

ALLEGATO 6.f.4

Revisione ed elaborazione linee guida per una economia al servizio dell'educazione

LINEE GUIDA PER UN'ECONOMIA AL SERVIZIO DELL'EDUCAZIONE

CAPITOLO 1 – LA SFIDA EDUCATIVA

1.1. 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 sono valori che meritano un maggior spazio in economia diventando i principi ispiratori dell'azione.~~ La chiamata evangelica per tutti è all'utilizzo responsabile e solidale dei beni, ~~anche materiali ed economici.~~ La grande fatica di oggi è di orientare queste realtà al pensiero di Dio. 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 e arricchire piuttosto che distruggere; uno stile di vita coerente tra morale privata e pubblica.~~ La dottrina sociale della Chiesa fa in modo che si vivano rapporti autenticamente umani, di amicizia e socialità, di reciprocità e di solidarietà, all'interno dell'attività economica, dentro di essa e non "fuori" o "dopo" di essa. ~~La sfera economica non è neutra, né disumana e antisociale, essa è un'attività dell'uomo che deve essere organizzata eticamente. È importante in economia dare spazio allo spirito del dono/gratuità che pervade, come la giustizia, ogni operazione economica.~~ Senza denigrare il profitto bisogna dare spazio a quelle realtà che vanno oltre la pura logica dello scambio e dell'accumulo. ~~La gestione sociale di un'impresa deve essere necessariamente realtà condivisa e partecipata. Essa rappresenta una delle modalità attraverso cui si realizza la ricerca del bene comune.~~ "Nessuno - quindi - è esentato dal collaborare, a seconda delle proprie capacità, al suo raggiungimento e al suo sviluppo. Il bene comune esige di essere servito pienamente, non secondo visioni riduttive subordinate ai vantaggi di parte che se ne possono ricavare, ma in base a una logica che tende alla più larga assunzione di responsabilità. Il bene comune è conseguente alle più elevate inclinazioni dell'uomo, ma è un bene arduo da raggiungere, perché richiede la capacità e la ricerca costante del bene altrui come se fosse proprio." (cfr. Compendio della Dottrina Sociale della Chiesa – Libreria Editrice Vaticana 2004).

La globalizzazione non è solo un processo socioeconomico ma comporta una molteplicità di fenomeni. Non è una realtà distruttiva o fatalisticamente non governabile. Va orientata personalisticamente e comunitariamente, come forma di integrazione planetaria, piuttosto che di frammentazione, difesa di interessi particolari e di una logica individualistica e utilitaristica.

Ogni questione legata oggi allo sviluppo ed all'economica deve fare i conti con il concetto di sostenibilità ambientale, con la razionalità dell'approvvigionamento e dell'uso delle risorse naturali, con un criterio di sussidiarietà per cui ogni livello sociale, gruppo, popolo, organizzazione fa la sua parte e diventa protagonista del suo presente e futuro.

E' nella prospettiva di una "ecologia integrale" e della sostenibilità ambientale che le questioni legate allo sviluppo e all'economia devono oggi muoversi. Siamo chiamati a fare scelte che non ricorrono l'immediato, ma ci facciano sentire responsabili della sorte del pianeta dove ogni livello sociale, gruppo, popolo, organizzazione deve fare la sua parte nella "cura della casa comune".

1.2. L'ATTENZIONE EDUCATIVA

La sfida educativa dell'attività scout, nelle tematiche trattate da questo documento, non può che basarsi sui valori della promessa: lealtà, obbedienza, fratellanza, ~~purezza~~ e si traduce nell'educazione ad essere laboriosi ed economi. La legge scout richiama in modo chiaro la pedagogia del fare ~~che caratterizza lo scautismo e che sta alla base del nostro metodo.~~ Ad essa si ricollega un atteggiamento di responsabilità verso sé stessi e verso gli altri, di apertura al mondo, le cui risorse vanno scoperte, valorizzate ed amministrate con oculatezza.

Dalla laboriosità 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. I valori di riferimento dell'esercizio della laboriosità e dell'essere economi sono la responsabilità civile, il protagonismo consapevole, la gratuità, il rispetto per le persone, per le cose, per il tempo, la solidarietà, la giustizia e la legalità, **la tensione alla sostenibilità.**

Accanto ai valori vi sono gli stili, che sono lo specchio di quei valori e li rendono concreti, qualificando le persone che li vivono: l'essenzialità, la sobrietà, la semplicità, la consapevolezza del limite, la ~~laboriosità~~, la creatività, la progettualità, l'intraprendenza, il sapersela cavare, il non fuggire la fatica, l'industriosità, **l'attenzione e consapevolezza delle scelte**. Lo scout e la guida sono chiamati ad essere laboriosi ed economi in quanto persone in grado di scegliere. Da questa libertà discendono il rispetto per le **cose risorse** 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.~~ Occorre però prestare attenzione affinché la giusta tensione verso questi valori e stili non travalichi verso una gestione ~~pauperistica, sciatta, pressapochista~~, di scarsa qualità **o di scarsa attenzione: un utilizzo consapevole ed attento del denaro, in coerenza con criteri di eticità dei luoghi e mezzi di produzione, di sostenibilità, di legalità si traduce raramente in un risparmio di costi.**

1.3. IL METODO E I SUOI STRUMENTI

Tutte le attività scout sono occasioni attraverso cui trapassare nozioni. È opportuno creare la laboriosità e l'attenzione **all'utilizzo consapevole delle risorse e del denaro** ~~l'economia~~ attraverso l'acquisizione di "buone" abitudini, la consapevolezza, la maturazione di scelte, di impegni, nelle normali attività:

- risparmiare e accantonare risorse per realizzare progetti (progettualità);
- amministrare con trasparenza i beni "di tutti" (campi di squadriglia, di unità, bilanci di Gruppo);
- imparare a razionalizzare l'uso del tempo, nello stile della essenzialità e della vita semplice (numero di riunioni/decisioni prese);
- cimentarsi nell'attività manuale con impegno, portando a termine i lavori con cura;
- acquisire competenze;
- trovare forme di autofinanziamento intelligenti che sfidino realmente capacità di fare, di progettare, realizzare mettendo in gioco le competenze di ognuno.

La pratica del risparmio nell'etica scout ha sicuramente un posto significativo. Tutto ciò costituisce la base per una esperienza concreta. ~~La pratica dell'essenzialità e della vita semplice, il corretto utilizzo del tempo, lo stile di vita sobrio.~~

In Branca L/C sarà nello stile di vivere il gioco, il conseguimento delle specialità, la cura per la terra, la cura per l'uniforme, il piccolo risparmio personale, il salvadanaio, l'impegno in piccole imprese di solidarietà: tutte occasioni per acquisire abitudini su cui i bambini dovranno maturare consapevolezze anche semplici.

Gradualmente saranno offerte occasioni sempre più impegnative.

In Branca E/G l'impresa è l'attività per eccellenza che consente di sperimentare e educare la capacità di estrinsecare operosità, ~~industriosità~~, creatività, cura e rispetto per le cose; affinare competenze personali, sperimentare il limite; acquisire capacità di progetto, intraprendenza (la gestione della cassa di squadriglia, la preparazione del campo), e più in generale la "sobrietà" nella vita all'aperto, evitando ~~consumismo e sprechi~~.

Attenzione ambientale come capacità di economizzare risorse appartenenti a tutti, utilizzo energie **alternative rinnovabili** al campo, raccolta differenziata dei rifiuti al campo.

In Branca R/S il capitolo (consapevolezza, scelta, impegno/consumo critico, legalità), la route (provvisorietà, l'essenzialità e la fatica, risorse ambientali, **la "cambusa critica"**), il servizio (economia del tempo), la gestione delle risorse economiche.

1.4. AUTOFINANZIAMENTO

Vale la pena, in questa sede, dilungarsi leggermente sul tema dell'autofinanziamento vissuto in chiave pedagogica, per non perdere mai di vista il punto di riferimento educativo, ~~ovvero e~~ non finalizzare mai l'attività di autofinanziamento al puro reperimento di denaro. 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 socioeconomico 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 **di autofinanziamento**: non solo quanto si è incassato, ma i costi sostenuti, i soggetti coinvolti direttamente, coloro che in qualche modo hanno subito le conseguenze della nostra iniziativa (ad 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 educare all'economia, basta partire con l'abitudine di pensare ad un semplice bilancio socioeconomico 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.~~ Inoltre, l'attività di autofinanziamento è sempre più un

esercizio utile per educare i ragazzi al valore della fatica e del sacrificio per ottenere qualcosa (denaro), ~~concetto sempre più distante dal vissuto dei ragazzi che oggi è spesso governato dalla logica del “chiedere per ottenere”.~~

1.5. ATTENZIONE FORMATIVA

Nelle nostre ordinarie attività noi trasmettiamo concetti economici e gestionali e dobbiamo solo imparare ad esserne consapevoli: la gestione delle imprese, l'autofinanziamento, la rendicontazione delle spese, la responsabilità per gli incarichi di squadriglia (i tesoriere, i magazzinieri), le competenze acquisite e giocate nelle specialità e nei brevetti cosa altro sono se non una gestione responsabile delle risorse; i progetti e i preventivi che facciamo preparare alle squadriglie non sono altro che studi di fattibilità; i capitoli sul consumo responsabile sul nord e sud del mondo, sulla sostenibilità ambientale trattati sempre più spesso dai nostri Clan non sono forse il tentativo di educarli ad una economia solidale, responsabile e sostenibile.

Il Capo va, pertanto, aiutato nella sua crescita e nel suo percorso formativo ad acquisire la consapevolezza che ~~si~~ può essere artefice dell'educazione “all'economia consapevole” anche e semplicemente attraverso il nostro vissuto quotidiano con i ragazzi.

Prima di tutto, però, il Capo va aiutato a formarsi come persona, capace di vivere personalmente i valori che propone; il suo essere “buon cittadino cristiano” equivale a saper utilizzare responsabilmente le risorse, siano esse economiche che materiali. Solo dopo un percorso di consapevolizzazione, il capo potrà testimoniare e proporre detti valori agli altri adulti con cui condivide il suo servizio (Comunità capi in primis) e ai ragazzi: ~~un utilizzo competente del metodo, affiancato all'intenzionalità educativa, permettono al Capo di sviluppare una proposta efficace e, soprattutto, inserita nel programma annuale di unità.~~

Al Capo gruppo, invece, compete l'attenzione alla formazione, all'interno della Comunità capi, di una coscienza critica che permetta al Gruppo e alle Unità di vivere un'economia consapevole e responsabile, partendo dal presupposto che chi saprà essere responsabile nel piccolo lo potrà essere anche nel grande.

~~Nei distinti momenti del percorso formativo, potranno essere offerte specifiche riflessioni, attenzioni e sottolineature sull'argomento, valorizzando e rileggendo quanto contenuto nelle scelte del Patto Associativo, negli strumenti metodologici, attraverso la contestualizzazione sociale del servizio svolto.~~

Momenti specifici potranno invece essere dedicati al tema negli eventi di formazione quadri e, in particolare, nella formazione dei Capi gruppo, in considerazione del loro ruolo di primi formatori dell'Associazione, responsabili, pertanto, di proporre e mantenere alta l'attenzione in Comunità capi sulla gestione delle risorse.

Una particolare attenzione andrà richiesta, inoltre, ai formatori su due distinti aspetti:

- nella gestione degli eventi formativi, curando la previsione, gestione e rendicontazione delle risorse messe loro a disposizione;
- nel proporre, all'interno del momento formativo, una riflessione organica sull'utilizzo e la gestione delle risorse, affinché diventi patrimonio condiviso dei Capi e un'attenzione specifica integrata nella progettazione delle attività per i ragazzi per il raggiungimento dei due grandi obiettivi dello scautismo (Buon Cittadino e Buon Cristiano).

Poiché l'organizzazione di tali eventi richiede una preparazione organizzativa e investimenti finanziari rilevanti. l'ideazione, la progettazione e la relativa attuazione richiedono la massima attenzione anche dal punto di vista economico.

La definizione di un budget di spesa che copra tutti i costi dell'evento è destinato a riflettersi sulla quota di partecipazione che dovrà essere il più possibile realistica e contenuta al fine di favorire la più ampia adesione, senza peraltro rinunciare alle attività previste.

Riteniamo che condividere con i partecipanti il bilancio dell'evento sia utile e trasparente e possa costituire un ulteriore momento di formazione ed educazione alla gestione del denaro ed all'attuazione delle scelte in materia economica.

La nostra Associazione è ricca di sensibilità ed esperienze in grado di sviluppare lo spirito critico anche in materia economica. Molti Capi, in stile di testimonianza, che cercano e sperimentano iniziative in grado di contrastare le distorsioni del mercato ~~e di denunciarne i soprusi~~ (come il commercio equo, la finanza etica, i bilanci di giustizia, ~~le campagne di boicottaggio~~, Gruppi di Acquisto Solidale, Cooperazione sociale, ecc.).

La testimonianza si traduce per i Capi anche nelle scelte organizzative, sia che si tratti della gestione di un campo, di un progetto e di un evento nazionale.

I capi e i quadri associativi devono sempre orientare l'utilizzo delle risorse alla finalità propria dell'associazione, cioè ai ragazzi ed all'educazione dei ragazzi.

Le nostre attività 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 viene, di fatto, presentata l'Associazione.

Così l'evento, l'attività, il campo diventano 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 sobrietà, della solidarietà internazionale, del riutilizzo dei beni e dei cibi.

Tutte queste dimensioni conducono allo stile personale dei Capi che testimoniano le loro scelte e mostrano il pieno rispetto verso tutti i destinatari delle loro azioni e delle loro decisioni, ~~capaci anche di bilanciare con attenzione tempo e impegno, per dare valore al tempo e testimoniare il servizio come dimensione gratuita e piena e non come tempo residuale e vuoto.~~

Puntando decisamente a questo obiettivo ne deriverà un beneficio per noi Capi, per lo stile e l'immagine della nostra Associazione e, soprattutto, per i nostri ragazzi.

~~Se pensiamo che~~ **Dato che** educare all'economia ~~sia~~ è parte integrante della nostra azione educativa, è importante che ~~sempre più~~ ognuno di noi si senta chiamato in causa anche nei servizi e nei ruoli che riguardano la gestione dell'aspetto economico (tesorieri, commissioni economiche, ecc.). È, pertanto, opportuno individuare strategie e occasioni formative mirate alla rivalutazione di tali servizi/ruoli e a coinvolgere un numero maggiore di Capi.

CAPITOLO 2 – STRUTTURA DELL'ASSOCIAZIONE

Nessuna modifica

CAPITOLO 3 – SISTEMA ECONOMICO **AGESCI**-COLLEGATE

~~Si ribadisce la scelta dell'Associazione di separare le attività produttive/commerciali da quelle immobiliari/gestionali ed entrambe da quelle educative, attraverso un sistema di strutture collegate sebbene giuridicamente autonome, nella prospettiva dell'ottimizzazione delle risorse e nella separazione dei compiti secondo la specificità propria di ciascuna entità che compone il "sistema associativo" complessivo.~~

Riteniamo fondamentale ribadire la necessità che i soggetti del sistema (AGESCI, Fiordaliso srl SB, Cooperative) siano fra loro separati. Questo è un aspetto importante perché garantisce che ognuno di essi possa occuparsi al meglio dei propri obiettivi e della propria missione. AGESCI potrà così occuparsi di educazione come previsto dall'art. 2 dello Statuto

Parlare di sistema economico dell'AGESCI e dei rapporti con Enti, Cooperative e Fondazioni/Associazioni non può prescindere dal ricordare il ruolo che l'Associazione vuole affidare a queste: luoghi di attività commerciali e gestione di beni in cui, attraverso un sistema di deleghe condivise, si renda visibile l'espressione dei valori e le scelte politiche associative nonché la solidarietà e l'eticità delle scelte economiche che, all'interno di un complesso organico e condiviso, vengono fatte.

~~Ciò comporta necessariamente anche una chiara definizione dei rapporti tra l'Associazione, ai vari livelli interessati e le strutture del sistema in modo tale da evidenziare in maniera chiara e trasparente i flussi economici e di servizi anche al fine di permettere il raggiungimento, nel tempo, di una piena autosufficienza ed autonomia operativa delle stesse.~~

Far sì che gli associati possano avere a disposizione uniformi, distintivi e stampa, periodica e non, è una scelta decisa e importante che abbiamo fatto. Garantire il funzionamento dell'intera filiera, dalla definizione delle caratteristiche dei capi dell'uniforme alla consegna ai soci, è un impegno del quale ogni soggetto parte del sistema si rende responsabile. Anche i rapporti commerciali fra gli stessi sono attuazione di decisioni precise e fondanti del nostro agire.

La necessità di valorizzare l'apporto delle singole cooperative sia in termini di esperienza che di legame con il territorio è fondamentale. Ognuna di esse rappresenta la vetrina dell'associazione perché ad ogni cooperativa chiediamo di interpretare lo stile scout che ci contraddistingue. Allo stesso tempo vogliamo cogliere l'opportunità di consolidarle in un processo di aggregazione rispettoso delle singole realtà, ma attento alla continuità aziendale ed alla sostenibilità economica e patrimoniale del sistema nel suo complesso.

Ciò comporta la precisa definizione degli strumenti e delle regole che li governano e che ne definiscono le modalità di relazione. Occorre essere chiari: il sistema commerciale si basa su riferimenti civilistici e normativi diversi da quelli associativi.

L'Associazione, che intende governare il sistema, deve quindi trovare modalità di azione e coordinamento coerenti con queste norme e funzionali all'ambito commerciale. La separazione comporta anche la valorizzazione dello specifico di ciascuno, oltre che il rispetto reciproco seppur nella ricerca delle modalità ottimali per far sì che la salvaguardia e la promozione dello spirito educativo pervada ogni nostra scelta ed azione.

Al fine di favorire la realizzazione di questo disegno è opportuno che AGESCI controlli Fiordaliso srl SB e che le Regioni siano chiaro punto di riferimento per le cooperative regionali. La costituzione di una Rete fra cooperative (Gruppo paritetico) è altrettanto importante per garantire un percorso comune, equo, sostenibile, solidale e condiviso

Le relazioni fra la società srl e le cooperative sono definite in modo specifico prevedendo anche in modo chiaro le responsabilità di controllo e supervisione delle strutture dell'AGESCI (livello nazionale e regionale) sulle stesse. I ruoli, le funzioni e conseguentemente gli organi di governo sono delineati basandosi sui principi della lealtà, della delega e della collaborazione, tenendo presente quali sono gli scopi prioritari del sistema commerciale e di gestione del patrimonio immobiliare e delle priorità educative spettanti all'associazione.

La separazione fra i vari soggetti che compongono il sistema comporta che ad AGESCI (ai livelli nazionale e regionale) spetti il potere e dovere di indirizzo, mentre al sistema commerciale (Fiordaliso srl SB e Cooperative) l'attuazione. Il Consiglio Generale delibera ogni quattro anni il piano strategico pluriennale di sistema predisposto dal Comitato nazionale e il Consiglio nazionale ne verifica annualmente l'attuazione. A Fiordaliso srl SB spetta la redazione e l'approvazione del piano aziendale, la cui verifica avviene nella sede assembleare della società. I tempi e le modalità di approvazione e di verifica devono essere coerenti con il fatto che uno opera all'interno di un'Associazione educativa e l'altro in un ambito civilistico economico. Analogamente accadrà per il livello regionale

E', inoltre, necessario perseguire una netta separazione dei processi decisionali in ordine alle scelte economiche e finanziarie dei componenti del sistema per garantire che ogni scelta fatta possa essere adeguatamente ponderata da ciascun soggetto senza che vi siano ricadute automatiche che possono solo "essere ratificate". Anche per questo è indispensabile che le persone che ricoprono ruoli negli organi associativi non li ricoprano contemporaneamente negli organi delle società commerciali e viceversa e che i bilanci dei soggetti siano leggibili e trasparenti in modo da mettere in evidenza le ricadute delle scelte operate anche esercitando il ruolo di socio.

Dobbiamo, infatti, tenere presente che tutto il sistema gestisce il denaro degli associati nei confronti dei quali abbiamo una precisa responsabilità di scelta ed azione.

3.1 IL SISTEMA ~~DELLE COOPERATIVE~~ COMMERCIALE

Scopo prioritario delle Cooperative è offrire agli associati AGESCI prodotti ed attrezzature che consentano di svolgere le attività caratteristiche dello scautismo in coerenza con i principi del movimento e gli obiettivi statuari dell'Associazione e di supportare la struttura associativa di riferimento.

E' necessario, al fine di garantire l'equilibrio del sistema nel reciproco rispetto e nello spirito di collaborazione che ne discende, che le Cooperative si riuniscano in Rete – Gruppo paritetico, costituendo un legame forte fra loro che ne sancisca la responsabilità reciproca e ne permetta un armonico sviluppo.

Per poter avere il riconoscimento di Rivendita Scout, ~~dovrà essere sottoscritta una convenzione~~ le Cooperative, **oltre ad aderire al contratto di Rete – Gruppo paritetico devono uniformare i propri Statuti prevedendo il superamento della presenza dei soci persone fisiche, garantire il coinvolgimento delle Assemblee dei soci nella delibera di decisioni atte a vincolare i bilanci per più anni e prevedere che i membri dei CDA siano nominati in accordo con il livello regionale dell'AGESCI** ~~tra l'AGESCI, la Fiordaliso e la singola Cooperativa, che espliciti gli impegni delle parti.~~ **Devono, inoltre, impegnarsi al rispetto tendenziale degli indici individuati come riferimento positivo del sistema**

L'associazione **tutta si impegna** a dare ~~una~~ maggiore visibilità alle Cooperative ed alla dimensione educativa che sostengono; ~~e~~ questa maggior visibilità si ritiene possa portare ad un miglioramento dei servizi per gli associati e, conseguentemente, ad un loro auspicabile incremento.

La Cooperativa, ~~in base alla convenzione~~ e tenuto conto della sua autonomia gestionale, può:

- offrire agli associati materiale per le attività garantendo il miglior rapporto qualità-prezzo,
- promuovere la commercializzazione di prodotti delle cooperative sociali o del commercio equo e solidale,
- concorrere, ~~in collaborazione con la Fiordaliso,~~ all'ideazione di prodotti per la vita scout,
- sostenere la diffusione della stampa non periodica,
- valutare la vendita di prodotti marginali per il tempo libero.

I rapporti fra Fiordaliso srl SB e la Rete – Gruppo paritetico di Cooperative in ordine alle modalità di vendita dei prodotti a Marchio Scout (uniformi e distintivi) devono essere disciplinati da appositi contratti che regolamentino anche il costo dei servizi che Fiordaliso srl SB garantisce alle cooperative per la gestione dei relativi fornitori. Sono previste anche modalità di verifica di tali servizi e relative penali in modo da definire la reciprocità degli impegni presi.

3.2 SISTEMA IMMOBILIARE-PATRIMONIALE

Acquisire e gestire proprietà immobiliari richiede un notevole dispendio di energie e tempo nonché competenze che non sempre l'Associazione, al suo interno, ha disponibile.

È inoltre non secondario sottolineare l'opportunità di una differenziazione nell'intestazione delle proprietà per non incorrere nel rischio di coinvolgimenti patrimoniali in situazioni economicamente problematiche (ad es. intestazione di proprietà associative ad entità commerciali potrebbe esporre il patrimonio a rischi non preventivabili).

Le problematiche legate al campo immobiliare sono eterogenee e complesse e investono caratteri strutturali, economici, tecnici e, non da ultimo, educativi e che coinvolgono realtà che vivono una logica di mercato, realtà da cui non è possibile prescindere.

Di converso, sul versante associativo interno, notiamo quanto lo scautismo vissuto all'aria aperta o comunque in situazioni tali da permettere un'applicazione corretta del metodo (avventura, gioco, scoperta, ecc.) stia diventando sempre più difficoltoso e, quindi, ridotto.

È necessario pertanto perseguire una strategia organica di intervento che tenga conto

- dell'interesse dell'Associazione a garantire l'unitarietà del sistema
- del ruolo cardine dell'Associazione "Ente nazionale Mario di Carpegna"
- dell'esigenza di sussidiarietà e collaborazione tra i vari livelli associativi.

È quindi prioritario:

- razionalizzare gli interventi associativi nel campo immobiliare sia per i terreni (obiettivo che si ritiene, a medio periodo, prioritario) che per i fabbricati, con particolare riferimento a quelli utilizzabili durante tutto l'anno o che abbiano una significatività particolare;
- chiarire e definire, in termini legali e fiscali, la formula che meglio garantisce l'Associazione relativamente alle proprietà, **perseguendo, ove possibile e opportuno, la restituzione degli immobili ai soggetti, anche locali, che ne curano l'utilizzo;**

• differenziare, valutando preventivamente ed attentamente le varie opzioni, l'intestazione degli immobili associativi, in modo che possano essere compresenti due "contenitori" diversi, ma tra loro sinergici:

– l'E.M.C. a cui saranno intestati gli immobili "strategici" per la formazione, le attività istituzionali e i luoghi significativi e utili/necessari alle strutture di riferimento nazionale, anche se fisicamente distribuite sul territorio;

– le "Associazioni regionali/Fondazioni" a cui saranno intestati gli immobili di utilizzo locale, i cui Statuti, formati su un testo base omogeneo e comune, siano indirizzati alla massima garanzia possibile per l'AGESCI.

~~In questa logica è fondamentale la definizione di una chiara e preventiva individuazione delle competenze e delle responsabilità del vertice organizzativo – organi decisionali, esecutivi e di controllo – al fine da ridurre al minimo la possibile conflittualità interna, in modo da perseguire efficacemente ed efficientemente lo scopo statutario.~~

Una volta definito il percorso che meglio tutelerà l'Associazione nell'attività di gestione degli immobili, tenendo conto della necessità di renderli maggiormente fruibili tenendo conto del panorama normativo e fiscale vigente, spetterà ai diversi livelli associativi definire le migliori modalità organizzative per garantirne la manutenzione, la custodia e la valorizzazione secondo uno stile che privilegi la competenza nell'azione, il rispetto delle finalità e della storia degli immobili e la sostenibilità del loro utilizzo sia dal punto di vista ambientale che economico.

CAPITOLO 4 IL BILANCIO

Il bilancio ha come scopo quello di informare i soci e i terzi sull'attività posta in essere dall'Associazione nell'adempimento della missione istituzionale e come oggetto le modalità in cui l'organizzazione ha acquisito e impiegato le risorse nello svolgimento della propria attività.

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, il bilancio deve essere chiaro e funzionale nell'illustrare il modo in cui le risorse vengono acquisite e impiegate nel periodo, rappresenta lo strumento con cui finalizzare prima e valutare dopo l'allocazione delle risorse.

Inoltre 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.

Trattandosi di rendicontare cosa è stato fatto delle risorse "di tutti", è corretto che tutti i livelli associativi redigano i propri bilanci improntati ai medesimi principi e criteri ed accompagnati da una relazione in grado di fornire tutte le informazioni che aiutino i destinatari a comprendere fino in fondo come si sono amministrate risorse di tutti, quali sono state le fonti di finanziamento e i relativi impieghi, i cambiamenti strutturali e le eventuali operazioni straordinarie.

E' anche importante che ciascuno, nella propria sfera di competenza, sia educato e formato all'utilizzo critico e responsabile del denaro; in tal senso andranno privilegiate scelte consapevoli, ponderate e chiare nella consapevolezza che "spendere poco" non sempre significa "spendere bene".

In un'ottica di trasparenza, ~~offerta anche se non richiesta~~, per il livello di Gruppo, i bilanci devono essere illustrati anche alle famiglie.

Si è consci della necessità che l'Associazione, almeno al livello nazionale, rediga il bilancio sociale, redatto secondo le Linee Guida per la redazione del bilancio sociale delle organizzazioni no profit (All. 3)

Il bilancio sociale ha la funzione di completare le informazioni numeriche - in parte desumibili dalla lettura dei bilanci - e di illustrare quei dati e quei valori che poco si prestano alla rappresentazione numerica.

4.2. I BILANCI E I PROGRAMMI

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

A tal fine è utile legare i programmi ad una previsione di spesa in modo tale che le scelte economiche siano coerenti con le scelte educative; un programma deve perciò essere approvato sapendo quanto costa in prospettiva e quali sono le risorse che vi saranno dedicate.

Le previsioni di costo devono essere elaborate considerando le necessità gestionali in funzione di un utilizzo efficiente delle risorse. Considerata l'importanza di elaborare una stima più corretta possibile, al fine di produrre una valida ipotesi di Bilancio Preventivo, va posta particolare attenzione nella valutazione di tutti gli elementi in grado di causare variazioni nell'entità di tale stima.

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

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 dei programmi.

Al fine di garantire la condivisione della progettualità, dell'attuazione delle scelte e la verifica della sostenibilità del sistema, oltre che per orientare le strategie di sviluppo, è necessario che i bilanci dei soggetti costituenti il sistema siano più facilmente leggibili. Andrà, quindi, costruito un sistema di indicatori che ne permetta l'immediata interpretazione, la confrontabilità e l'evidenza di eventuali situazioni di criticità. Si perseguiranno, inoltre, i percorsi di consolidamento già iniziati.

Poiché Fiordaliso srl SB è una società che vive sul mercato sarà anche opportuno che il suo bilancio, nelle varie componenti di attività, sia classificato secondo indici di mercato confrontabili con quelli di realtà analoghe così da permettere alla società, ed all'associazione che ne è proprietaria, una costante verifica della solidità e della redditività dell'azienda.

Gli indicatori dovranno permettere di leggere separatamente i risultati dei diversi settori di attività di Fiordaliso srl SB (gestione ostello/gestione uniformi/editoria) e fissare i livelli di criticità al presentarsi dei quali si dovranno attivare le azioni di salvaguardia

4.3 ALCUNI CRITERI SPECIFICI PER I BILANCI DEI DIVERSI LIVELLI ASSOCIATIVI

È importante che la struttura dei bilanci/rendiconti sia il più possibile uniforme ai modelli del ~~settore non profit enti~~ **del terzo settore** e tenga conto della normativa fiscale e civilistica vigente (All. 4).

Il bilancio deve essere predisposto in maniera da essere **leggibile, trasparente e** di concreta utilità per il maggior numero di destinatari, i quali nella attendibilità ed imparzialità dei dati in esso esposti devono trovare ~~la base comune per garantire una valida politica allocativa~~ chiara evidenza **delle scelte sottostanti, delle priorità di azione e poter svolgere** una corretta valutazione dell'operato **dei capi a cui sono affidati i mandati associativi.**
I bilanci delle zone e dei Gruppi possono essere redatti in forma semplificata.

Per quanto riguarda i bilanci dei livelli associativi vi sono inoltre alcuni principi specifici che vanno rigorosamente seguiti:

- i bilanci delle Regioni e nazionale vanno redatti in maniera uniforme, seguendo lo schema del bilancio nazionale e vanno sempre accompagnati da una chiara relazione illustrativa;
- i bilanci delle Zone e dei Gruppi possono essere redatti in forma semplificata seguendo uno schema comune predisposto dal livello nazionale (All. 5) **e saranno accompagnati da una nota esplicativa che illustri i principali movimenti finanziari.**
- 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;
- ogni eventuale richiesta di aumento della quota associativa va accompagnata da una chiara esplicitazione delle motivazioni che l'hanno determinata 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;
- a fronte della attività occasionali di raccolta pubblica di fondi deve essere redatto uno specifico rendiconto completo delle entrate e delle uscite per ogni raccolta effettuata, accompagnato da una relazione illustrativa dal quale deve risultare in modo chiaro e trasparente la descrizione degli eventi.
- **Crediamo, inoltre, che sia necessario redigere un inventario dei beni che possediamo, sia perché è uno strumento informativo completo e chiaro, sia perché permette di fare memoria di ciò che abbiamo ed essere maggiormente consapevoli nella gestione.**

CAPITOLO 5 I VOLONTARI E LE FIGURE PROFESSIONALI

5.1 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 limitato al rimborso delle spese strettamente connesse e necessarie al suo svolgimento.

Quando il ruolo di capo comporta l'esercizio di compiti afferenti a sfere diverse da quella educativa si dovrà favorire la separazione dei centri decisionali, in modo da contestualizzare chiaramente gli obiettivi della propria azione e gli strumenti con i quali darvi seguito. Ferme restando le linee di indirizzo definite dai capi, che hanno lo specifico compito di perseguire il bene dei ragazzi, la traduzione delle stesse da parte delle diverse componenti del sistema potrà essere affidata a tecnici esperti che diano garanzia di tempestività ed efficacia di azione.

Si dovrà privilegiare la separazione fra organi associativi ed organi dei soggetti commerciali, prevedendo che il ruolo di socio sia esercitato unicamente in sede di assemblea annuale con i poteri e le modalità previsti dal diritto civile e commerciale. A livello regionale si lascia la possibilità di ricoprire entrambi i ruoli.

I centri decisionali, sia in associazione che nel sistema commerciale, devono essere chiaramente delineati così come le relazioni fra gli stessi; devono essere altrettanto definiti i confini dell'autonomia ed i limiti del controllo per garantire che le responsabilità siano riferibili a organi precisi e ben identificati. Tutto questo ci sembra coerente con lo stile scout che utilizziamo nel nostro fare educazione, tenendo conto che in ambito economico le regole hanno necessità di applicazione più stringente pur nel rispetto della libertà di azione delle persone.

All'Associazione appartiene sicuramente il ruolo di indirizzo politico del sistema la cui attuazione spetterà ad ogni "attore" ai vari livelli nell'ambito della propria autonomia operativa.

Emerge la necessità di avvalersi, all'interno della parte commerciale del sistema, di figure professionali non volontarie che abbiano competenze e tempo da dedicare al raggiungimento degli obiettivi aziendali. Queste figure potranno essere collocate nel CDA e/o in ruoli operativi. Sarà importante mantenere un controllo sul loro operato a garanzia degli associati. La scelta è sicuramente onerosa: ne deriva la necessità di rivalutare l'organizzazione e gli equilibri economici complessivi per garantirne la sostenibilità. I membri degli organi associativi e societari delle diverse componenti del sistema non dovranno avere incarichi in organismi equivalenti delle diverse parti educativa e commerciale

5.2 I DIPENDENTI

La figura del dipendente, con il ruolo operativo, organizzativo o di coordinamento, è presente in particolare a livello nazionale 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 nazionale non può svolgere ruoli all'interno del Comitato, nel Consiglio nazionale o nel Consiglio generale).

In considerazione della complessità di gestione delle diverse funzioni che spettano al sistema AGESCI l'articolazione dello stesso dovrà essere perseguita facendo in modo che le strutture gestionali e di direzione di AGESCI e Fiordaliso srl SB divengano autonome e separate e

venga prevista la presenza di tecnici esperti, anche retribuiti, negli organi di governo e/o esecutivi dei soggetti commerciali del sistema a garanzia dell'efficacia ed efficiente operato degli stessi a tutela degli associati e dell'associazione stessa.

5.3. I CONSULENTI E 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 peraltro 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 hanno la possibilità di delegare compiti e funzioni o affidare incarichi di consulenza su specifici argomenti a dipendenti o consulenti/collaboratori 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.