

PROIEZIONE DI BILANCIO 2017 2018

Assemblea consortile Csbno 10-11-2016 / 20-12-2016

Questo breve documento vuole fornire alcuni elementi di riflessione per far comprendere su quali considerazioni ed ipotesi di lavoro sono basate le proiezioni qui presentate; perciò non vuole avere la presunzione di essere un piano industriale nella piena accezione del termine.

Siamo partiti da un'ipotesi di proiezione di bilancio a costi / ricavi invariati rispetto al 2016 considerando che la parte delegata ormai è sufficientemente consolidata e che presenta un andamento costante, mentre per la parte economica, maggiormente soggetta a variazioni, abbiamo ipotizzato il mantenimento dell'attuale parco contratti per quanto riguarda le biblioteche e la cancellazione delle poste tipiche del 2016.

In particolare abbiamo rilevato le attività che avevano una caratteristica di straordinarietà nel 2016 e ne abbiamo sottratto il valore economico (costi e ricavi) dalla proiezione dei bilanci successivi. Con questa operazione abbiamo voluto consolidare un parco clienti / fatturato pressoché certo al fine di ipotizzare sviluppi futuri ragionevolmente credibili.

Dalla struttura base del bilancio abbiamo perciò tolto, nelle attività economiche le poste costituite dalle seguenti voci:

- FundRaising (Expo fuori Milano)
- GRIPP
- Inaugurazione Teatro Legnano
- Naming e Logo Bresso
- Progetto FAS LEGNANO

Ottenendo in tal modo la seguente situazione costi / ricavi:

	Costi	Ricavi	Differenza
Bilancio "Base"	-€ 4.375.988,09	€ 4.195.971,25	-€ 180.016,84

In sostanza la sofferenza del bilancio, a partite ferme, cioè con attività analoghe al 2016 ma senza quelle straordinarie presenta una sofferenza di circa 180 Keuro, pressoché equivalente al contributo regionale non più inserito in bilancio per le incertezze del quadro istituzionale.

Le ipotesi di attività per il 2017 che possano se non riequilibrare almeno migliorare la situazione sono relative alle seguenti partite:

- Utente sostenitore: aumento della quota da 50.000 a 80.000 euro con campagna direttamente gestita dalle biblioteche che recupererebbero in tal modo la risorsa acquisto documenti temporaneamente vincolata. Nella proiezione di bilancio la quota iscritta è solo di 30 Keuro perché gli altri 50 erano già presenti nel bilancio 2016 e confermate quindi per il 2017.
- Gestione biblioteche: dalle rilevazioni effettuate tra tutto il personale comunale operante nelle biblioteche è emerso che 63 persone, dipendenti comunali, sono prossimi alla pensione (nati tra il 1951 e il 1958). L'ipotesi effettuata è che solo 40 di questi 63 potrebbero essere sostituiti affidandone la gestione al Csbno (per le note difficoltà di personale degli enti locali), ipotizzando quindi

l'acquisizione di 10 incarichi annuali si avrebbe un costo di 300 Keuro contro un ricavo ipotizzato di 320 Keuro con un margine di 20 Keuro.

- Gestione beni culturali del territorio: l'ipotesi finora percorsa è relativa all'affidamento in gestione di beni culturali del territorio per un valore annuale dei costi di 400 Keuro a fronte del quale potrebbe essere realizzato un ricavo di 430 Keuro per un margine netto di 30 Keuro.
- Progetto imprese: a fronte di un ritorno a fine esercizio 2016 di disponibilità per incarichi con aziende diverse si è ipotizzato un margine di 30 Keuro. In questo caso non è stata fatta l'ipotesi della dinamica costi / ricavi bensì solo quella del margine.
- Altra partita in via di sviluppo è quella relativa alla gestione di sistemi di formazione permanente gestiti dai Comuni per le quali si ipotizza un avvio nella seconda metà del 2017 (anno scolastico 2017 / 2018)

Lo schema per il 2017 è il seguente:

Costi/Ricavi aggiunti	Costi	Ricavi	Differenza
Utente sostenitore		€ 30.000,00	€ 30.000,00
Gestione biblioteche	€ 300.000,00	€ 320.000,00	€ 20.000,00
Gestione beni culturali	€ 400.000,00	€ 430.000,00	€ 30.000,00
Progetti Imprese		€ 30.000,00	€ 30.000,00
Formazione permanente	€ 300.000,00	€ 320.000,00	€ 20.000,00
TOTALI	€ 1.000.000,00	€ 1.130.000,00	€ 130.000,00

In questo modo il bilancio complessivo per il 2017 potrebbe presentarsi nel modo seguente:

Totale complessivo	-€ 5.375.988,09	€ 5.325.971,25	-€ 50.016,84
---------------------------	------------------------	-----------------------	---------------------

La perdita ipotizzata potrebbe essere contenuta in circa 50 Keuro affrontabili con il ricorso al fondo di riserva deliberato con la riduzione del capitale sociale.

Per il 2018 potrebbero essere confermati gli stessi processi, in quanto relativi non ad attività straordinarie e non ripetibili, bensì ad attività che andrebbero a consolidarsi nel tempo.

In particolare:

- La quota utente sostenitore, una volta verificato un diverso modello con l'intervento diretto delle biblioteche, potrebbe essere incrementata e raggiungere la quota complessiva di 100 Keuro iscrivendo in questa estrapolazione di bilancio la quota di 50 Keuro.
- Per la gestione delle biblioteche si ipotizza l'acquisizione di ulteriori 10 incarichi oltre ai 10 acquisiti nel 2017 (con una piccola correzione cautelativa)
- Gestione beni culturali del territorio rimarrebbero invariati
- Progetto imprese si prevede un aumento di soli 10 Keuro per arrivare ad un totale di 40 Keuro
- La gestione delle formazione permanente dei Comuni riflettendosi su un anno intero potrebbe produrre un valore costi / ricavi di 500/550 per un margine di 50 Keuro

Costi/Ricavi aggiunti	Costi	Ricavi	Differenza
Utente sostenitore		€ 50.000,00	€ 50.000,00
Gestione biblioteche	€ 550.000,00	€ 590.000,00	€ 40.000,00
Gestione beni culturali	€ 400.000,00	€ 430.000,00	€ 30.000,00
Progetti Imprese		€ 40.000,00	€ 40.000,00
Formazione permanente	€ 500.000,00	€ 550.000,00	€ 50.000,00
	€ 1.450.000,00	€ 1.660.000,00	€ 210.000,00

In questo modo il bilancio complessivo del 2018 potrebbe presentarsi nel modo seguente:

Totale complessivo	-€ 5.825.988,09	€ 5.855.971,25	€ 29.983,16
---------------------------	------------------------	-----------------------	--------------------

Realizzando un margine di circa 29 Keuro e non rendendo più necessario il ricorso al fondo di riserva.

Lo schema riassuntivo dei due bilanci si presenterebbe, perciò, in questi termini:

Bilancio "Base"	-€ 4.375.988,09	€ 4.195.971,25	-€ 180.016,84		-€ 4.375.988,09	€ 4.195.971,25	-€ 180.016,84
Costi/Ricavi aggiunti				Costi/Ricavi aggiunti			
Utente sostenitore		€ 30.000,00	€ 30.000,00	Utente sostenitore		€ 50.000,00	€ 50.000,00
Gestione biblioteche	€ 300.000,00	€ 320.000,00	€ 20.000,00	Gestione biblioteche	€ 550.000,00	€ 590.000,00	€ 40.000,00
Gestione beni culturali del territorio	€ 400.000,00	€ 430.000,00	€ 30.000,00	Gestione beni culturali del territorio	€ 400.000,00	€ 430.000,00	€ 30.000,00
Progetti Imprese		€ 30.000,00	€ 30.000,00	Progetti Imprese		€ 40.000,00	€ 40.000,00
Formazione permanente dei Comuni	€ 300.000,00	€ 320.000,00	€ 20.000,00	Formazione permanente dei Comuni	€ 500.000,00	€ 550.000,00	€ 50.000,00
TOTALI	€ 1.000.000,00	€ 1.130.000,00	€ 130.000,00		€ 1.450.000,00	€ 1.660.000,00	€ 210.000,00
Totale complessivo	-€ 5.375.988,09	€ 5.325.971,25	-€ 50.016,84	Totale complessivo	-€ 5.825.988,09	€ 5.855.971,25	€ 29.983,16

FATTIBILITÀ DEGLI INTERVENTI IPOTIZZATI

Le ipotesi di sviluppo si basano su 5 tipologie di intervento. In realtà il Csbno è impegnato su più fronti che potranno fornire altri elementi di sostenibilità, ma ai fini di una semplificazione concettuale dei processi si è preferito far riferimento ai "processi forti" che con un maggior grado di successo potranno essere realizzati.

Altro elemento di riflessione è relativo alla cultura aziendale che il Csbno ha coltivato dalla sua fondazione ma con maggior determinazione negli ultimi 15 anni. Tale cultura che ha sempre cercato di interpretare il modello di azienda speciale prevede un forte orientamento del management e della direzione politica alle logiche di economie di gestione derivanti dall'applicazione del modello di sistema bibliotecario nato e fondato per realizzare economie di scala. L'altro aspetto di questo modello è il forte orientamento alla vendita di servizi in una logica stringente di reimpiego del know-how aziendale come patrimonio frutto dell'investimento dei Comuni.

Inoltre una cultura aziendale della razionalizzazione della spesa, della ottimizzazione delle risorse, del ricorso alla formazione e sviluppo delle professionalità e il conseguente reimpiego del know-how, nel corso degli anni, in particolar modo nel corso degli ultimi 4 anni, pur essendo cresciuta in un segmento povero e non certo caratterizzato da grandi investimenti, ha dato i suoi frutti consolidando il Csbno sia a livello territoriale che nazionale come una delle più grandi e solide reti bibliotecarie italiane.

Le ipotesi di sviluppo dei prossimi anni non si basano, quindi, su fantasie improvvisate e finalizzate solo ad inventare cifre di bilancio, bensì su un lavoro continuo e costante di attenta gestione e di forti relazioni in ambito territoriale ed oltre al fine di costruire le ipotesi qui indicate.

Tali ipotesi si esplicitano nei seguenti elementi:

➤ Campagna utente sostenitore: nel corso degli ultimi tre anni la campagna ha prodotto un risultato costante di circa 5.000 utenti sottoscrittori (circa 1.000 dei quali hanno rinnovato nel triennio) portando un ritorno di circa 50.000 euro l'anno. Tale risultato è stato ottenuto con vincoli e condizioni non ancora ottimali (come per esempio la mancata soluzione del problema dell'incasso delle quote ancora in buona parte rinviato a sistemi non diretti in biblioteca e quindi con un altissimo tasso di perdita degli utenti – tra la decisione di sottoscrivere al banco della biblioteca e l'effettivo pagamento della tessera al di fuori della biblioteca) e con un impegno diretto delle biblioteche non costante e continuo (le verifiche con i mystery client troppo spesso indicano il mancato sollecito degli utenti al banco della biblioteca). Il modello che si intende proporre per il 2017 e 2018 con la responsabilità diretta delle biblioteche (ripristino delle risorse di acquisto libri) associato a nuovi sistemi di vantaggi per gli utenti potranno dare senz'altro un impulso considerevole alla campagna tale consentire di raggiungere l'obiettivo ipotizzato. In particolare si possono ipotizzare per la campagna 2017 e 2018 i seguenti nuovi vantaggi per gli utenti che si assommeranno agli sconti derivanti dal pacchetto convenzioni fin qui accumulato (non tanto elevato per la verità in quanto il territorio è abbastanza povero di iniziative culturali che richiedano il pagamento dei biglietti):

- Possibilità di scontare una "multa" per ritardata riconsegna dei libri (valore 5 euro). Dopo due anni di sperimentazione con i solleciti si ritiene che sia possibile introdurre anche il pagamento delle "multe" (che non sono in realtà vere multe quanto rimborso spese per i costi di sollecito)
- Raddoppio dei prestiti digitali sulla piattaforma Mlol: attualmente gli utenti possono fruire di 2 prestiti al mese, per gli utenti sostenitori si possono ipotizzare 4 prestiti al mese.
- Confermare e rilanciare l'Artoteca, già ora destinata solo ai sostenitori.
- Consentire agli utenti sostenitori di effettuare fino a 20 prenotazioni in contemporanea anziché le 10 attuali per tutti gli utenti
- Estendere il prestito fino a 30 documenti anziché i 15 attuali per tutti gli utenti
- Riservare per una settimana la prenotazione dei libri novità ai sostenitori (tenendoli per una settimana, appunto, nella condizione di "prestito locale" con possibilità quindi che tutti gli utenti anche i non sostenitori recandosi personalmente in biblioteca possano prendere in prestito i documenti novità)

Con questi interventi si ritiene possibile il raggiungimento per il 2017 di almeno 8.000 sostenitori e 10.000 per il 2018 considerando che la platea degli utenti forti interessati a questi vantaggi è costituita numericamente da un gruppo di circa 15.000 persone.

➤ Per quanto riguarda la gestione biblioteche l'elemento di valutazione è prevalentemente di natura giuridica formale. Pur non avendo ancora le amministrazioni comunali raggiunto la consapevolezza che una gestione territoriale ed integrata sia economicamente e professionalmente migliore di una gestione diretta ed individuale, abbiamo registrato negli ultimi anni un fenomeno sempre più esteso di affidamento "obbligato" al Csbn derivante dai vincoli della normativa e finanza locale che rende sempre più difficile ai Comuni prevedere la gestione in economia delle biblioteche. Il solo processo di approvazione dello Statuto, contenente l'indicazione della gestione della biblioteca, ha portato molte amministrazioni a considerare l'ipotesi dell'affidamento di gestione al Csbn (in tutto o in parte), come ad esempio Baranzate, Bresso, Arese oltre ad altre realtà in cui il dibattito è tuttora aperto. Il pensionamento, di fatto inevitabile per ragioni anagrafiche, di almeno 60 persone nei prossimi 4 anni consente, come più sopra indicato, di ipotizzare annualmente un fabbisogno reale (depurato dalle mancate sostituzioni che inevitabilmente avvengono nei Comuni) di circa 10 figure per le quali la previsione del ricarico dei costi generali e di gestione (normalmente intorno all'8/10%) consente i recuperi indicati nel pre-

sente piano. Sarà da sciogliere a livello assembleare il nodo della cosiddetta “valutazione di congruità” che i Comuni devono effettuare per gli affidamenti in house; se l’indicazione, come sembra giungere da alcuni Comuni, è quella di confrontare le proposte economiche del Csbno con i valori di affidamento alle cooperative in ambiti di gare nazionali, avremo senz’altro un problema nel nostro territorio, sia a livello di tenuta di questo piano che di ragione di esistenza dello stesso Csbno. Il tema, tutto da sviluppare in ambiti adeguati, è quello di puntare sulla qualità dei servizi, sulla garanzia di professionalità adeguate, sull’esperienza e sull’organizzazione anziché sul risparmio sul costo del personale (privilegiando i trattamenti contrattuali delle cooperative a bassi livelli professionali e non sempre cristallini a fronte dell’applicazione del contratto Federculture).

- Gestione beni culturali del territorio: l’esperienza di gestione del teatro Tirinnanzi di Legnano e l’apertura di diversi altri fronti di dialogo con Amministrazioni Comunali che hanno in carico la gestione di beni culturali fa ben sperare in situazioni per le quali nel corso del 2017 e poi del 2018 vengano affidati al Csbno gestioni di beni culturali (teatri, ville, palazzi, ecc.). L’ipotesi è basata anche sulla modifica statutaria che rende ancor più semplice e lineare l’affidamento in house di tali servizi. La valutazione del valore complessivo dell’affidamento (valutato in 400.000 euro) è più un esercizio teorico che non reale, mentre la valutazione più veritiera è relativa al valore di margine (sempre in termine di spese generali come sopra) di circa 30.000 euro. In sostanza al di là del ricavo totale si ritiene di poter generare un ritorno diretto in servizi per circa 30.000 euro.
- Progetti imprese: l’avvio del servizio nel 2016 e l’elevato livello di risposta per interesse e per progetti concretamente definiti (incarico ottenuto: Geico. Trattative per servizi in corso: Fondazione Fiera, Uniabita, Aused. Contatti aperti: Zambon, Campari, Bracco) che ci consentono di avere alla fine del 2016, già in portafoglio per il 2017, almeno 10.000 euro di ritorno ci consentono di valutare con ottimismo l’ottenimento di un risultato di circa 30.000 a fine 2017.
- Formazione permanente dei Comuni: come ormai ampiamente verificato esiste un’area formativa non coperta istituzionalmente dagli enti erogatori di servizi di formazione (scuole, istituti, Afol, ecc.) e che appartiene al segmento dell’educazione permanente su cui le biblioteche da sempre sono istituzionalmente presenti. Tale area si è espressa finora con l’erogazione di corsi per il tempo libero e per l’educazione permanente (lingue, informatica) di una certa consistenza. E’ presente, però, un’area di servizi erogati direttamente da una serie di Comuni la cui gestione, anche alla luce delle modifiche del mercato del lavoro, è sempre più complessa per il modello in economia. Su questo piano il Csbno ha esplicitato in diverse sedi, oltre ad aver sperimentato in passato gestioni dirette (come la scuola di musica di Cinisello gestita per un triennio), la propria disponibilità a mettere a disposizione la propria struttura organizzativa ed amministrativa per tali servizi. Come per la gestione dei beni culturali anche in questo caso più che il valore complessivo di costi e ricavi (ipotizzato in 300.000 di costi e 320.000 di ricavi per il 2017) vale il valore dei servizi proposto che si ritiene possa configurarsi per il 2017 in circa 20.000 euro.

Il primo passaggio importante di collocazione di quanto qui illustrato lo avremo con la presentazione del Budget di previsione 2017, già predisposto in preliminare dal Cda uscente, che sarà presentato a gennaio dell’anno prossimo.

CDA DEL CSBNO

Paderno Dugnano, 19 dicembre 2016