



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](http://www.csbno.net) – [consorzio@csbno.net](mailto:consorzio@csbno.net)



## RELAZIONE DEL CONSIGLIO D'AMMINISTRAZIONE AL BILANCIO DI PREVISIONE 2013

Il Consiglio di Amministrazione con la presentazione del bilancio di previsione 2013 conclude una seconda fase della propria attività: dopo la prima fase, già indicata nella relazione per il bilancio di previsione 2012, caratterizzata da una rilevante turbolenza istituzionale sia per il completamento del processo di rinnovo delle Convenzioni, terminato ad aprile 2012, che per le modifiche della composizione dello stesso Cda, è stata avviata la seconda fase di realizzazione del programma strategico affidato dall'Assemblea al Cda con il suo rinnovo ancora a settembre del 2011.

In sostanza, mentre il bilancio 2012 si caratterizzava ancora come un bilancio di transizione a causa dei processi istituzionali in corso, il bilancio di previsione 2013 segna il punto di avvio di un nuovo processo di cambiamento e innovazione.

Il Cda ha lavorato nel corso del 2012 per mettere a punto un piano strategico caratterizzato dall'elemento trainante dell'innovazione che è stato sottoposto per la valutazione e il dibattito alle Amministrazioni Comunali. Il percorso di riflessione è tuttora attivo e non ha ancora visto un'espressione formale dell'Assemblea. Ciononostante il Cda ha introdotto nel bilancio di previsione 2013 alcuni primi elementi qualificanti del piano strategico: ciò sia per i riscontri diretti pervenutigli da diverse Amministrazioni Comunali, che per la determinante consapevolezza del Cda stesso che la strategia indicata fosse l'unica strada possibile per la sopravvivenza e lo sviluppo del Csbno.

Il bilancio di previsione 2013 contiene forti elementi indicati nel documento strategico Innovazione ponendo le basi future per il suo sviluppo e il suo consolidamento.

In questo contesto si è anche inserita la cancellazione sia per il 2012 che per gli anni successivi del contributo provinciale (116.000 euro previsti nel 2012) che incide pesantemente sul bilancio delle attività delegate, cioè della produzione propria e diretta dei servizi istituzionali del Consorzio che, al netto dell'acquisto libri, si attesta intorno ad un valore di circa un milione di euro (circa 750.000 euro di contributo dei Comuni e 250.000 di contributo provinciali e regionali, ora solo 130.000 regionali).

Questo elemento ha ulteriormente rafforzato la determinazione a perseguire strade nuove nella gestione dei servizi, nella valutazione del potenziale produttivo, commerciale e di marketing del Csbno e nella coraggiosa decisione di percorrere nuove strade la cui intuizione, però, è da tempo presente nel dna del Consorzio e nei documenti che ne scandiscono la sua vita (come, ad esempio, il citato documento programmatico di insediamento del Cda nel settembre del 2011).





Nel comporre il bilancio di previsione il Cda ha tenuto conto di due vincoli che hanno determinato le scelte complessive:

- ❖ la riduzione delle risorse derivanti da:
  - quote di adesione dei Comuni immutate dal 2007
  - aumento del costo della vita il cui riflesso sul Csbno può essere valutato in una svalutazione complessiva di almeno il 10%
  - Riduzione, dal 2007, dei contributi provinciali e regionali di circa 100.000 euro
  - Perdita del contributo del comune di Limbiate (dal 2009) senza apprezzabili riduzioni di costo e senza alcuna sostituzione
- ❖ L'impossibilità ad aumentare le quote di adesione dei Comuni

Il Cda in coerenza con il mandato ricevuto e con la consapevolezza del patrimonio di conoscenza e servizi del Csbno ha definito la seguente azione strategica in linea con le indicazioni del documento Innovazione:

- 1) Riorganizzazione interna
- 2) Aumento delle vendite di servizi
- 3) Più incisiva attività di Fundraising
- 4) Piccola partecipazione ai costi degli utenti

**La riorganizzazione interna** è stata oggetto di approfondite analisi ed è sfociata in una proposta che vede nello schema sottoriportato (Organigramma) una illustrazione sintetica delle azioni da intraprendere, fra queste sono da notare come rilevanti la riorganizzazione dell'Ufficio Tecnico, l'abolizione di una delle 3 PO (posizioni organizzative) ma anche un intervento più incisivo nella gestione delle Biblioteche allo scopo di migliorarne sempre più il servizio. L'obiettivo, ambizioso ma realizzabile, è quello di far sì che le Biblioteche del CSBNO siano riconosciute come il servizio al cittadino che più d'altri può reggere il confronto con i parametri europei e che raccoglie un ampio consenso fra gli utenti sul territorio.

I processi di riorganizzazione sono stati messi in moto già dai primi mesi dell'anno per la consapevolezza che realizzazione di economie e miglioramento della funzionalità non potessero essere ulteriormente rinviate. I processi organizzativi richiedono tempi non brevi anche per il coinvolgimento di altri soggetti quali i lavoratori e le organizzazioni sindacali: per fare in modo che gli effetti positivi di tali processi potessero riversarsi sul bilancio 2013 il Cda ha ritenuto di avviarli appena possibile.

### **Aumento delle vendite di servizi**

Il Consorzio ha mostrato una discreta potenzialità come soggetto in grado di offrire servizi a valenza biblioteconomica ma anche servizi culturali in genere. E' proprio questa potenzialità che si vorrebbe sviluppare per poter acquisire le risorse che, una volta portate a copertura del margine negativo che ogni anno si rileva nella gestione dei servizi delegati, potranno scongiurare la necessità di ricorrere ad ulteriore quota di contribuzione da parte dei Comuni associati.





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](http://www.csbno.net) – [consorzio@csbno.net](mailto:consorzio@csbno.net)



## Fundraising

Sia le attività biblioteconomiche che le attività culturali in genere hanno una valenza sociale tale da offrire elementi utili alla identificazione di soggetti disponibili al finanziamento.

## Partecipazione ai costi da parte degli utenti

Tutti e tre le strategie hanno una onerosità che si ritiene possa essere coperta dall'azione di richiesta di contribuzione agli utenti.

L'ipotesi inserita a bilancio è quella di prevedere una partecipazione ai servizi da parte degli utenti di € 3 escludendo i cittadini di età inferiore ai 18 o superiore ai 72 ma anche i cittadini disoccupati. Tale partecipazione potrebbe generare un recupero di circa 120.000 euro.

Il progetto prevede un'intensa azione di marketing e comunicazione che consenta di far percepire in maniera chiara ai cittadini il valore complessivo dell'offerta culturale che le biblioteche dispiegano sul territorio mostrando come il contributo richiesto consenta di rendere disponibili nuovi servizi (biblioteca digitale, artoteca, visite d'arte, corsi, ecc.).

Per tale ragione il bilancio mentre prevede la riorganizzazione funzionale dei servizi tecnici con una reale compressione di costo, comporta alcuni investimenti nuovi (servizi di marketing, commerciale, comunicazione) destinati a sostanziare e far funzionare il modello consortile che emerge dalle linee di Innovazione.

Il bilancio di previsione è strutturato, come ormai tradizione, nella parte dei servizi delegati, stabiliti dallo Statuto e resi a tutte le biblioteche, e nella parte dei servizi "a richiesta" erogati solo alle Amministrazioni che li richiedono.

I costi generali sono suddivisi in parte (circa il 70%) tra servizi delegati e in parte (il 30%) sui servizi a richiesta; questa seconda parte del valore di quasi 200.000 euro, costituisce l'apporto più significativo delle attività a richiesta al funzionamento del Csbno.

Dal punto di vista dei ricavi, che costituiscono la partita principale di intervento per lo sviluppo del Csbno, è da sottolineare che il 2013 prevede il recupero delle quote degli utenti mentre il potenziamento delle attività di vendita potrà essere ragionevolmente previsto negli anni successivi. Tale previsione è supportata dalle azioni attualmente messe in campo dal Csbno, sul piano della vendita dei servizi, che possono essere così indicati:

- ⇒ Potenziamento del ruolo di capofila del Csbno nel network Medialibrary
- ⇒ Sottoscrizione di una convenzione con l'AIB Sicilia per la messa a disposizione di tutte le biblioteche pubbliche siciliane, gratuitamente per un anno poi a convenzione, di software, servizi e conoscenze del Csbno
- ⇒ Partecipazione a gare e bandi (Regione Lombardia – archivi della Giunta – biblioteca del Consiglio Regionale – Urp del Consiglio)
- ⇒ Partecipazione a diversi bandi di finanziamento





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](http://www.csbno.net) – [consorzio@csbno.net](mailto:consorzio@csbno.net)



- ⇒ Potenziamento dell'offerta ai Comuni del Csbno di servizi culturali (gestione biblioteche, archivi, ecc.)
- ⇒ Predisposizione di nuovi servizi a pagamento per gli utenti (oltre ai corsi già consolidati, visite d'arte, ecc.)

Una particolare annotazione è da fare relativamente alla questione della liquidità del Consorzio: sono ormai diversi anni che i Cda che si sono susseguiti nel tempo, confortati dalle indicazioni dei diversi collegi dei Revisori dei Conti, hanno messo in evidenza la problematica della liquidità e le azioni necessarie per la correzione.

Come è stato più volte sottolineato il problema della liquidità deriva da due diversi fattori:

- il riconoscimento di "investimento" all'acquisto libri che con la sua manovra di ammortamento ha consentito il normale funzionamento del Consorzio nel corso degli ultimi anni senza alcun aumento nelle quote dei Comuni e con il pieno mantenimento dei servizi (anzi con il loro allargamento).
- I ritardi di pagamento da parte dei Comuni, della Provincia e della Regione.

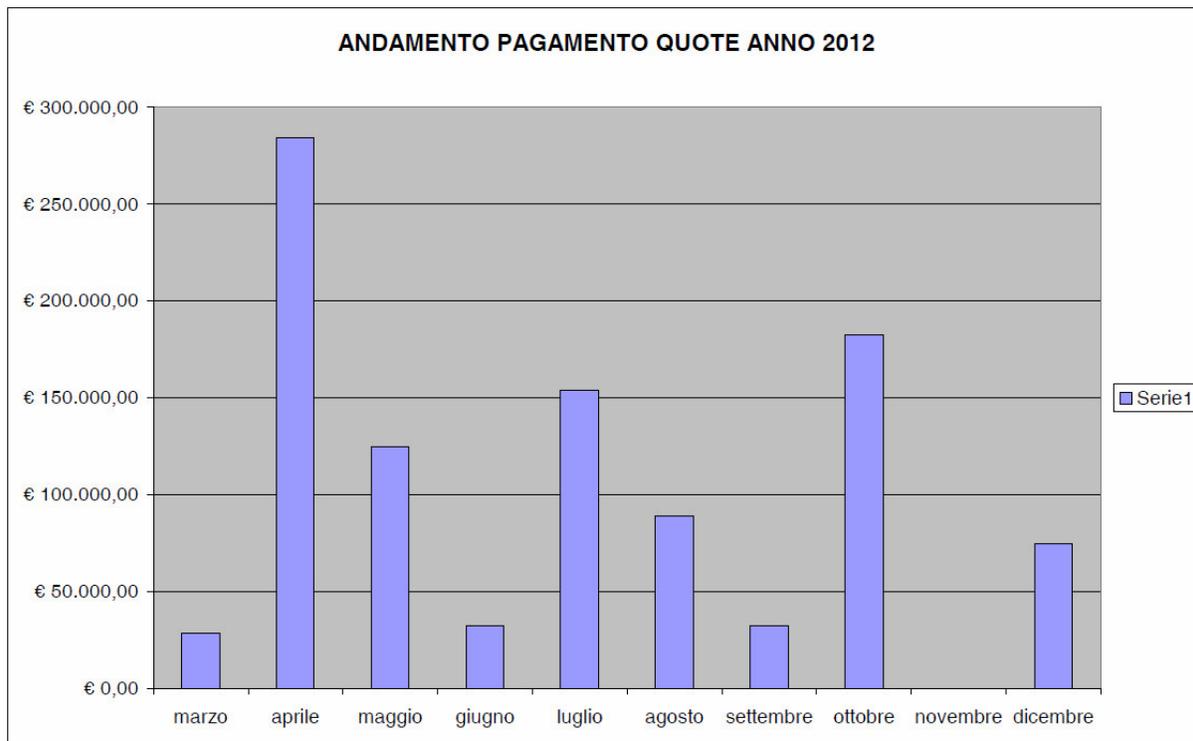
Mentre per il primo aspetto la manovra correttiva è stato l'aumento del fondo di dotazione, peraltro non ancora totalmente versato dai Comuni – Soci, per il secondo aspetto non vi è altra alternativa che la chiara presa di coscienza da parte dei Comuni e l'assunzione di un impegno reale all'anticipo del versamento delle quote.

Riportiamo qui sotto la tabella, a titolo indicativo, dei contributi versati nel corso del 2012: a fronte della variabilità dei versamenti e del mancato versamento a fine anno di ben 272.000 euro, è da rilevare come i costi del Csbno siano costanti nei mesi e comportino una disponibilità per ora assicurata da un fido bancario che annualmente produce il costo di un posto di lavoro.

Da rilevare anche che i contributi regionali e provinciali (quest'anno solo regionali) vengono sempre accreditati agli inizi dell'anno successivo di competenza realizzando stabilmente un ritardo di oltre un anno.

E' necessario un nuovo impegno dei Comuni per modificare questa situazione seguendo strade che prevedano piuttosto che l'emissione di eventuali fatture di mora, l'accordo condiviso per una liquidazione dei contributi entro la prima metà dell'esercizio.





(la tabella verrà migliorata)

## Conclusioni

Il processo messo in atto dal Cda con il bilancio di previsione 2013 è senz'altro di lungo respiro e richiede una visione ed un impegno pluriennale per poter beneficiare appieno dei vantaggi; anche per questa ragione il Cda contestualmente alla presentazione del bilancio presenta le dimissioni di tre suoi componenti al fine di consentire un consolidamento della struttura, che i tre componenti dimissionari non sono in grado, per diverse ragioni di carattere personale e professionale, di assicurare.

28 febbraio 2013

IL PRESIDENTE  
Dottor Massimo Accarisi





## Funzionigramma

