

La Guida e lo Scout sono laboriosi ed economici

RELAZIONE DELLA COMMISSIONE ECONOMICA AL CONSIGLIO GENERALE 2002

Ad un anno dall'approvazione del documento "Linee guida per un'economia al servizio dell'educazione" riteniamo, nell'ambito della riflessione che ha sempre segnato negli ultimi anni il lavoro di questa Commissione, scrivere una relazione il cui "file rouge" sia quello dell'Estote Parati.

L'"Estote Parati" è parte dell'animo di ogni scout e dunque, l'essere pronti è l'anima di tutta la nostra associazione.

"Estote Parati" si declina, nell'ambito assegnato alla Commissione, come momento di approfondimento dei temi del "governare":

- "governare l'oggi",
- "governare il presente",
- "governare il futuro prossimo".

Governare l'oggi

Alto è stato nell'anno il livello di attenzione sulle problematiche economiche del nostro quotidiano associativo.

L'operare in maniera integrata tra Commissione, Incaricato nazionale all'Organizzazione, Tesoriere e Segreteria centrale costituisce una solida risposta alla complessità del nostro fare associazione.

Nello svolgimento del nostro compito abbiamo cercato di **dare supporto e consiglio** al Comitato centrale, all'Incaricato nazionale all'Organizzazione ed alla Segreteria centrale nella loro azione di governo dell'oggi associativo.

Abbiamo provveduto ad effettuare una serie di visite presso l'area amministrativa della Segreteria accertando la correttezza della contabilizzazione e della riconciliazio-

ne dei conti economici e patrimoniali.

Nella nostra attività abbiamo suggerito modalità operative nella gestione e nella rendicontazione dei rimborsi spese e dei fondi spese da parte dei quadri associativi centrali più adeguate ed in linea con le procedure fissate a suo tempo dall'Incaricato nazionale all'Organizzazione.

Abbiamo suggerito, per ragioni di chiarezza e di trasparenza nella gestione dei progetti, l'opportunità di chiudere quelle posizioni bancarie accese a suo tempo a fronte di eventi o progetti associativi e che ormai risultano residuali rendicontando le scelte fatte.

Sempre con riferimento alla situazione dei rapporti bancari prendiamo atto con soddisfazione dei rapporti avviati con **Banca Popolare Etica** ritenendo utile per il futuro una maggiore informativa per l'associazione sugli aspetti che sotten-

dono a questa scelta, siano essi di natura valoriale che economico/gestionale.

Il passaggio della contabilità dalla Nuova Fiordaliso alla gestione diretta in associazione, nonché la nuova direzione della Segreteria centrale si sono svolti senza particolari problematiche. A tal proposito abbiamo preso atto dell'adeguata considerazione dedicata ad alcune osservazioni fatte dalla Commissione riguardo alle voci di contabilità.

Relativamente alla gestione ed all'investimento della liquidità, suggeriamo di adottare un sistema collegiale per l'assunzione di decisioni (tra Tesoriere e Comitato centrale) in particolare quando gli importi investiti siano consistenti e le scadenze non brevissime, e che di ciò sia data tempestiva comunicazione alla Commissione economica.

In particolar modo quando vengano assunte decisioni di investimento in fondi.

Riteniamo che uno strumento finanziario di qualsiasi genere, pur se a basso rischio, non rispecchia le nostre esigenze di gestione ottimale delle liquidità in eccesso nei primi mesi di ogni anno.

Per quanto riguarda il bilancio si riconferma ancora una riduzione nel consuntivo rispetto alle previsioni delle spese per **eventi di Formazione capi** nonché delle spese per la **stampa periodica**, in parte quest'ultima voce attutita da un meccanismo di stampa delle riviste a cavallo di anno scout che non sempre ne rappresenta la reale competenza.

Abbiamo suggerito un'adeguata appostazione delle voci contabili nel bilancio relative ai **rapporti di credito verso la Nuova Fiordaliso** al fine di dare un'informativa sempre più adeguata e migliore in relazione soprattutto alla gestione dei rapporti con le cooperative (di cui parleremo a parte).

Il **settore Pace, Nonviolenza e Solidarietà** presenta un consuntivo ben inferiore rispetto alle previsioni ed alle variazioni e l'auspicio è che la nomina degli incaricati abbia normalizzato l'attività e, quindi, il livello di spesa relativo.

Le spese per lo svolgimento dei **Consigli nazionali** supera le previsioni nonché le variazioni; l'auspicio della Commissione economica è che sia stata fatta una valutazione riguardo il rapporto "costo/benefici" della modalità avviata per questi incontri che verifichi sia l'aspetto economico che quello di efficacia dei risultati.

Riteniamo opportuno annotare come **il campo nautico** abbia evidenziato un avanzo importante a causa di una serie di ragioni che hanno ridotto i costi; crediamo che l'associazione debba fissare delle regole per quelle situazioni ove si vengono a creare avanzi significativi da eventi o attività di portata nazionale. Crediamo che in casi particolari si possa valutare anche l'opportunità di provvedere alla restituzione ai singoli partecipanti della parte di quota eccedente.

Nel corso di quest'anno scout abbiamo avuto modo di affrontare con l'Incaricato nazionale all'Organizzazione e la struttura operativa l'argomento **informatizzazione dell'asso-**

ciazione che sta portando da un lato a razionalizzare e rendere più efficiente l'attività collegata ai censimenti a livello centrale, ma soprattutto a livello regionale e dall'altro a migliorare la comunicazione e l'informazione tramite Internet tra tutti i livelli associativi e verso l'esterno. Tale analisi delle attività svolte a tal riguardo in associazione, ha rappresentato una priorità per la Commissione Economica e lo sarà ancora maggiormente nel futuro.

Per quanto concerne la **casa della guida e dello scout** prendiamo atto con soddisfazione del fatto che i lavori stanno volgendo al termine.

A questo punto, è opportuno che vengano ben definiti contrattualmente i rapporti da avviarsi con la Cooperativa San Giorgio per la gestione di sant'Ippolito, al fine di rispondere a quelle logiche di trasparenza e di autonomia dell'associazione nei confronti dei propri partners che riteniamo necessarie per costruire rapporti duraturi e reciprocamente rispettosi a garanzia dei nostri associati.

A tal proposito, crediamo che la scelta di esternalizzare la gestione della casa, scelta che la Commissione Economica condivide, debba d'altra parte contemplare una chiara definizione di indicatori di qualità e di servizio a cui i gestori dovranno attenersi.

La decisione dell'esternalizzazione, se così possiamo ancora definirla, riteniamo sia particolarmente importante e meritevole di attenzione perché potrebbe rappresentare l'apripista di esperienze analoghe per altre strutture associative sia a livello centrale che periferico.

Auspichiamo, rimanendo nell'ambito immobiliare, che i lavori di ristrutturazione di **Bracciano** possano essere compiuti facendo tesoro dell'esperienza di sant'Ippolito in quanto a professionalità da impiegare e rapporti con i fornitori. Auspichiamo che al più presto si possa definire **l'inquadramento civilistico e fiscale** della nostra associazione nell'ambito delle associazioni di promozione sociale, allorché verrà completato l'iter legislativo e la pubblicazione dei decreti attuativi.

Come noto, il Consiglio generale dello scorso anno votò a favore di quest'opzione che dovrebbe mettere ordine ed uniformare i comportamenti e le scelte maturate, nel tempo, dalle singole regioni sia in ambito civilistico che amministrativo.

I bilanci regionali

Passiamo ora alla parte che riguarda il monitoraggio dei bilanci regionali associativi, sarebbe stata nostra intenzione presentare un nostro commento su quanto era successo a livello regionale nell'esercizio ottobre 2000 - settembre 2001, ma a fine febbraio in Comitato centrale erano pervenute meno del 50 % delle documentazioni regionali. Ci sembra ovvio pensare che ciò sia determinato dal fatto che molti bilanci regionali, così come il bilancio nazionale, vengono portati all'approvazione assembleare primaverile e cioè 6/8 mesi dopo l'inizio dell'anno scout

e conseguente esercizio economico; su questo ci domandiamo se sarebbe più corretto chiamare le variazioni delle previsioni (di fatto già “consumate” per oltre la metà) **asestamento di bilancio** e con ciò consigliare maggiore preveggenza (o migliore programmazione pluriennale) nell’elaborare i preventivi. In alternativa, l’associazione potrebbe impegnarsi a far approvare la rendicontazione economica entro la fine dell’anno solare, come del resto fanno già alcuni Comitati regionali. Peraltro, e in attesa di poter monitorare globalmente i documenti regionali di bilancio, anticipiamo che quanto letto non si discosta di molto dalla tendenza individuata negli anni precedenti, salvo che per alcuni singoli dettagli, per i quali questa Commissione ha chiesto e chiederà informazioni presso i singoli Comitati regionali. Nel frattempo abbiamo esaminato il materiale che avevamo a nostra disposizione cioè le rendicontazioni regionali relative all’anno scout 1999-2000, ossia le 18 inviate su 20 regioni, ricavandone i seguenti elementi:

- **Trasparenza:** si tratta di un impegno su cui è stata imperniata gran parte dell’attività dei settori economici associativi negli ultimi anni, impegno tradottosi in indicazioni tecnico operative nel documento “Linee guida”. Solo dieci Comitati regionali hanno accompagnato gli elaborati contabili con una relazione, ancora meno hanno fornito nella relazione anche una “lettura sociale” delle movimentazioni economiche. In merito ai rapporti economico/finanziari con le R.U.S., alcuni Comitati regionali li hanno dichiarati presenti sia in termini di contributi diretti, sia in forma indiretta; in molti casi la lettura dei dati ha fatto sorgere dei dubbi sull’esistenza di questa prassi; solo in pochi casi non emerge alcun riferimento che, letto in maniera positiva, vuol significare la mancanza di ogni forma di interazione economica. Su questo tema, al di là della coerenza con le scelte associative circa il rispetto dell’autonomia associativa e delle normative vigenti, si auspica un’ulteriore maggiore trasparenza.
- **Coerenza:** su questo argomento viene fatto un rilievo particolare in merito al rispetto della destinazione della quota dei censimenti riservata a progetti speciali: Segreterie regionali, Informatizzazione, Basi regionali, così come deliberato dal Consiglio generale del 1997. Infatti, nove Comitati hanno dichiarato di aver destinato le risorse ricevute sui tre progetti specificati; otto hanno concentrato le risorse su uno o due progetti; uno non è ben chiara la destinazione; comunque, in molte rendicontazioni i dati devono essere estrapolati con difficoltà tra altri, o a mezzo di raffronti contabili. Riteniamo che, al fine di evitare future confusioni, sarebbe utile inserire queste risorse, e quant’altre dovessero pervenire ai Comitati regionali per specifici progetti, in un apposito capitolo: “Entrate straordinarie” oppure “Progetti speciali”, da cui poi detrarre direttamente i relativi costi; ciò renderebbe più visibile la coerenza di utilizzo. Un’altra dimostrazione importante di coerenza, intesa come

destinazione delle risorse finanziarie dell’associazione, va ricercata nella pubblicazione di un bilancio patrimoniale, che solo **sei** Comitati Regionali hanno redatto e mandato all’approvazione delle rispettive assemblee. In questo caso la coerenza non va ricercata verso il concetto di “patrimonio” – così come inteso nell’accezione commerciale del termine, ma nella ricerca della coerenza nel far buon uso delle risorse degli associati anche in beni durevoli nel tempo e usufruibili da più associati possibili.

- **Fedeltà al modello condiviso:** alcuni esempi. Pochi Comitati regionali hanno seguito pedissequamente lo schema di rendicontazione approvato per il Comitato centrale e da sempre dichiarato guida per i livelli territoriali. Pochi Comitati regionali perseguono la medesima scansione temporale e di raffronto prevista; esempio: consuntivo 1999/2000 con raffronto alle relative previsioni, contemporanea presentazione delle previsioni 2000/2001 con proposta di eventuali variazioni, e proposta di previsioni anno scout 2001/2002. Dagli elaborati abbiamo riscontrato: richieste di approvazione di consuntivi 1998/1999; la maggioranza dei Comitati regionali non ha presentato la proposta di previsione sul 2° anno (2001/2002); altri non hanno ben identificato i parametri di comparazione dei consuntivi con le previsioni precedentemente approvate. Ancora una volta l’accettazione delle nuove “Linee guida” dovrebbe aiutare verso una condivisione dei sistemi di rendicontazione. Abbiamo voluto dar luogo ad un’approfondita analisi che potrà costituire punto di riferimento per l’impegnativo compito che attende l’INO e gli IRO trattandosi di un’area di sicuro miglioramento. Già in passato, peraltro, la Commissione Economica ha visto l’**uniformità** non semplicemente come uno strumento formale di compilazione, quanto piuttosto una possibilità per giungere ad un bilancio consolidato dell’associazione e ad un documento che rappresenti anche il bilancio sociale che valorizzi tutto ciò che nel nostro mondo è rappresentato dal volontariato e dal ritorno socio/ambientale del nostro impegno.

Governare il presente

Sistema delle Cooperative e Nuova Fiordaliso

Delineato il quadro di riferimento ed i principali criteri gestionali nel capitolo dedicato all’argomento nell’ambito del documento sulle “Linee guida”, occorre oggi rafforzare tutti gli interventi e le azioni che consentano di raggiungere obiettivi e scopi approvati. Tutto ciò sarà possibile se gli attori perseguiranno con coerenza quanto definito. In tal senso l’azione del Centrale, volta a creare un circuito virtuoso, attraverso prestiti alle Regioni per finanziare le Cooperative in forte esposizione debitoria verso la

Fiordaliso, al fine di consentire alla stessa di rispettare i propri impegni verso l’associazione, potrà funzionare ove avvengano chiare assunzioni di responsabilità. Sarebbe auspicabile a nostro avviso **la creazione di un sistema di criteri contabili comuni e di indici di bilancio che richiedano precise azioni di riequilibrio finanziario quando i loro valori superano determinate soglie di attenzione.** Soglia di attenzione sicuramente superata nel caso di una Rivendita ufficiale scout per la quale appare difficile nel breve/medio periodo il riequilibrio finanziario. Verificato l’impegno delle strutture regionali e degli attuali organi di gestione a presidio di una difficile situazione, risulta necessario una continua azione di monitoraggio. Ciò consentirà di verificare l’efficacia delle azioni previste, ovvero definire ulteriori e più forti interventi, al fine di salvaguardare l’immagine del sistema e dell’associazione presso banche e fornitori. Impegno della Nuova Fiordaliso è sicuramente quello, da un lato di essere punto di riferimento per rimodellarsi in coerenza con le “Linee guida”, e dall’altro di raggiungere anch’essa **il pareggio di bilancio**, ovvero rendere evidenti, ove sussistano, le ragioni che non lo consentono.

Eventi e quote di partecipazione

Vogliamo ribadire, inoltre, l’attenzione che merita il prossimo evento nazionale E/G. In linea con quanto espresso lo scorso anno, vogliamo evidenziare la grande occasione che ci si presenta: la possibilità di esibire la nostra laboriosità ed economia. Ci teniamo, quindi, a suggerire uno sforzo a livello di bilancio per stabilire la quota in modo da poter rendere accessibile, a tutti i gruppi che lo desiderano, la partecipazione al Campo nazionale. Pensiamo sia giusto sacrificare qualche “voce” per fare spazio all’evento che caratterizzerà la prossima stagione Agesci anche, e soprattutto, a livello economico, prevedendosi altresì un sistema che consenta la restituzione di eventuali avanzi di gestione che risultino significativi.

Tecnologie e risorse

Altre considerazioni che riteniamo importanti fare ci vengono dall’evoluzione tecnologica in atto, in particolare riguardo alle reti di comunicazione interne ed esterne all’associazione. Crediamo che siano elementi che porteranno ad una profonda revisione dei nostri modi di comunicare e di organizzare la vita associativa. Molto è stato già fatto e se ne vedono i primi positivi effetti sia sulla tempestività delle informazioni che sul contenimento dei costi di struttura. Crediamo ci siano ancora ampi spazi di fantasia e di invenzione. Varrebbe la pena di valorizzare un piccolo gruppo di persone che, coordinato dall’Incaricato nazionale all’Organizzazione, lavori per studiare nuovi progetti in questo campo. Quanto sopra deve essere accompagnato dallo sviluppo delle risorse impegnate presso la Segreteria centrale, per la quale accanto all’attenzione all’efficientamento, è necessario individuare profili e competenze che esprimano forti capacità al servizio dei quadri “politici”.

Governare il futuro (ovvero aprire una finestra su di esso)

Efficacia educativa e coscienza dell’essere scout sono le mete ultime su cui ruota l’azione organizzativa dell’associazione e, quindi, può essere utile cercare di individuare le possibili aree che consentano di accompagnare l’evoluzione del “sistema organizzativo scout”, ovvero immaginare i campi di sviluppo che possono permettere di essere più efficaci rispetto agli obiettivi di scopo:

- **Organizzare il tempo e l’azione:** senza voler sottovalutare le problematiche, evidenziate dalla stessa Commissione nelle precedenti relazioni, pensando ad iniziative come la realizzazione di sant’Ippolito (sette anni) e al percorso tuttora in sviluppo delle “Linee guida per un economia al servizio dell’educazione” (cinque anni), occorre interrogarsi su modalità e processi che rendano tutte le iniziative temporalmente compatibili al fine di non perderne il **senso e il valore.**
- **Raccordare la progettualità con la reattività:** la cultura progettuale è sicuramente diffusa a tutti i livelli; bisogna, però, interrogarsi su come e con quali modalità rispondere ad eventi imprevisti che richiedono riorientamenti di energie e risorse.
- **Raffrontare ruoli a modelli organizzativi:** occorre interrogarsi su come fare in modo che i ruoli organizzativi siano vissuti e interpretati in maniera dinamica, in funzione di un modello organizzativo che deve aver chiaro l’assetto dell’associazione nei prossimi anni (da 5 a 10), tenuto conto dei cambiamenti in corso e delle aree di problematicità già individuate e presenti nelle relazioni del Comitato centrale.
- **Sviluppare sistemi di comunicazione e decisione:** occorre interrogarsi per sviluppare, ancor più rapidamente, a costi contenuti, tecnologie che permettano una continua diffusione di tutto ciò che è elaborato ai vari livelli associativi al fine di dare spessore e rapidità ai processi decisionali.

Ci rendiamo conto che forse ci siamo spinti un po’ “oltre”, ma seguendo l’insegnamento di B.-P., abbiamo pensato a quella massima anglosassone secondo la quale per le cose difficili ci vuole tempo e per quelle “impossibili”: **solo un po’ più di tempo.** Buona Strada

*Eugenio Garavini
Giampaolo Gottardo
Roberto Grassi
Stefano Milanese
Michele Ruggieri*

N.B. Un ringraziamento a quanti ci hanno consentito di adempiere al nostro servizio ed in particolare a Monica Sorigarò per la sua disponibilità e “pazienza”. 🌱