



Consorzio Sistema Bibliotecario Nord-Ovest

Via Valassina, 1 – Villa Gargantini - 20037 Paderno Dugnano MI
Tel+39 02 9906071 - Fax +39 02 93664708
C.F. 11964270158 P.I 11964270158
www.csbno.net – consorzio@csbno.net



NOTA TECNICA AL BILANCIO DI PREVISIONE 2010

Lo schema di bilancio di previsione 2010, che viene presentato all'attenzione dell'Assemblea è stato predisposto dalla struttura del Consorzio sulla base delle indicazioni del Consiglio d'Amministrazione; indicazioni riferite alle linee programmatiche approvate dall'Assemblea per il quadriennio 2008-2011 e correlate alle decisioni assunte successivamente dall'Assemblea circa gli ulteriori interventi di riorganizzazione e di razionalizzazione per ridurre i costi, così da evitare aumenti delle quote di adesione annuali.

NOTE TECNICHE PER LA REDAZIONE DEL BILANCIO

Il bilancio è stato impostato, sulla base delle diverse sollecitazioni pervenute dall'Assemblea, con una divisione più chiara e leggibile dei costi che sono distribuiti tra le attività per il contratto di servizio (CdS precedentemente indicate come "Spese delegate") e i servizi a richiesta (SaR precedentemente indicati come "costi economici").

In sostanza il criterio di suddivisione dei costi è riconducibile alle seguenti logiche:

COSTI DIRETTI

Sono quei costi direttamente imputabili per l'effettuazione delle attività. Ad esempio nei CdS il costo degli autisti per lo svolgimento del servizio di prestito interbibliotecario è un costo diretto e quindi totalmente imputato al relativo centro di costo, oppure nei SaR per la gestione delle biblioteche i costi degli operatori che effettuano i servizi sono imputati sui rispettivi centri di costo.

Complessivamente per i costi diretti ci si è attenuti all'orientamento generale che con il personale a tempo indeterminato vengono svolti i servizi relativi al Contratto di Servizio (CdS, servizi delegati) mentre con il personale a tempo determinato vengono effettuati i servizi a richiesta (SaR, servizi economici), caratterizzati da durate contrattuali da parte dei Comuni che non consentono incarichi a tempo indeterminato. In tal modo la suddivisione delle imputazioni è molto più chiara e definita; peraltro il Consorzio ha sempre utilizzato questo





Consorzio Sistema Bibliotecario Nord-Ovest

Via Valassina, 1 – Villa Gargantini - 20037 Paderno Dugnano MI
Tel+39 02 9906071 - Fax +39 02 93664708
C.F. 11964270158 P.I 11964270158
www.csbno.net – consorzio@csbno.net



criterio nella definizione dei propri bilanci.

COSTI INDIRETTI

I costi indiretti o generali sono relativi a quelle voci di costo che non possono, per loro natura, essere imputati a singoli centri di costo. Rientrano in questa categoria i costi relativi, ad esempio, agli affitti, all'amministrazione, alle pulizie (della sede del Consorzio), al riscaldamento (sempre per la sede del Consorzio), agli organi istituzionali, alla direzione, ecc. ecc. Queste voci di costo non solo non sono suddivisibili tra CdS e SaR, ma non sono nemmeno tanto comprimibili: cioè con la riduzione o annullamento, ad esempio, dei servizi a richiesta dei Comuni (SaR), non si riducono i costi di affitto, di amministrazione, degli organi istituzionali, di direzione, ecc. ecc. se non marginalmente. Per comprendere questo aspetto bisogna far riferimento alla teoria (ma anche alla pratica) della progressione (e riduzione) dei costi a gradini: cioè una serie di costi indiretti o generali non sono proporzionati all'aumento o diminuzione dei costi diretti e la loro riduzione richiede tempi più lunghi di un singolo bilancio. Per una maggior chiarezza possiamo far riferimento, ad esempio, al costo dell'affitto la cui riduzione richiede lo spostamento del Consorzio in un'altra sede. Oppure i costi istituzionali la cui riduzione richiede una modifica statutaria (la riduzione del numero dei componenti), o ancora la direzione la cui riduzione richiede una ridefinizione contrattuale così come per le posizioni organizzative di responsabilità, o ancora l'amministrazione in cui sono impiegate persone a tempo indeterminato la cui riduzione richiede una strategia di reimpiego non immediatamente realizzabile.

Una struttura piccola come il Consorzio, soggetto, peraltro, a precisi obblighi istituzionali, ha un carico di costi indiretti o generali certamente sproporzionato rispetto alle esclusive attività del Contratto di Servizio per cui è stato istituito: per tale ragione l'introduzione delle attività a richiesta dei Comuni (SaR) più che per obiettivi di margine economico persegue lo scopo di suddividere ed abbattere i costi indiretti o generali.

Sempre sul tema dei costi indiretti o generali è stata più volte discussa dall'Assemblea la questione della loro dimensione e del loro rapporto con il valore complessivo del bilancio del Consorzio.

Per un'analisi puntuale dell'articolazione delle spese generali si è predisposta la seguente tabella:





Consorzio Sistema Bibliotecario Nord-Ovest

Via Valassina, 1 – Villa Gargantini - 20037 Paderno Dugnano MI
 Tel+39 02 9906071 - Fax +39 02 93664708
 C.F. 11964270158 P.I 11964270158
 www.csbno.net – consorzio@csbno.net



| | Descrizione | CdS (Delegate) | SaR (Economiche) | TOTALE |
|---------------------------------|-------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| DIREZIONE / AMMINISTRAZIONE | Attività direttive | -Ū 62.833 | -Ū 22.079 | -Ū 84.912 |
| | Personale Amministrazione | -Ū 108.385 | -Ū 39.076 | -Ū 147.461 |
| TOTALE | | -Ū 171.218 | -Ū 61.155 | -Ū 232.373 |
| SPESE GENERALI | Affitti e spese | -Ū 19.545 | -Ū 7.007 | -Ū 26.552 |
| | Ammortamenti generali | -Ū 7.984 | | -Ū 7.984 |
| | Assicurazioni | -Ū 6.290 | -Ū 2.210 | -Ū 8.500 |
| | Figura professionale (dipendente) | -Ū 20.239 | -Ū 7.110 | -Ū 27.349 |
| | Certificazione di qualità | -Ū 4.500 | | -Ū 4.500 |
| | Cellulari | -Ū 7.400 | -Ū 2.600 | -Ū 10.000 |
| | Contabilità e consulenze | -Ū 33.143 | -Ū 10.591 | -Ū 43.734 |
| | Fotocopie | -Ū 1.820 | -Ū 780 | -Ū 2.600 |
| | Imposte e Tasse | -Ū 72.376 | -Ū 22.520 | -Ū 94.895 |
| | Interessi passivi | -Ū 22.666 | -Ū 9.620 | -Ū 32.286 |
| | Interessi per mutuo | -Ū 7.230 | -Ū 884 | -Ū 8.114 |
| | IVA PRORATA | -Ū 10.360 | -Ū 3.640 | -Ū 14.000 |
| | Mensa | -Ū 14.000 | -Ū 6.000 | -Ū 20.000 |
| | Organi Statutari | -Ū 40.400 | -Ū 14.330 | -Ū 54.730 |
| | Pulizie | -Ū 6.300 | -Ū 2.700 | -Ū 9.000 |
| | Spese assistenza questioni personale | -Ū 4.440 | -Ū 1.560 | -Ū 6.000 |
| | Spese Generali | -Ū 9.510 | -Ū 4.890 | -Ū 14.400 |
| | Spese Legali | -Ū 8.880 | -Ū 3.120 | -Ū 12.000 |
| | Spese Varie 626 | -Ū 4.200 | -Ū 1.800 | -Ū 6.000 |
| Trasloco | Ū 0 | -Ū 1.950 | -Ū 1.950 | |
| Telefono | -Ū 5.550 | | -Ū 5.550 | |
| Q. Spese Generali Totale | | -Ū 306.833 | -Ū 103.312 | -Ū 410.145 |
| PERSONALE | Personale : Premi di fine anno dipendenti | -Ū 18.500 | -Ū 6.500 | -Ū 25.000 |
| | Personale : Viaggi | -Ū 22.200 | -Ū 7.800 | -Ū 30.000 |
| R. Personale Totale | | -Ū 40.700 | -Ū 14.300 | -Ū 55.000 |
| | | -Ū 518.750 | -Ū 178.767 | -Ū 697.518 |

Allo stato attuale dei servizi la percentuale di suddivisione adottata nell'imputazione dei costi indiretti è del 74% a carico delle attività del contratto di servizio (CdS) e 26% (25,5% in questa situazione specifica) a carico delle attività a richiesta dei Comuni (SaR).

E' evidente che, in assenza dei SaR, si creerebbe una situazione di squilibrio del bilancio per il cui pareggio dovrebbero contribuire i Comuni consorziati.

Un altro aspetto sul quale il dibattito si è più volte soffermato è il rapporto tra costi generali e dimensione del bilancio del Consorzio.

Il bilancio di previsione 2010 presenta un risultato complessivo di 3.726.289,67 euro con un carico di costi generali pari a 697.518 euro, per un rapporto del 18,7%, dato in linea con aziende della nostra natura e dimensione.





Consorzio Sistema Bibliotecario Nord-Ovest

Via Valassina, 1 – Villa Gargantini - 20037 Paderno Dugnano MI
Tel+39 02 9906071 - Fax +39 02 93664708
C.F. 11964270158 P.I 11964270158
www.csbno.net – consorzio@csbno.net



La valutazione di questo dato è molto complessa in quanto non può essere considerata in astratto bensì deve essere calata nella situazione concreta in cui opera il Consorzio.

Ad esempio nel valutare i costi amministrativi del Consorzio non può non essere tenuto in conto il fatto che il modello di acquisto libri adottato da tutte le biblioteche negli ultimi anni ha letteralmente cancellato centinaia e centinaia di atti amministrativi compiuti dalle singole amministrazioni nel momento in cui gestivano autonomamente tali procedure portando un aumento dei costi amministrativi del Consorzio, ma contemporaneamente, un'incomparabile riduzione dei costi per i singoli Comuni. Analogamente a questo esempio tutte le attività del Contratto di Servizio possono essere portate come esempio di una riduzione generalizzata dei costi a carico dei Comuni, riduzione certamente non compensata dalle quote di adesione versate al Consorzio.

Che lo svolgimento di attività integrate comporti economie di scala non esime il Consorzio dalla costante valutazione dei modelli organizzativi e dalla continua ricerca di metodi di produzione dei servizi più economici e più efficaci come, del resto, è stato costantemente fatto in questi anni.

