economia

La Provocazione evangelica e la dottrina sociale cattolica: orientamenti per riflettere sull'economia da credenti

I cattolici che seriamente si interrogano sull'agire economico trovano nella chiamata evangelica alla povertà e nelle indicazioni etiche della dottrina sociale le motivazioni profonde per impostare la vita sociale in modo coerente con la propria scelta di fede.

È indubbio che Gesù abbia privilegiato i poveri e abbia realizzato la sua missione con pochissimi mezzi sollecitando i suoi discepoli a fare altrettanto. La povertà-essenzialità aveva e ha tuttora un duplice significato spirituale: abituarci a confidare nella provvidenza del Padre e mantenere sempre desta la vicinanza-accompagnamento di Dio che facendosi uomo ha condiviso in pieno la nostra quotidiana precarietà. La dottrina sociale cerca di leggere i segni dei tempi per attualizzare i principi evangelici e sollecitare i credenti ad essere lievito e sale per trasformare il mondo attraverso il cambiamento della propria esistenza.

Spesso però la ricchezza dei contenuti spirituali del vangelo e dell'etica sociale viene ridotta genericamente ad un semplice elenco di valori di riferimento (solidarietà, pace, giustizia etc.), probabilmente perché è difficile intravedere al di là delle dichiarazioni valoriali lo stile di vita e gli impegni di responsabilità personale e comunitaria da perseguire. A questa prima difficoltà si aggiunge la seconda quando ci dibattiamo tra il moralismo, ovvero l'accentuazione della norma sulla coscienza, e la superficialità del relativismo etico, ovvero ciascuno può scegliere ciò che vuole. In realtà il vangelo, in modo più completo l'intera parola di Dio, e la dottrina sociale suggeriscono la strada maestra per evitare questi errori.

L'attenzione alla persona, specie rappresentata dai più deboli, la vita di relazione fraterna, la libertà e la responsabilità come parti dell'unico cammino, provocano l'inquietudine positiva perché ciascuno tenti di realizzare il comandamento unico dell'amore-gratuità.

Partendo dalla sostanziale scelta di volontaria gratuità e servizio, strumento, contenuto e compimento del cammino scout, il linguaggio economico che usiamo ha bisogno continuamente di essere migliorato e perfezionato.

Specie nella realtà socio-economica italiana, uno dei paesi "ricchi" del mondo, il senso profondo della gratuità non deve farci sentire come mosche bianche, bensì come capaci di testimonianza autentica. Pensiamo che ciò si possa evidenziare attraverso tre prospettive: Testimonianza evangelica nel quotidiano, Comunione e ministerialità ecclesiale, Sguardo al mondo.

1. Testimonianza evangelica nel quotidiano

Il denaro, i bilanci, le regole amministrative sembrano parole non solo distanti dalla fede, ma aride al punto che vengono facilmente trascurate rispetto ad argomenti più importanti sul piano educativo. Eppure tutti, anche nella normale vita associativa, ogni giorno abbiamo a che fare con gli aspetti economici; bastano la buona volontà e l'onestà? Certamente le garanzie di correttezza e di competenza sono il minimo per agire in modo equo, ma evidentemente a noi è chiesto qualcosa in più. In primo luogo, sul piano personale, la continuità tra il vissuto associativo e l'attività lavorativa, tra la scelta di gratuità e impegno nel sociale e nel politico. Poi c'è da alimentare la capacità critica indispensabile per essere liberi e per offrire agli altri un messaggio di liberazione e speranza. Infine c'è la dimensione della partecipazione, dell'interessarsi, del cercare di capire; sono componenti essenziali del grande gioco dello scoutismo che occorre proporre e continuamente rimotivare anche per l'ambito economico della vita quotidiana.

2. Comunione e ministerialità ecclesiale

A ben guardare il sapersi orientare nell'ambito economico può essere un servizio anche ecclesiale. A volte nella Chiesa i contrasti amministrativi diventano elemento di frizione e producono incomprensioni, divisioni o addirittura scandalo: saper dire la propria opinione su questi argomenti senza scadere nei luoghi comuni può in realtà diventare un modo per garantire la comunione ecclesiale. Mantenere il giusto equilibrio per richiamare alla profezia evangelica e ai principi della dottrina sociale può rappresentare un ministero-servizio ecclesiale tipicamente laicale, fecondo per quei laici che non si servono della chiesa per propri interessi, ma che servono la chiesa servendo l'uomo.

3. Sguardo al mondo

La capacità di leggere le logiche economiche su scala mondiale, per esempio la realtà complessa della globalizzazione o del divario tra nazioni ricche e povere, può essere un concreto esercizio di profezia dato che oggi la ricerca sfrenata del benessere fine a se stesso genera facili illusioni e astrazioni dalla realtà. Ci sono argomenti, come quello della povertà, che ci costa fatica affrontare ma non per questo sono inutili o vanno dimenticati. Non è certo da esaltare l'aspetto squisitamente emotivo della tristezza rispetto ai bambini che muoiono di fame o per malattie curabilissime in occidente, quanto invece la sollecitazione alle nostre responsabilità, a ciò che possiamo fare nonostante la nostra debolezza.

Allegato 3. Laboriosità Scout

Per iniziare ad affrontare la materia in modo chiaro è necessario ricordare che l'educazione non è un prodotto commercializzabile, ma una proposta libera per un'accettazione libera da parte del singolo ragazzo.

Lo scout e la guida sono quindi 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.

Tutte queste riflessioni conducono ad un unico grande obiettivo educativo, valido sia per la cassa di squadriglia (oggi) sia per la gestione di un'impresa (domani): il fine da raggiungere non giustifica mai i mezzi con cui si ricerca il suo perseguimento. Questo principio ci coinvolge come persone e come capi. In quanto educatori e quadri sia nelle unità sia nella rete organizzativa.

1. In unità

In unità il gusto del giusto e del bello si sviluppa parallelamente alla ricerca della sobrietà, della condivisione e del rispetto per l'ambiente. Tutto ciò ogni qual volta i ragazzi progettano attività e poi entrano in contatto con attrezzature, strutture ospitanti, materiali per attività, oggetti di loro proprietà. Vale la pena, in questa sede, dilungarsi leggermente sul tema dell'autofinanziamento vissuto in chiave pedagogica. Spesso le attività di autofinanziamento raggiungono l'obiettivo educativo primario che si propongono: autonomia, responsabilità, capacità di lavorare insieme con creatività. Assai

raramente le medesime attività vengono utilizzate per imparare ad osservare ed interpretare il sistema socio-economico in cui vivono i nostri ragazzi. Fare uno sforzo, impegnarsi per creare valore e quindi denaro non è un'attività isolata. Anzi, è fortemente legata al contesto di riferimento. Un primo passo per abituare i ragazzi a guardarsi attorno può consistere nel valutare con loro la portata economica dell'attività: non solo quanto si è incassato, ma i costi sostenuti, i soggetti coinvolti direttamente, coloro che in qualche modo hanno subito una qualche conseguenza (es. i fiorai il giorno in cui abbiamo venduto fiori in piazza). In altre parole le attività di autofinanziamento possono rivelarsi un ottimo strumento per un minimo di educazione all'economia, basta partire con l'abitudine di pensare ad un semplice bilancio socio economico dell'operazione. Quando poi sentiranno parlare di imprese che depauperano il territorio, di prodotti che inquinano per decenni le risorse naturali, di azioni economiche che sfruttano gruppi di persone o intere popolazioni, avranno già uno schema di riferimento.

2. Nell'Agesci

Sul piano nazionale il "sistema Agesci" dispone di un ampio patrimonio immateriale e materiale: conoscenze ed esperienze, migliaia di volontari, relazioni con l'esterno, fiducia degli interlocutori, un marchio, un'organizzazione a rete, attrezzature, una serie di immobili, una rete di cooperative. Occorre saperlo utilizzare con una forte responsabilità educativa su tutti i fronti. Per arrivare a tale obiettivo i valori che l'Associazione promuove devono essere: compresi da tutti (soci, capi e famiglie), resi concreti nella quotidianità, comunicati efficacemente sia all'interno sia verso l'esterno, tradotti in obiettivi misurabili, condivisi e vissuti insieme.

Allegato 4. La responsabilità civile e penale dei capi Agesci

Il Capo Agesci, così come ogni altro individuo, ha il dovere di rendere conto dei propri atti.

All'interno dell'Associazione vige un'autonomia decisionale, in conseguenza della quale il rappresentante di ogni singolo livello (il capogruppo per il gruppo, i responsabili per le zone e le regioni, i presidenti del Comitato centrale per il livello nazionale) può essere chiamato a rispondere sia degli obblighi contrattuali assunti dalla singola struttura locale di cui è a capo, sia di quelle obbligazioni derivanti da fatto illecito di natura colposa o dolosa verificatosi durante attività scout organizzate dalla singola struttura locale stessa.

Definiamo tutto ciò come "responsabilità" del Capo. Essa viene regolata dalle leggi civili e penali dello Stato italiano che il Capo stesso, come ogni altro cittadino, deve rispettare.

1. Responsabilità penale

La responsabilità penale è personale e vi si incorre se l'evento dannoso o pericoloso, da cui dipende l'esistenza del reato, è direttamente riconducibile alla propria azione od omissione. Per essere chiamato a rispondere di un illecito penale, la cui sanzione è la detenzione o la pena pecuniaria, il soggetto deve aver agito con dolo o con colpa.

Il reato è doloso se l'evento dannoso o pericoloso è voluto e preveduto come conseguenza della propria azione od omissione.

Il reato è colposo quando l'evento non è voluto ma si verifica a causa di una negligenza, imprudenza o imperizia, ovvero per l'inosservanza di leggi, regolamenti, ordini o discipline.

In base al codice penale, nessuno può essere punito per aver

commesso un reato se, nel momento in cui lo ha commesso, non aveva la capacità di intendere e di volere. Tale capacità è presunta al compimento del 18^o anno di età; deve essere accertata di volta in volta al compimento del 14^o anno di età, mentre non sussiste nel caso in cui non si siano ancora compiuti i quattordici anni.

Il Capo, come ogni altro individuo, risponde penalmente delle proprie azioni ed omissioni ogni qualvolta tra il suo comportamento e l'evento previsto dalla legge come reato sia possibile ravvisare un nesso di causalità e se abbia agito con dolo (cioè con intenzione) o con colpa.

Il Capo, inoltre, ha un dovere giuridico di vigilanza sui ragazzi minori di età che gli vengono affidati durante le varie attività scout.

Come si può concretare un comportamento del Capo penalmente sanzionabile?

Ad esempio, se il Capo non usa la dovuta prudenza nella scelta dei percorsi da seguire in montagna, non vigila sui ragazzi durante i giochi che organizza, non è prudente nell'affidare ai ragazzi l'accensione di un fuoco, e se, in tali occasioni, uno dei ragazzi riporta delle lesioni, il Capo può essere chiamato a rispondere del reato di lesioni colpose ogniqualevolta il fatto lesivo sia stato causato proprio dalla sua negligenza, imprudenza o imperizia o dalla inosservanza ai quei doveri che gli derivano dalla legge, dai regolamenti, dagli ordini o dalle discipline.

Il Capo, consapevole che nel corso di alcune attività scout si potrebbero verificare eventi penalmente sanzionabili e che la sua imperizia, imprudenza, negligenza o inosservanza a leggi o regolamenti comporta una sua responsabilità penale, dovrà, specie in quelle occasioni in cui si impone un dovere di vigilanza sui minori a lui affidati, prestare la massima attenzione e diligenza nella scelta delle attività, dei modi per realizzarle e dei percorsi da seguire, al fine di evitare il verificarsi dell'evento.

2. Responsabilità civile

Al fianco alla responsabilità penale, la legge italiana prevede la responsabilità civile.

Costituisce illecito civile ogni fatto doloso o colposo che arrechi ad altri un danno ingiusto; la sanzione che accompagna tale violazione è, al contrario di quella penale, solo patrimoniale ed è costituita dal risarcimento del danno.

La legge può ritenere responsabile di un danno ingiusto un soggetto diverso da quello che ha commesso il fatto lesivo, così come previsto dall'art. 2048 del codice civile.

In questi casi la legge stabilisce una presunzione di colpa. Ciò vuol dire che non sarà il danneggiato a dover dimostrare la colpa di chi ritiene responsabile ma sarà quest'ultimo a dover provare di non aver avuto colpa nella causazione dell'evento e di non averlo potuto impedire.

Ad ipotesi di responsabilità per fatto altrui si ricorre se il fatto lesivo sia stato causato dal comportamento di un sog-

getto minore di età che, come tale, viene ritenuto incapace di intendere e di volere. In questi casi è sembrato giusto al legislatore far ricadere su altri soggetti le conseguenze negative del danno commesso dal minore, in considerazione del fatto che quest'ultimo non ha un proprio patrimonio che possa garantire il risarcimento del danno.

Tra i soggetti che possono essere chiamati a rispondere dei danni commessi dal minore ci sono i precettori od educatori, tra i quali devono essere compresi i Capi Scout, i quali hanno il dovere di vigilare su quei minori che, durante le varie attività scout, vengono loro affidati dai genitori.

Questo dovere richiede di usare tutte le cautele atte ad impedire che i ragazzi affidati rechino danni a sé o ad altri. Si può dire, quindi, che i Capi ed i loro assistenti possono rispondere civilmente sia di quel danno che sia stato il risultato della propria azione od omissione, sia di quello che sia stato causato da uno dei ragazzi affidati e che il Capo avrebbe potuto evitare usando la diligenza ai suoi doveri di vigilanza.

La legge consente ai Capi di evitare di rispondere dei danni commessi dai minori a loro affidati quando dimostrino di non aver potuto impedire il fatto. Per dimostrare ciò occorre poter provare che il fatto sia stato del tutto eccezionale ed imprevedibile e, quindi, per definizione, non prevenibile. Occorre, inoltre, poter provare che il Capo abbia posto in essere tutte le misure idonee ad evitare il fatto.

È bene sottolineare che il dovere di vigilanza, la cui violazione comporta la responsabilità dei Capi, è da intendersi in rapporto inversamente proporzionale al grado di maturazione dei ragazzi affidati, con la conseguenza che, con l'avvicinarsi di costoro all'età del pieno discernimento, l'espletamento di tale dovere non richiede la continua presenza degli educatori, purché, ovviamente, non manchino le ordinarie misure di controllo.

Contrariamente a quanto avviene per la responsabilità penale, la quale, ove dovesse essere riconosciuta, comporta - seppure con tutti i benefici che di volta in volta la legge consente di poter usufruire - l'applicazione della sanzione in capo al responsabile, l'obbligo del risarcimento dei danni può non essere personalmente adempiuto qualora sussista una adeguata assicurazione contro i danni.

Com'è noto, l'Associazione, proprio in considerazione del continuo verificarsi di eventi dannosi ai propri associati, ha contratto una polizza multirischi. La garanzia comprende gli infortuni occorsi agli associati durante tutte le loro attività in ambito Agesci; l'infortunio è un evento generato da causa fortuita, violenta ed esterna che produce lesioni corporali obiettivamente constatabili che determinano la morte, un'invalidità permanente e la necessità di cure mediche.

La polizza assicura, inoltre, tutti gli associati che operano nell'ambito Agesci per eventuali richieste di risarcimento ai danni provocati a terzi.

Tutte le informazioni in ordine alla copertura assicurativa sono ampiamente contenute nel *Vademecum* per il Capo Gruppo e su *Organizascout*.

Allegato 5. Principi contabili

SUGGERIMENTI E/O DISPOSIZIONI RIGUARDANTI I BILANCI

1. I bilanci delle singole attività

È importante che ciascuno sappia perché e come sono stati spesi i fondi a disposizione e soprattutto quanto egli stesso ha pagato (le quote). In tale ottica, è importante predisporre anche indicatori di spesa pro-capite (esempio: come è stata usata la mia quota del campo?).

2. I bilanci di gruppo

I Bilanci di gruppo devono saper rappresentare:

- i criteri che sono alla base delle quote richieste;
- i criteri di utilizzo degli avanzi;
- le modalità di comunicazione ed informazione verso i ragazzi e verso i genitori.

Anche in questo caso dovremo tener presente il nostro essere scout e quindi essere capaci attraverso giochi, dinamiche di ruolo, e semplici staffette a tema, a far comprendere concetti come Risparmio, Costo, Patrimonio, Bilancio. Dunque non numeri ma concetti, perché è il concetto, e quindi la sua rappresentazione che trasforma il numero in "stile di comportamento", in valore compreso e condiviso.

3. I bilanci di zona e regionali

Per i bilanci di zona e regionali i criteri guida da adottare nella compilazione devono essere i seguenti:

- leggibilità;
- comprensione;
- rappresentazione della qualità della spesa.

Sono criteri facili da esprimere, ma non facili da tradurre in un documento contabile. Tuttavia proprio in questa direzione dovrebbero andare gli sforzi dei Comitati di zona e regionali, con l'obiettivo di affinare le presentazioni, osservare la reazione dei capi e continuare nel circuito del fare-osservare-correggere.

Una certezza deve essere chiara e condivisa: non vi può essere partecipazione se il singolo capo e la singola comunità capi non dedicano tempo e attenzione a comprendere i processi che sono alla base del funzionamento della struttura zonale o regionale. Tali processi peraltro potranno essere ancora più leggibili e comprensibili se i bilanci verranno accompagnati da indicatori e relazioni.

Ecco alcuni possibili indicatori, da evidenziare nelle "relazioni", di accompagnamento al bilancio:

- spese per funzionamento operativo (struttura);
- spese per la realizzazione del progetto regionale e iniziative speciali;
- spese per stampa e comunicazione;
- formazione capi.

In tal modo si dà luogo a una ripartizione che rende più evidente la qualità della spesa consentendo interpretazioni e decisioni sull'andamento in ottica dinamica (cosa fare per il futuro).

Con riferimento ai bilanci, si vedano le mozioni n. 8/98 e 11/98. Si veda inoltre l'articolo 56 del regolamento organizzazione.

Bibliografia

- AA. VV., **Il Terzo Settore tra economicità e valori**, 1997, Gregoriana Libreria editrice
- AZNAR Guy, **Lavorare meno per lavorare tutti**, maggio 1994, Bollati Boringhieri
- BORZAGA Carlo, FIORENTINI Gianluca, MATAACENA Antonio (a cura di), **Non profit e sistemi di welfare**, 1996, NIS
- Centro Nuovo Modello di Sviluppo, **Guida al consumo critico**, febbraio 1996, EMI
- CHIAVACCI E., **La distribuzione universale dei beni**, 1999, Nuova Editrice Cremonese
- Commissione episcopale per i problemi sociali e il lavoro della CEI, **Democrazia economica, sviluppo e bene comune**, 1994, Edizioni Dehoniane Bologna
- Concilio Vaticano II, **Gaudium et Spes**, dicembre 1965
- FAZIO Antonio, **Razionalità economica e solidarietà**, gennaio 1996, Laterza
- GESUALDI F., **Manuale per un consumo responsabile**, 1999, Feltrinelli
- Giovanni XXIII, **Pacem in Terris**, aprile 1963
- Giovanni Paolo II, **Sollicitudo Rei Socialis**, dicembre 1987
- LUNARIA con la collaborazione del Forum permanente del Terzo Settore, **Lavori scelti - Come creare occupazione nel Terzo Settore**, 1997, Edizioni Gruppo Abele
- LUNGHINI Giorgio, **L'età dello spreco**, gennaio 1995, Bollati Boringhieri
- MILANI Don Lorenzo, **La ricreazione**, 1995 (scritto del 1954)
- NAPOLITANO E. M., **La qualità nell'impresa sociale**, 1999, Franco Angeli
- Paolo VI, **Popolorum Progressio**, marzo 1967
- PERNA Tonino, **Fair Trade**, maggio 1998, Bollati Boringhieri
- POCHETTINO Silvia, **Nuove Geografie - dizionario del cittadino solidale**, luglio 1998, EMI
- SEN Amartya K., **Etica ed economia**, 1986, il Mulino
- SEN K. Amartya, **La libertà individuale come impegno sociale**, 1997, Laterza
- TAROZZI Alberto, **Visioni di uno sviluppo diverso**, ottobre 1990, Edizioni Gruppo Abele.