

Assemblea dei Soci

Relazione del Consiglio di Amministrazione di INU Edizioni

PREMESSA

La casa editrice dell'Istituto Nazionale di Urbanistica sta entrando nel suo quattordicesimo anno di attività.

Essa nacque nell'ormai lontana primavera del 1995 proponendosi come una delle risposte forti alla crisi che l'Istituto stava attraversando agli inizi degli anni '90.

Dalla riflessione che si svolse allora sui temi e sulle prospettive politico-culturali e organizzative emerse anche, con chiarezza, che l'attività editoriale, elemento strategico della vita dell'Istituto, era diventata un grave motivo di crisi economica e gestionale, e non solo.

I bilanci economici degli ultimi anni avevano chiaramente evidenziato gli inconvenienti di un esercizio di impresa, di non più piccolissime dimensioni, condotto promiscuamente con l'attività di un Ente di alta cultura, il cui ordinamento e statuto gli sono intrinsecamente estranei.

La crisi dei primi anni '90, con l'enorme debito nei confronti della F.A.E. per Urbanistica ed il disavanzo di Urbanistica Informazioni, aveva rivelato non solo pesanti ipoteche sul futuro delle riviste ma anche difficoltà e incertezze sulle prospettive dello stesso Istituto. Non soltanto sul piano economico, ma anche su quello della attività culturale che poteva rischiare di rimanere schiacciata dal peso della gestione editoriale.

L'obiettivo, nel creare INU Edizioni, fu quindi duplice. Da una parte quello economico. Affidare le attività editoriali ad una società amministrata in una forma codificata dall'ordinamento vigente, era condizione indispensabile per una netta separazione tra i conti dell'Istituto e quelli della attività editoriale. Per poterne finalmente leggere con chiarezza i bilanci, controllarne la gestione, verificarne i problemi e costruire una prospettiva di ripianamento del disavanzo e, quindi, di autonomia economico finanziaria.

Dall'altra parte l'obiettivo culturale. Ritornare ad essere, e diventare sempre di più, il protagonista del dibattito disciplinare, era la posta in gioco per uscire dalla crisi, per la rinascita dell'Istituto negli anni '90. E per questo era necessario un impegno straordinario. Ed anche per questo apparve importante liberare l'Istituto da compiti che il passato aveva dimostrato pesanti e, non di rado, devianti.

La storia dell'Istituto, e di INU Edizioni, da quel difficile momento in poi sembrano dimostrare che quella scelta non fu inutile.

CRESCITA E DIMENSIONE

L'andamento economico

Il giro d'affari, negli anni, è stato il seguente:

1995 (esercizio dei primi 8 anni)	€ 114.570
1996	€ 223.193
1997	€ 353.032
1998	€ 300.179
1999	€ 387.232
2000	€ 382.110
2001	€ 354.486
2002	€ 357.068
2003	€ 394.181
2004	€ 385.092
2005	€ 308.135
2006	€ 390.573

Dalla fondazione di INU Edizioni s.r.l. ad oggi, si possono individuare due periodi nella storia della casa editrice.

La fase dello sviluppo, che interessa i primi cinque anni di vita, fino al 1999. Un periodo di forte crescita che si legge ancor di più nei primi tre anni. Ricordiamoci che nel 1994 la presenza della rivista INU era ridotta a Urbanistica Informazioni e ai Quaderni fino a che, alla Rassegna di Venezia in settembre, non esordisce la nuova "Urbanistica" e tutte le testate riprendono la loro attività rinnovata nell'immagine e nel corpo editoriale. Sono sempre i primi anni che vedono la nuova serie dei Quaderni produrre quindici numeri in tre anni e dare un contributo decisivo verso la conquista dell'autonomia finanziaria da parte della casa editrice.

La fase del consolidamento, dal 2000 in poi, che presenta anche aspetti controversi.

Vi si legge infatti un andamento leggermente in discesa: i 390.000 euro del 2006 appaiono nominalmente un po' superiori ai 387.000 del 1996, ma vi sono inferiori in valore reale. A questo aspetto negativo (alle cui cause si accenna di seguito) ne corrisponde però uno affatto positivo: sta diminuendo l'assistenza (finanziaria) diretta da parte dell'Istituto. Si sta, in altre parole, viaggiando concretamente verso l'autonomia finanziaria.

Le testate

L'andamento del giro di affari presenta in alcuni casi brusche variazioni da un anno all'altro. Queste non dipendono dall'alternarsi di anni in cui l'andamento generale va bene o va male, ma più semplicemente dalla vicenda discontinua che vivono due testate: quella dei Quaderni che non è periodica e quella dei Dossier che ha periodicità irregolare.

I Quaderni presentano il dato stravagante dovuto all'alternanza del concentrarsi, in un determinato esercizio, della produzione (e dei relativi costi) e, in un altro, degli incassi, che hanno subito variazioni grandissime: dai 18.500 euro del 2005 agli oltre 150.000 del 2000). Ma presentano anche il dato preoccupante del calo del loro peso sul bilancio, che è diminuito di circa il 25% negli ultimi quattro anni rispetto a quelli precedenti.

Le difficoltà che incontra questa serie, che ha sempre costituito una risorsa importante per la casa editrice, deriva dalla difficoltà di mercato che le condizioni esterne, ormai da alcuni anni, stanno proponendo.

I Quaderni vendono non solo un servizio editoriale, quanto soprattutto il marchio INU. Autori ed Enti considerano importante entrare in questa collana che ormai è in grado di rappresentare uno spaccato della recente storia della cultura prodotta attraverso le esperienze dell'urbanistica nazionale.

Ma gli Enti, che sono i finanziatori della produzione dei Quaderni, versano in condizioni di sempre maggiore indigenza e cominciano ad essere costretti verso offerte di una concorrenza meno importante sul piano culturale, ma giocata tutta sul piano economico che INU Edizioni non è in grado, costituzionalmente, di contrastare.

Al contrario i Dossier (quelli non prodotti per conto dell'INU, ma per conto terzi), proponendosi come edizione assolutamente più economica, stanno aumentando il loro successo. Non solo per il costo, ma forse anche perchè, diversamente dai Quaderni che sono "comperati" prevalentemente dal committente e in parte minore immessi nella rete di vendita di INU Edizioni, i Dossier vengono anche distribuiti a tutti gli abbonati di Urbanistica Informazioni: con una tiratura quindi che è almeno tre volte di quella dei Quaderni. Le entrate dei Dossier, da quote modeste del giro di affari di Urbanistica Informazioni stanno raggiungendo valori apprezzabili che si muovono, nell'ultimo periodo, tra i 25 e i 50.000 euro all'anno.

I due periodici presentano invece un andamento più lineare, con variazioni in più o in meno, ma di entità più modesta.

Sia Urbanistica che Urbanistica Informazioni forniscono al bilancio annuale una quota che oscilla tra gli 80 e i 90.000 euro per Urbanistica e fino a 110.000 per Urbanistica Informazioni. Quindi, nel loro insieme, la metà circa del giro di affari complessivo. Questa quota deriva in parte minore dalle vendite (dirette e attraverso le circa cinquanta librerie della nostra rete di distribuzione) e in massima parte dagli abbonamenti, il cui andamento è il seguente:

URBANISTICA INFORMAZIONI

	abbonati in regola (esclusi gli omaggi)	in ritardo	nuovi abbonati
--	---	------------	----------------

ABBONATI 2008 (marzo 2008)	<u>278</u>		<u>39</u>
ABBONATI 2007	<u>432</u>	<u>106</u>	<u>74</u>
ABBONATI 2006	403	82	78
ABBONATI 2005	408	94	74
ABBONATI 2004	477	87	77
ABBONATI DEL 2003	466		
ABBONATI DEL 2002	473		
ABBONATI DEL 2001	443		
ABBONATI DEL 2000	440		
ABBONATI DEL 1999	457		
ABBONATI DEL 1998	480		
ABBONATI DEL 1997	486		
ABBONATI DEL 1996	479		

URBANISTICA

	abbonati in regola (esclusi gli omaggi)	in ritardo	nuovi abbonati
--	---	------------	----------------

ABBONATI DEL 2008 (aprile 08)	<u>553</u>		<u>77</u>
ABBONATI DEL 2007	<u>1005</u>	<u>209</u>	<u>182</u>
ABBONATI DEL 2006	1012	191	189
ABBONATI DEL 2005	1008	228	143
ABBONATI DEL 2004	1125	183	205
ABBONATI DEL 2003	1129		181
ABBONATI DEL 2002	1059		180
ABBONATI DEL 2001	1053		196
ABBONATI DEL 2000	1090		209
ABBONATI DEL 1999	1100		
ABBONATI DEL 1998	1072		
ABBONATI DEL 1997	988		
ABBONATI DEL 1996	723		

Le tabelle riportano i dati degli abbonati degli ultimi dodici anni escludendovi quelli chiamati "omaggi" e cioè:

- per Urbanistica Informazioni i soci Inu, compresi anche per l'anno i mancati rinnovi;
- per Urbanistica gli Enti soci dell'Istituto ed altri.

I dati mettono in evidenza che gli ultimi tre anni rivelano un arresto ed una inversione di tendenza rispetto alla crescita (lenta ma costante) degli anni precedenti. Le ragioni vanno ricercate in due aspetti collaboranti: da una parte una maggiore disattenzione ai temi della pianificazione e dall'altra ad una sorta di inflazione, o di moltiplicazione delle delimitazioni degli stessi nell'offerta editoriale e degli eventi.

A questa situazione si sta reagendo con una più forte e più organizzata attività di promozione che si è avviata negli ultimi quattro-cinque anni (vedi Allegato 1).

I fuori collana

Le produzioni fuori collana costituiscono una voce poco significativa, anche se alcuni (pochi) autori sembrano affezionarsi di recente alla casa editrice dell'INU. Fa eccezione il Rapporto dal Territorio, prodotto per conto dell'Istituto, che diventa voce significativa ad ogni scadenza congressuale.

Occorre comunque riconoscere che si tratta di un segmento a crescita sicuramente limitata per l'oggettiva difficoltà di fronteggiare una concorrenza consistente, diffusa e meglio organizzata, dimensionata ed attrezzata.

PROBLEMI STRUTTURALI E ORGANIZZATIVI

I rapporti con la proprietà

Il principale obiettivo sociale della Casa Editrice è quello di produrre, pubblicare e diffondere le riviste e le altre pubblicazioni dell'Istituto, che ne è socio e proprietario unico e ne definisce la linea editoriale, i contenuti (attraverso il CDN che è comitato scientifico) e nomina i direttori delle testate.

Questo scopo primario comporta che INU Edizioni non è una casa editrice come le altre, ovvero lo è molto meno e con forza molto minore, non appartenendole possibilità decisionali sulla quasi totalità degli aspetti che condizionano direttamente il successo sul mercato.

E' questo un problema di cui siamo tutti consapevoli. Che abbiamo affrontato attraverso una pluralità di incontri con la Giunta e il CDN dell'Istituto, con i direttori e i corpi redazionali delle testate. Per il quale si sono individuati percorsi di lavoro da fondare sostanzialmente su un fortissimo coordinamento tra i diversi soggetti e responsabilità. Percorsi che non hanno ancora dato sufficienti frutti forse per il grande impegno ed attenzione che richiedono e che scontra con la difficoltà di coordinare efficacemente, con continuità e tempestività, e talvolta con rigore, il volontarismo di un così gran numero di soggetti.

E' questo comunque un tema su cui l'Istituto deve lavorare, soprattutto in un periodo storico in cui i grandi temi che affliggono, o appassionano, la realtà politica e sociale appaiono diversi da quello della pianificazione del territorio.

Un altro aspetto, più semplice ma non per questo meno rilevante, è quello della dipendenza di INU Edizioni dal suo miglior cliente, che è appunto l'Istituto. Il quale sta affrontando da un po' di anni la crisi finanziaria crescente degli Enti pubblici che, da sempre, hanno costituito il sostegno principale delle sue attività.

Questa situazione condanna inevitabilmente INU Edizioni a seguire e soffrire, e sempre con largo anticipo (come una sorta di cuscinetto di temporaneo assorbimento di tensione) le difficoltà di cassa dell'INU.

L'organizzazione interna

L'organizzazione interna è stata risolta, per quasi tutti gli anni '90, in maniera un po' estemporanea. Con un Consiglio di Amministrazione che affidava ogni compito decisionale ad

una sola persona (o al Presidente, o al Consigliere delegato all'Amministrazione), con compiti assegnati all'organico in modo insufficientemente puntuale ed organizzato.

Dopo il XXIV Congresso INU, ai singoli membri del CdIA vengono affidati compiti specifici (Amministrazione, preventivi e contratti, rapporti con il personale, promozione, sviluppo nuove attività, archivio informatico del prodotto INU) che coinvolgono l'intero Consiglio in una attività più continua e corale e assolutamente più efficace rispetto agli esercizi precedenti. Nel contempo viene sviluppato il progetto di riorganizzazione della struttura operativa che viene descritto nell'allegato 2.

L'organizzazione delle redazioni operative

Da quasi dodici anni la società dispone di due redazioni operative. Quella di Milano, per Urbanistica e per Urbanistica Informazioni, il Rapporto del Territorio e i fuori collana.

Per ragioni logistiche, la redazione romana è sottoposta a momenti di particolare pressione in occasione dei grandi eventi (principalmente il Congresso Nazionale e le Rassegne). A ciò si aggiunge il fatto che, in questi momenti, essa deve rispondere a due comandi inevitabilmente sovrapposti: di chi si occupa delle pubblicazioni della casa editrice e di chi si preoccupa delle pubblicazioni che direttamente governa l'Istituto.

Ne deriva talvolta qualche problema di efficienza e di risultato dovuto fondamentalmente alle difficoltà di coordinare i tempi dei comandi, e degli autori che ad essi si riferiscono.

La soluzione può passare soltanto attraverso una più rigorosa programmazione anticipata delle operazioni che l'esperienza ha però dimostrato non facilmente applicabile alla struttura e ai modi di lavoro dell'Istituto.

L'organizzazione della produzione

L'intera produzione della casa editrice, che fino al 1997 era organizzata tra Roma, Milano e Brescia, è stata concentrata in parte a Roma e in parte a Todi. Per ragioni di efficienza e di costi.

Significativo è il caso di Urbanistica, rivista che fino a cinque o sei anni fa era semestrale e stampata a Milano.

La decisione dell'Istituto di renderla quadrimestrale per garantirle una maggiore presenza sul mercato (e per imporle una migliore regolarità di uscita) si è realizzata ormai da oltre cinque anni.

Aspetto interessante di questa operazione è stato il fatto che la casa editrice ha dovuto affrontare il problema dei maggiori costi che ne avrebbero potuto derivare. Problema che è stato risolto, in sostanza, con lo spostamento della produzione a Todi laddove, anche a seguito di una fase di verifiche sperimentali, si è riusciti a produrre la nuova rivista quadrimestrale allo stesso livello di qualità e con gli stessi costi di quella semestrale.

A seguito di questa esperienza si è deciso di realizzare periodicamente la ripetizione di gara di appalto per tutte le nostre produzioni per garantirci la verifica continua ed il contenimento dei costi di produzione.

NUOVE ATTIVITA'

Le nuove iniziative in corso di realizzazione sono sostanzialmente due:

- i Manualinu
- l'Archivio informatizzato dei materiali INU.

Il primo dei Manualinu viene presentato a questo Congresso (vedi sempre Allegato 1).

L'Archivio informatizzato dei materiali INU è giunto, dopo un attento approfondimento svolto di concerto con l'Istituto, ad una compiuta progettazione e costituirà uno strumento di rilevante importanza per l'organizzazione e la valorizzazione del prodotto storico culturale e scientifico dell'Istituto (vedi Allegato 3).