



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)



Paderno Dugnano, 25 giugno 2013

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

Il Consiglio di Amministrazione, nominato lo scorso 8 maggio, con la presentazione del bilancio di previsione 2013 compie il suo primo atto gestionale significativo ereditando il lavoro svolto nei mesi passati dal Cda che l'ha preceduto (e che il parte è presente nell'attuale). Con questo documento il Cda prende atto che con la presentazione del bilancio di previsione 2013 si conclude una fase di attività che ha coinvolto fino agli inizi del 2013 gli organi di governo del Consorzio: 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 Consiglio, di cui ereditiamo i risultati del lavoro, ha operato 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 nel bilancio di previsione 2013 sono stati introdotti 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





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)



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
- ❖ Desiderio di non 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.

### **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**

Tra i temi fortemente discussi nella definizione del bilancio vi è certamente quello della sostenibilità economica e della possibile partecipazione degli utenti agli oneri di gestione dei servizi bibliotecari e di rete.

L'argomento, presentato nella prima versione del bilancio di previsione nell'Assemblea dell'8 maggio scorso ha sollevato un vivace dibattito che ha spinto il Cda a riconsiderare le azioni strategiche ipotizzate nella relazione precedente (ma che avrebbero dovuto in ogni caso essere concordate con le amministrazioni socie) ricercando soluzioni alternative per poter mantenere in equilibrio il bilancio 2013.

La positiva concomitanza di alcuni elementi di bilancio (illustrati più sotto) consente al Cda di predisporre una struttura che non sia essenzialmente basata sulla contribuzione degli utenti. Il tema, però, è stato aperto e richiede una riflessione forte e "laica" da parte degli amministratori a cui compete la responsabilità principale dell'equilibrio, in questa situazione economica drammatica, dei servizi offerti ai cittadini.

L'obiettivo dovrebbe essere quello di fissare alcune linee guida sulle quali il Cda predisporrà, per il 2014, le azioni adeguate per continuare ad erogare i servizi.

In questa situazione il Cda ha ritenuto non più prorogabile la regolamentazione dei sistemi di regolazione dell'utilizzo dei servizi da parte degli utenti con la previsione di "rimborsi spese" (più che multe che ricadrebbero sotto normative diverse e più complesse) per le ritardate consegne dei materiali. Il Cda ritiene sia necessario adeguarsi a regole che paesi considerati molto più avanzati del nostro dal punto di vista dell'erogazione dei servizi di pubblica lettura (come quelli del mondo anglosassone) da moltissimo tempo applicano.

La regolamentazione, per la quale in questa fase vengono proposte solo le linee guida, produrrà una miglior funzionalità ed utilizzo del patrimonio librario e documentario oltre a produrre alcune risorse economiche, in questo caso non applicate alla generalità degli utenti bensì solo a coloro che non attuano comportamenti corretti, utili per la copertura del bilancio.





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)



A sostegno di queste azioni nel corso del 2013 saranno anche sperimentate alcune forme di contribuzione e sostegno volontario da parte degli utenti anche per misurare il grado di soddisfazione dei servizi.

### **Azioni straordinarie di sostegno del bilancio 2013**

Nei primi mesi del 2013 si sono manifestate alcune opportunità di carattere straordinario e non ripetitivo (che non costituiranno, perciò, elemento stabile di sostenibilità economica del Consorzio) che consentono di modificare l'originale impostazione del bilancio in favore di una struttura che non preveda la partecipazione degli utenti, almeno in maniera così significativa (120.000 euro) come nella bozza precedente.

Le azioni possibili e che il Cda ritiene di poter perseguire sono le seguenti:

- recupero Ires su Irap 2007 - 2011 (In base al DL 201 del 2011 art. 2 comma 1 quater. Si applica a partire dal 2012 ma consente un recupero retroattivo dal 2007 al 2011) 44.500 euro
- recupero Ires su Irap 2012 pari a 11.500 euro
- recupero ammortamenti anni precedenti (revisione cespiti) pari a 21.000 euro
- sopravvenienze attive (accordo transazione con il direttore) 23.000 euro
- recupero residuo da utenti pari a 20.000 euro (contributi volontari ed eventuali rimborsi per ritardate restituzioni)

Le operazioni, di natura assolutamente straordinaria, consentono di pianificare azioni di sostenibilità economica dei servizi con un processo partecipato e condiviso che potrà essere messo in campo a partire dal bilancio 2014.

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 potenziamento delle attività di vendita i cui risultati, ragionevolmente, potranno essere previsti 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





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)



- ⇒ 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
- ⇒ 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.

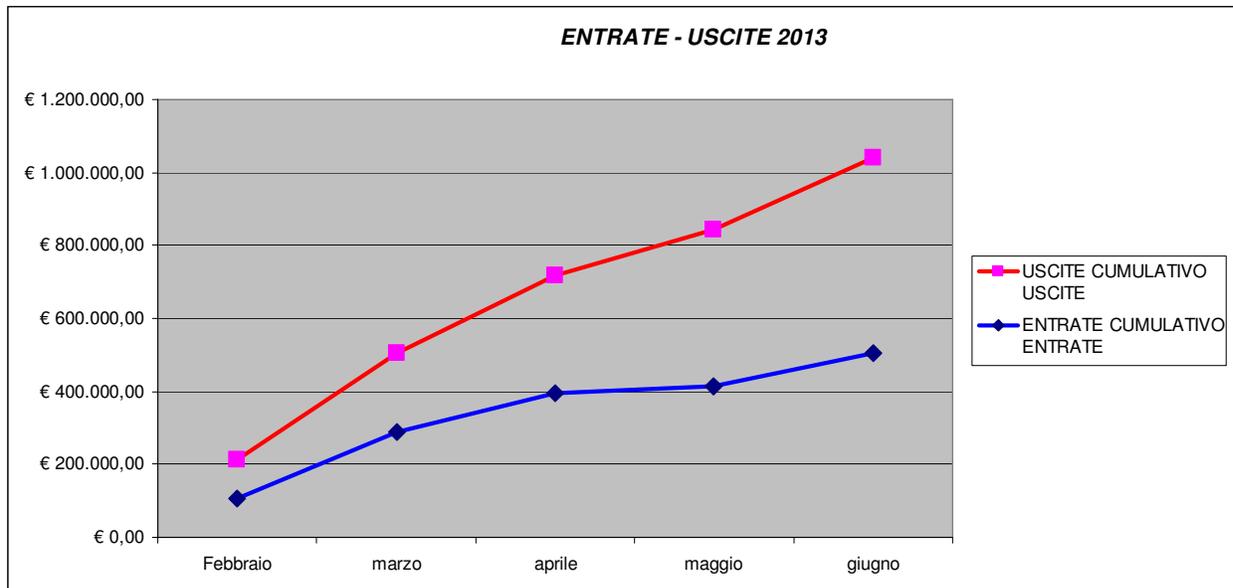
Mentre per il primo aspetto la manovra correttiva è stato l'aumento del fondo di dotazione, peraltro non ancora totalmente versato dai Comuni – Soci, per il secondo aspetto non vi è altra alternativa che la chiara presa di coscienza da parte dei Comuni e l'assunzione di un impegno reale all'anticipo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





## 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. Il processo di rinnovamento è appena partito: la Convenzione è stata rinnovata fino al 2021, lo Statuto, nella sua ridefinizione, ha colto tutti gli elementi di cambiamento rilevati in questi anni, il Cda, dopo alcuni cambiamenti ha assunto una sua configurazione stabile che dovrà essere completata con la nomina dei due consiglieri mancanti, le linee guida per l'innovazione sono state presentate, in parte discusse e di prossima approvazione, in sostanza ci sono tutti gli elementi per affrontare le prossime fasi di crescita e consolidamento del Csbno.

25 giugno 2013

IL PRESIDENTE  
Nerio Agostini





# Funzionigramma

