

# **IL CONSORZIO**

## ***ANALISI DI BILANCIO ED ELEMENTI DI RIFLESSIONE PER LA DEFINIZIONE DELLE STRATEGIE 2008 - 2011***



CONSORZIO  
SISTEMA  
BIBLIOTECARIO  
NORD-OVEST

**Nell'ambito di un orientamento strategico fortemente indirizzato all'innovazione e allo sviluppo delle biblioteche è necessario porre l'attenzione anche sugli aspetti più squisitamente finanziari relativi alla gestione del Consorzio. Questo breve percorso illustra le manovre messe in atto dal Cda dal 2004 ad oggi per riequilibrare i conti del Consorzio senza pesare significativamente sui bilanci comunali, assicurando nel contempo il risanamento e il continuo sviluppo dei servizi.**

**La logica che ha guidato l'approntamento delle manovre di bilancio è sempre stata quella delle economie di scala e della razionalizzazione della spesa.**

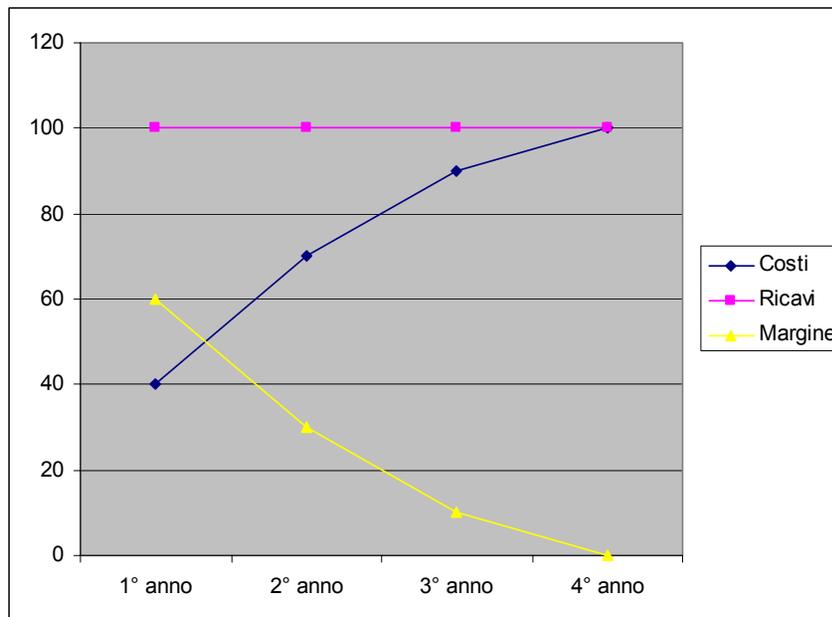
**Ora è necessario affrontare nuovi interventi strutturali per dare solidità al Consorzio e per assicurare lo sviluppo delle biblioteche.**



# Come funziona la manovra dell'ammortamento? (adottata dal 2004 ad oggi)

(manovra pura)

ANNO	COSTI	RICAVI
1° anno	40 Ammortamento	100
	<b>60 Margine</b>	
2° anno	40 Amm. 2° anno	100
	30 Amm. 1° anno	
	70 Tot. Amm.	
3° anno	<b>30 Margine</b>	100
	40 Amm. 3° anno	
	30 Amm. 2° anno	
	20 Amm. 1° anno	
4° anno	90 Tot. Amm.	100
	<b>10 Margine</b>	
	40 Amm. 4° anno	
	30 Amm. 3° anno	
	20 Amm. 2° anno	
	10 Amm. 1° anno	
	100 Tot. Amm.	
	<b>0 Margine</b>	



CADENZA AMMORTAMENTO	
1° anno	40%
2° anno	30%
3° anno	20%
4° anno	10%

La manovra è stata finalizzata alla copertura, dal punto di vista dell'equilibrio **COSTI/RICAVI**, di costi che non trovano copertura con le quote. La natura dell'intervento deve, però, essere temporanea perché altrimenti inserirebbe squilibri strutturali difficilmente affrontabili in altro modo



**Dal punto di vista delle strategie adottate dal 1999 fino al 2003 / 2004 gli obiettivi erano quelli di accrescere le attività economiche per avere risorse differenziate rispetto alle sole quote.**

<b>DISAVANZO DELEGATE / MARGINE ECONOMICO</b>			
	<b>DISAVANZO DELEGATE</b>	<b>UTILE ECONOMICO</b>	<b>DIFFERENZA</b>
2000	-27.316,95	26.055,25	-1.261,70
2001	-65.095,78	78.723,01	13.627,23
2002	-38.091,46	67.107,50	29.016,04
2003	-208.238,59	92.774,63	-115.463,96
2004	-157.549,84	145.714,58	-11.835,26
<b>TOTALI</b>	<b>-456.292,62</b>	<b>410.374,97</b>	<b>-85.917,65</b>

**La tenuta, dal punto di vista dei servizi, ha permesso, tra gli altri, la realizzazione dei seguenti risultati:**

**Ampliamento del parco macchine disponibile, forte rilancio della navigazione Internet, presa in carico della manutenzione di tutta la rete (oltre 450 macchine in 50 reti differenti), assunzione degli impegni di sostituzione delle macchine**

**Lancio di una ricca rete culturale di iniziative e di comunicazione agli utenti. Leggere in tutti i sensi è solo un esempio, ma oltre a questo: bibliografie, mostre, reading, ecc.**

**Piena estensione del coordinamento acquisti con una attività che ormai gestisce (o come quota in comodato o come incarico di acquisto) tutte le risorse dei Comuni**

**Capacità di supportare i comuni con le difficoltà delle Finanziarie per il funzionamento delle biblioteche (oltre 50 operatori)**

**Tutti i servizi indirizzati alle biblioteche hanno avuto una forte ricaduta sugli utenti finali che hanno, così, potuto navigare in Internet gratuitamente (oltre 250.000 ore erogate nel corso dell'anno), che hanno partecipato a numerosi eventi culturali, che hanno fruito di una varietà e ricchezza di acquisti molto elevata e che hanno potuto usufruire delle biblioteche senza subire chiusure o interruzioni**

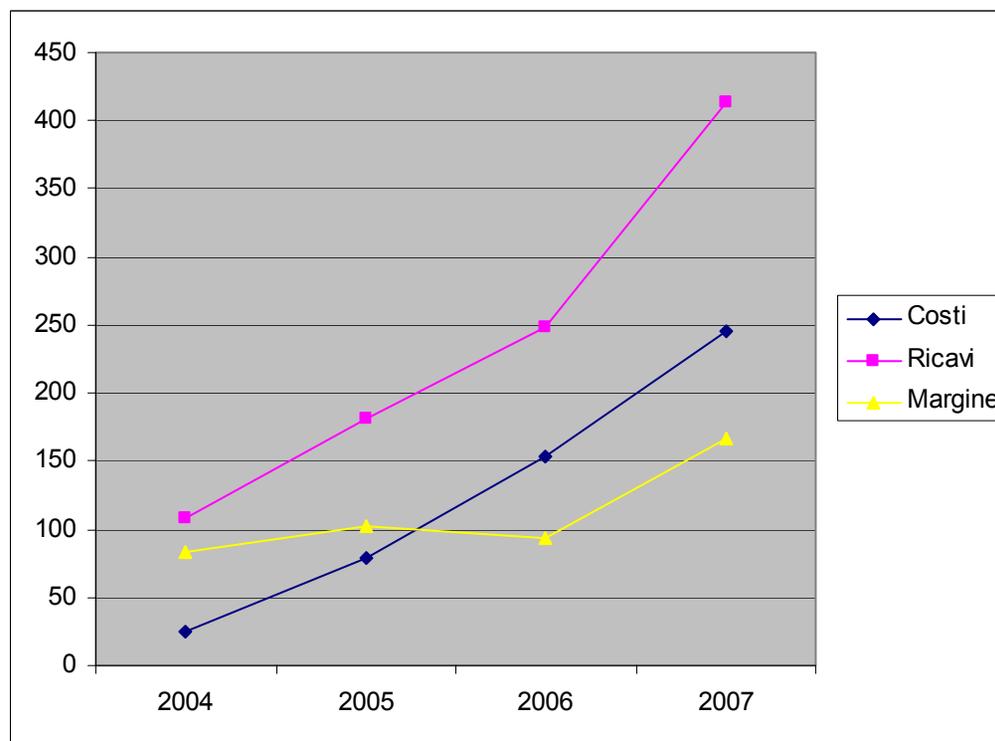


**CONSORZIO  
SISTEMA  
BIBLIOTECARIO  
NORD-OVEST**

**Sviluppare i servizi e garantire un patrimonio di competenze come quello assicurato dal Consorzio ha comportato fabbisogni crescenti di risorse che hanno imposto un'interpretazione della manovra a valori crescenti.**

**Ecco come si è esplicitata la manovra ammortamenti dal 2004 al 2007**

ANNO	COSTI		RICAVI
2004	25	Amm. 2004	108
	<b>83</b>	<b>Margine</b>	
2005	43	Amm. 2004	181
	36	Amm. 2005	
	79	Tot. Amm.	
	<b>102</b>	<b>Margine</b>	
2006	32	Amm. 2004	248
	72	Amm. 2005	
	50	Amm. 2006	
	154	Tot. Amm.	
	<b>94</b>	<b>Margine</b>	
2007	10	Amm. 2004	413
	54	Amm. 2005	
	99	Amm. 2006	
	83	Amm. 2007	
	246	Tot. Amm.	
	<b>167</b>	<b>Margine</b>	



**Mentre la manovra PURA in tre anni esaurisce il suo effetto, il continuo aumento delle quote di entrata porta in là nel tempo gli effetti sul bilancio.**

**Ma per il Consorzio esiste un limite costituito dalla disponibilità di risorse dei Comuni per gli acquisti configurabile in circa 700/800.000 euro.**

**Considerando che già nel 2007 è stata prevista in bilancio la quota di 413.000 euro si può immaginare come questa manovra sia in fase conclusiva.**

**In ogni caso la manovra ha avuto due effetti (oltre a quelli naturalmente positivi di pareggio del bilancio):**

- Spostare in là nel tempo i problemi di squilibrio COSTI / RICAVI**
- Accrescere i problemi di liquidità del Consorzio**

**L'aggravio di liquidità portato dalla manovra, OLTRE ALLA SOFFERENZA FISIOLÓGICA del Consorzio può essere valutato considerando il fatto che il margine è la parte di investimento che viene speso immediatamente (esce quindi dalla cassa) ma che non agisce sui costi del profitti e perdite.**

**In tal modo avremo la seguente situazione:**

2004	83.000 €
2005	102.000 €
2006	94.000 €
2007	167.000 €
<b>TOTALE</b>	<b>446.000 €</b>

**Alla fine del 2007 il fabbisogno di liquidità sarà aumentato di circa 446.000 euro**



**L'aggravio di liquidità può essere affrontato e risolto con un nuovo apporto di capitale da parte degli enti soci soprattutto in considerazione del fatto che i Comuni entrati nel 2001 non hanno fatto alcun versamento di capitale.**

**Pur prendendo atto delle note difficoltà della finanza pubblica è utile sottolineare che l'apporto di capitale non è una spesa corrente e che costituisce, quindi, un valore che rimane, comunque, di proprietà dell'ente che lo versa.**

**Attualmente la quota per abitante dei Comuni fondatori è di circa 27/30 centesimi per abitante (sulla base dei 440.000 abitanti presenti al momento della fondazione del Consorzio).**

**L'apporto di una quota analoga da parte dei Comuni entrati nel 2001 comporterebbe un aumento di capitale di circa 100.000 euro.**

**Se si facesse l'ipotesi di portare il valore del capitale sociale a 1 euro per tutti (prevedendo un ulteriore versamento da parte dei comuni fondatori) l'apporto complessivo di capitale sarebbe di circa 600.000/650.000 euro, rispondente, quindi, al fabbisogno reale del Consorzio.**

**Se si considera che l'aumento di capitale può essere liquidato in un triennio si può ben vedere come l'impegno dei Comuni sia abbastanza contenuto.**

## ANALISI IMPATTO MANOVRA LIBRI - 2004 - 2011

01/03/2007

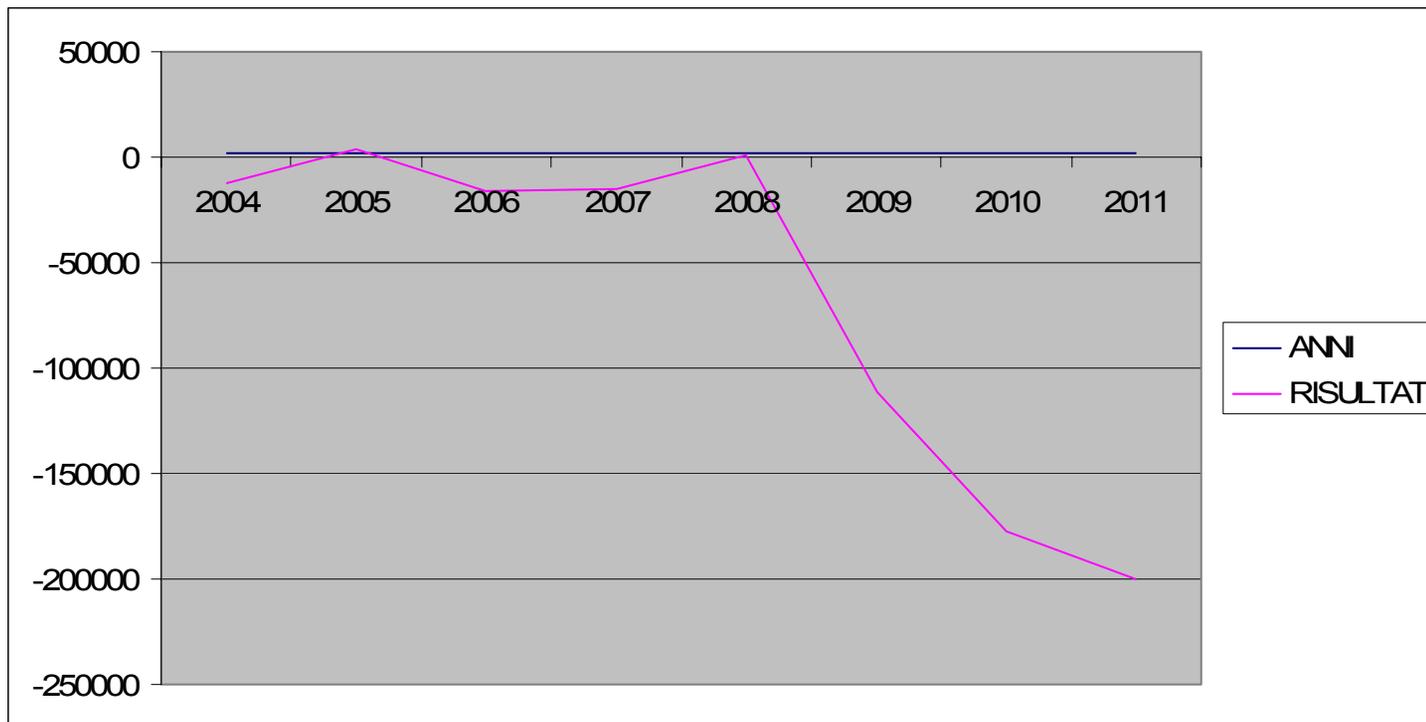
Somma di IMPORTO		TIPO costi/ricavi					
		REALE		reale Totale	SENZA MANOVRE DI AMMORTAMENTO	senza manovre amm Totale	
ANNO	Operazione	COSTI	RICAVI		COSTI	RICAVI	
2004	giro a cespiti 2004					108,00	
	quota ammortamento 2004				-25,00		
	saldo				-1.773,00	1.678,00	-95,00
2004	Totale	-1.798,00	1.786,00	-12,00	-1.798,00	1.786,00	-12,00
2005	giro a cespiti 2005					181,00	
	quota ammortamento 2004				-43,00		
	quota ammortamento 2005				-36,00		
	saldo				-1.969,00	1.871,00	-98,00
2005	Totale	-2.048,00	2.052,00	4,00	-2.048,00	2.052,00	4,00
2006	giro a cespiti 2006					248,00	
	quota ammortamento 2004				-32,00		
	quota ammortamento 2005				-72,00		
	quota ammortamento 2006				-50,00		
	saldo				-2.248,00	2.138,00	-110,00
2006	Totale	-2.402,00	2.386,00	-16,00	-2.402,00	2.386,00	-16,00
2007	giro a cespiti 2007					413,00	
	quota ammortamento 2004				-10,00		
	quota ammortamento 2005				-54,00		
	quota ammortamento 2006				-99,00		
	quota ammortamento 2007				-83,00		
	saldo				-2.580,00	2.415,00	-165,00
2007	Totale	-2.827,00	2.828,00	1,00	-2.826,00	2.828,00	2,00
2008	giro a cespiti 2008					550,00	
	quota ammortamento 2005				-18,00		
	quota ammortamento 2006				-74,25		
	quota ammortamento 2007				-166,00		
	quota ammortamento 2008				-110,00		
	saldo				-2.709,00	2.535,75	-173,25
2008	Totale	-3.077,25	3.085,75	8,50	-3.077,25	3.085,75	8,50
2009	giro a cespiti 2009					550,00	
	quota ammortamento 2006				-24,75		
	quota ammortamento 2007				-124,50		
	quota ammortamento 2008				-220,00		
	quota ammortamento 2009				-110,00		
	saldo				-2.844,45	2.662,54	-181,91
2009	Totale	-3.323,70	3.212,54	-111,16	-3.323,70	3.212,54	-111,16
2010	giro a cespiti 2010					550,00	
	quota ammortamento 2007				-41,50		
	quota ammortamento 2008				-165,00		
	quota ammortamento 2009				-220,00		
	quota ammortamento 2010				-110,00		
	saldo				-2.986,67	2.795,66	-191,01
2010	Totale	-3.523,17	3.345,66	-177,51	-3.523,17	3.345,66	-177,51
2011	giro a cespiti 2010					550,00	
	quota ammortamento 2008				-55,00		
	quota ammortamento 2009				-165,00		
	quota ammortamento 2010				-220,00		
	quota ammortamento 2011				-110,00		
	saldo				-3.136,01	2.935,45	-200,56
2011	Totale	-3.686,01	3.485,45	-200,56	-3.686,01	3.485,45	-200,56

**Cosa succederà al bilancio del Consorzio proiettando la manovra di ammortamento sugli anni futuri senza mettere in atto alcun intervento?**

**La tabella presenta un'ipotesi in cui il limite massimo per la quota libri in ammortamento sia di 550.000 euro che si raggiunge nel 2008. inoltre ipotizza un incremento costi / ricavi (per la restante parte del bilancio) pari al 5% annuo.**

**Con questa proiezione continua, naturalmente, il fabbisogno finanziario (173.000 nel 2008, 181.000 nel 2009, 191.000 nel 2010 e 200.000 nel 2011) mentre si mantiene sostanzialmente un pareggio nel 2008 (+ 8.000 euro), dal 2009 si evidenziano le perdite di bilancio con -111.000 , -177.000 euro nel 2010 e -200.000 euro nel 2011**

**Questa è la rappresentazione in termini di massima dell'andamento dei risultati di bilancio del Consorzio se non verranno messi in atto adeguati interventi**



# **DI QUALE ENTITA' SARA' LO SBILANCIO COSTI E RICAVI DEL CONSORZIO?**

**Possiamo sostanzialmente valutare in 150.000 / 200.000 euro il fabbisogno di risorse per riportare stabilmente in equilibrio il bilancio del Consorzio.**

**Gli interventi da attivare possono essere orientati ai seguenti obiettivi:**

- Adeguamento quote**
- Avvio nuove attività istituzionali (Archivi)**
- Estensione della gestione delle biblioteche**



# ➤ **Adeguamento quote**

Come dichiarato nella relazione del bilancio consuntivo 2004 (approvato dall'Assemblea del 23-6-2005 con un solo voto contrario) le quote di adesione avrebbero dovuto aumentare con la seguente progressione:

- 2005 – 10 centesimi (da 41 a 51 centesimi per abitante)
- 2006 – 20 centesimi (da 51 a 71 centesimi per abitante)

In realtà e in considerazione delle difficoltà dei Comuni sono stati applicati i seguenti aumenti:

- 2005 – 10 centesimi (da 41 a 51 centesimi)
- 2006 – 10 centesimi (da 51 a 61 centesimi)
- 2007 – 1 centesimo (da 61 a 62 centesimi)

L'adeguamento, in questo caso, potrebbe essere portato a 75 centesimi per abitante con un aumento di 13 centesimi rispetto alla quota attuale.

**In tal modo il beneficio di bilancio sarebbe di 101.400 euro (già dal bilancio 2008)**



**Tenendo conto dei costi consolidati e dei nuovi servizi, la prima ipotesi di bilancio di previsione 2008 per grandi aggregati si configura nel modo seguente:**

*IPOSTESI PREVISIONE 2008 PER ASSEMBLEA DELL'11 OTTOBRE 2007*

SETTORE	2007					2008				
	DELEGATI		ECONOMICI		2007 Totale	DELEGATI		ECONOMICI		2008 Totale
	Costi	Ricavi	Costi	Ricavi		Costi	Ricavi	Costi	Ricavi	
<b>Automazione</b>	-€ 366.739,72		-€ 48.547,14	€ 25.630,03	-€ 389.656,84	-€ 390.492,75		-€ 37.771,52	€ 38.445,05	-€ 389.819,22
<b>Biblioteche</b>	-€ 43.240,00		-€ 683.422,87	€ 748.996,00	€ 22.333,13	-€ 62.977,15		-€ 819.243,98	€ 819.806,40	-€ 62.414,73
<b>Patrimonio</b>	-€ 652.799,37	€ 340.000,00	-€ 3.749,61		-€ 316.548,98	-€ 659.499,56	€ 193.000,00			-€ 466.499,56
<b>Catalogazione</b>	-€ 68.210,10		-€ 16.630,00	€ 15.000,00	-€ 69.840,10	-€ 86.640,11		-€ 16.743,18	€ 15.000,00	-€ 88.383,29
<b>Scolastiche</b>	-€ 36.797,82	€ 6.600,00			-€ 30.197,82	-€ 43.452,50	€ 6.600,00			-€ 36.852,50
<b>Formazione</b>	-€ 18.461,10		-€ 27.945,57	€ 31.600,00	-€ 14.806,67	-€ 15.352,50		-€ 29.000,00	€ 36.600,00	-€ 7.752,50
<b>Promolettura</b>	-€ 161.537,31	€ 66.000,00	-€ 38.895,00	€ 32.141,00	-€ 102.291,31	-€ 101.534,81	€ 65.000,00	-€ 25.117,50	€ 16.000,00	-€ 45.652,31
<b>Servizi Culturali</b>			-€ 76.538,00	€ 75.389,00	-€ 1.149,00			-€ 32.000,00	€ 35.000,00	€ 3.000,00
<b>Marketing &amp; Statistiche</b>	-€ 8.461,10		-€ 19.500,00	€ 39.916,67	€ 11.955,57	-€ 10.352,50		-€ 19.500,00	€ 39.916,67	€ 10.064,17
<b>Archivi</b>			-€ 67.203,74	€ 36.173,33	-€ 31.030,41			-€ 67.203,74	€ 20.173,33	-€ 47.030,41
<b>Logistica</b>	-€ 111.955,88		-€ 31.269,84	€ 39.480,00	-€ 103.745,72	-€ 166.172,32		-€ 31.269,84	€ 58.480,00	-€ 138.962,16
<b>Amministrazione</b>	-€ 101.503,64		-€ 256.400,00	€ 270.000,00	-€ 87.903,64	-€ 146.138,14		-€ 256.400,00	€ 270.000,00	-€ 132.538,14
<b>Direzione &amp; Staff</b>	-€ 106.001,64		-€ 18.303,99		-€ 124.305,63	-€ 113.488,45		-€ 48.610,00	€ 40.000,00	-€ 122.098,45
<b>Spese Generali</b>	-€ 309.428,75				-€ 309.428,75	-€ 368.428,75	€ 40.000,00			-€ 328.428,75
<b>Quote - Contributi - Finanziamenti</b>		€ 1.533.755,27			€ 1.533.755,27		€ 1.855.081,65			€ 1.855.081,65
<b>TOTALI</b>	<b>-€ 1.985.136,43</b>	<b>€ 1.946.355,27</b>	<b>-€ 1.288.405,78</b>	<b>€ 1.314.326,03</b>	<b>-€ 12.860,91</b>	<b>-€ 2.164.529,52</b>	<b>€ 2.159.681,65</b>	<b>-€ 1.382.859,77</b>	<b>€ 1.389.421,45</b>	<b>€ 1.713,81</b>

## Bilancio 2008

# COSTI E QUOTE

La manovra di bilancio necessaria a sostenere i progetti fin qui illustrati prevede i seguenti interventi:

- Nessuna variazione della quota fissa per la prima e le successive biblioteche
- Adeguamento della quota variabile da 62 a 75 centesimi per abitante (contro 1,30 euro per abitante del Sistema di Vimercate e 0,90 euro della Fondazione per Leggere)
- Ulteriore spostamento delle risorse di acquisto libri ed audiovisivi dai capitoli di acquisto alla quota di adesione. Avvicinamento agli standard regionali. La quota acquisti (che rammentiamo viene tutta impiegata per gli acquisti di materiali per le biblioteche) passerà da 420.000 euro a 560.000 (dal 30% al 40% dell'obiettivo regionale)
- Nessuna variazione delle quote per promozione della lettura (500 euro biblioteche piccole, 1.000 biblioteche medie e 2.000 biblioteche grandi)
- Nessuna variazione delle quote di assistenza tecnica delle reti locali e ammortamento per il riacquisto (quota fissa per Comune 650 euro, quota manutenzione 130,6, quota riacquisto 90,6). Si riconferma la necessità di rispettare lo standard minimo di stazioni da mettere a disposizione degli utenti: 4 pc nelle biblioteche piccole, 8 in quelle medie e 12 in quelle grandi.
- Previsione di una quota di 13 centesimi per abitante per i servizi archivistici (Capitoli dei bilanci comunali relativi agli archivi).

