



csbno

Via Valassina, 1 c/o Villa Gargantini . 20037 Paderno Dugnano (MI)
Tel+39 02 9906071 - Fax +39 02 93664708

www.csbno.net . csbno@csbno.net

RELAZIONE SULL'ANDAMENTO DEL BILANCIO NEL PRIMO QUADRIMESTRE 2017

Una relazione sull'andamento del bilancio 2017 per il primo quadrimestre non può che essere descrittiva in quanto le risultanze contabili sono ancora troppo limitate per fornire un quadro reale dell'andamento della gestione.

In ogni caso la presente relazione tiene conto sia dei fatti economici e fiscali presentatisi nel primo quadrimestre che della situazione degli accordi e delle commesse in gestione.

Nel valutare la situazione al primo quadrimestre 2017 bisogna anche tener conto del fatto che il bilancio di previsione dell'anno in corso è stato approvato dall'Assemblea solo il 20 febbraio e seppur la gestione è stata svolta regolarmente fin dal 1° gennaio, molte poste hanno dovuto rimanere in sospeso fino all'approvazione definitiva. Ciò ha costituito un elemento di incertezza che si riflette ora sulla piena valutazione di una gestione che ha potuto, in sostanza, esplicitarsi solo nei passati due mesi.

In effetti la mancata approvazione del bilancio non ha consentito il caricamento sul software di contabilità e quindi sul budget dei valori approvati in Assemblea e sui quali si è potuto operare solo dal 20 febbraio in poi.

C'è un'altra premessa generale che deve essere considerata: nel corso degli ultimi anni le gestioni si sono sempre più dimostrate coerenti con i bilanci di previsione mostrando come i valori previsionali si siano puntualmente verificati a consuntivo.

Questa situazione è soprattutto vera per la parte delegata che ormai si riferisce a modelli di gestione consolidati che consentono valutazioni precise dei valori. Il bilancio consuntivo 2016 è un'ulteriore riprova di questa affermazione per i valori che ha rappresentato.

Questo andamento consente ora di affermare, in assenza di fatti economici straordinari, che la gestione del primo quadrimestre del 2017 per la parte delegata, è perfettamente in linea con la previsione.

I due elementi di variabilità di questa sezione sono relativi da una parte alla quota di contributo regionale inserito in previsione (50.000 euro) e alla nuova quota utente sostenitore prevista in 80.000 euro con un incremento di più del 60% sul risultato dell'anno precedente.

La postazione di bilancio del contributo regionale, che qualche voce di dissenso aveva registrato nel dibattito sul bilancio, si è dimostrata realistica e molto probabilmente cautelativa, ossia al di sotto di quello che in realtà si verificherà nel corso dell'anno.

Per la verità il Cda ha lavorato molto nel corso dell'anno precedente in termini di lobby istituzionale per rappresentare a diversi livelli regionali la esigenza delle reti bibliotecarie e del loro sostegno economico; questo continuo e pressante lavoro istituzionale ha portato, co-



csbno

Via Valassina, 1 c/o Villa Gargantini . 20037 Paderno Dugnano (MI)
Tel+39 02 9906071 - Fax +39 02 93664708

www.csbno.net . csbno@csbno.net

me è noto ormai a tutti, i suoi frutti con l'approvazione della l.r. 14 che prevede il ripristino del contributo regionale per il 2016 e l'approvazione di una serie di atti (Burl nr. 19 del 9-5-17) che consolidano l'orientamento regionale al ripristino dei contributi anche per gli anni successivi, compreso, quindi il 2017.

L'entità di tali contributi sarà stabilita da apposita delibera della Giunta Regionale nei tempi previsti dalla legge, ma il consolidamento del modello distributivo precedente all'interruzione dei flussi di finanziamento consente di ipotizzare con una certa tranquillità che l'ammontare del contributo regionale sarà del tutto analogo a quello del 2012 riparametrato pari a circa 120.000 euro di molto superiore, quindi, alla previsione iscritta a bilancio.

Costituisce, invece, elemento di preoccupazione la campagna utente sostenitore perché le azioni che si stanno mettendo in atto per un aumento (consistente) del suo effetto hanno dei tempi di attuazione non immediati né brevi. E in corso, infatti, la modifica del software applicativo che darà un vantaggio abbastanza significativo agli utenti sostenitori tale da coinvolgere un numero maggiore di quello dello scorso anno.

In questo momento, alla fine del primo quadrimestre, la campagna utente sostenitore è in linea con i risultati dell'anno precedente e se si dovesse, quindi, confermare, cosa che non sarà comunque, in questo modo fino alla fine dell'anno ci si troverà in sofferenza di circa 30.000 euro. Il risultato della campagna viene monitorato settimanalmente ed in attesa delle modifiche software e non potendo agire direttamente sul banco di ogni biblioteca (alla fine di aprile sono già passati dai banchi delle biblioteche del Csbno almeno 50.000 utenti per un paio di volte ciascuno, un'azione puntuale di sollecitazione diffusa otterrebbe senz'altro risultati molto più brillanti degli attuali) il Csbno ha attivato una batteria molto intensa di mail massive sugli utenti che stanno, faticosamente, dando alcuni dei risultati attesi. Dalla fine di maggio partiranno azioni di premialità per i sostenitori (estrazioni settimanali di ereader, libri, biglietti teatrali, ecc.) tali da sollecitare maggiori adesioni. Al fine di motivare maggiormente la struttura è stato anche deciso che la premialità dei dipendenti del Csbno sarà rapportata alla percentuale di successo della campagna sostenitore.

Più articolata è invece la parte economica che seppur nel 2016 si è conclusa in piena coerenza con la previsione, nel 2017 ha dovuto prevedere, per assicurare la sostenibilità complessiva del bilancio, un incremento di fatturato considerevole (circa 1.000.000 di euro).

Sulla questione dell'aumento del fatturato è opportuno sottolineare un aspetto importante: la cosiddetta sostenibilità economica del Csbno deriva dalla possibilità di distribuire i costi generali su un fatturato più ampio, costi generali normalmente calcolati nella percentuale del 10%.

Nel bilancio di previsione, ad esempio, è stata inserita una quota di 300.000 euro di costi e 330.000 di ricavi relativa alla gestione di beni culturali del territorio. Lo stesso risultato di margine per la copertura dei costi generali potrebbe essere ottenuto realizzando un fatturato di 30.000 prodotto dall'opportunità di distribuire il know how del Csbno attraverso



l'ottimizzazione delle proprie risorse umane (ad esempio un progetto del valore di 30.000 realizzato totalmente da risorse interne). In questo caso il valore assoluto del bilancio cambierebbe (300.000 euro in meno di fatturato) ma il rapporto costi / ricavi rimarrebbe invariato e non vi sarebbe alcuna perdita.

Questa considerazione è qui sviluppata perché proprio su una voce come quella della gestione dei beni culturali potrà verificarsi un caso come quello qui descritto. La gestione dei beni culturali è stata inserita nel piano industriale redatto lo scorso novembre quando era in corso una trattativa per un progetto di questa natura, la trattativa si è poi arenata, per una diversa decisione dell'ente con cui il Csbno stava conducendo la trattativa (peraltro diversa decisione derivante da un evidente errore interpretativo delle norme portato avanti dai funzionari). Per compensare la previsione sfumata sono state avviate attività diverse di fund raising (in particolare con la vendita di servizi a reti italiane della disseminazione del progetto newlib).

Le altre voci relative alle attività economiche sono pressoché tutte confermate con leggere variazioni in più o in meno di singole voci che consentono di affermare che le previsioni sono in linea con quanto si sta verificando con la gestione operativa.

Un aspetto particolare deriva da alcuni processi amministrativi e contabili (diverse valutazioni in più o in meno di postazioni) che potranno comportare variazioni dei risultati di bilancio.

In sostanza possiamo indicare i punti di forza e di debolezza che stanno emergendo nel primo quadrimestre di gestione nelle seguenti partite, compresi gli aspetti contabili e fiscali:

Punti di forza	
• Contributo Regione Lombardia 120.000 anziché 50.000	” 70.000
• Proseguimento del vantaggio del ricalcolo degli ammortamenti	” 20.000
• Minori tasse rispetto alla previsione (previsione effettuata prima della chiusura del bilancio 2016 che ha registrato una diminuzione della tassazione)	” 20.000 ” 30.000
• Ampliamenti degli incarichi di gestione delle scuole civiche	
Punti di debolezza:	
• Mancati margini per gestione beni culturali	” 30.000
• Maggiori costi di personale derivanti da rinnovi contrattuali e dai nuovi inserimenti oltreché ai processi di ottimizzazione organizzativa	” 30.000 ” 90.000
• Diverso carico dell'Iva Prorata (180.000 anziché 90.000)	



csbno

Via Valassina, 1 c/o Villa Gargantini . 20037 Paderno Dugnano (MI)
Tel+39 02 9906071 - Fax +39 02 93664708

www.csbno.net . csbno@csbno.net

Allo stato attuale si può ipotizzare, in sostanza, il mantenimento del bilancio in pareggio.

Una sottolineatura particolare deve essere effettuata sul problema della liquidità: la questione è sempre stata vista quasi esclusivamente alla luce del pagamento delle quote da parte dei Comuni. La rilevanza delle quote agisce su una porzione, le attività delegate, che ormai costituisce solo il 30% del bilancio complessivo del Csbno; pur essendo limitata è comunque importante che i tempi di pagamento siano coerenti con gli impegni per consentire un flusso normale di risorse finanziarie.

Ormai la questione della liquidità è anche connessa alle esigenze di capitalizzazione del Csbno che continuando ad estendere le proprie attività, cioè vendendo nuovi servizi, esprime un fabbisogno finanziario sempre più significativo. Inoltre i continui investimenti effettuati per lo sviluppo delle attività e per il raggiungimento di nuovi livelli di equilibrio costi / ricavi, comportano nuove esigenze di liquidità che difficilmente trovano riscontro nelle risorse proprie del Csbno e tantomeno dalla capitalizzazione dei Comuni soci.

Questa situazione comporta un accesso al credito bancario sempre più rilevante che, grazie ad una serie di cause concomitanti allo stato attuale non presenta costi significativi. In relazione a ciò si può verificare anche un certo ritardo nei pagamenti ai fornitori che rischia di rendere problematico, in alcuni casi, il rapporto con gli stessi e la erogazione dei servizi.

Su questo piano il Csbno sta, peraltro già da tempo, impostando una azione per la quale ogni attività svolta a favore dei Comuni o di qualsiasi altro soggetto preveda un'anticipazione dei tempi di pagamento per migliorare la propria liquidità. L'azione è sistemica e richiede tempi più lunghi per una sua piena attuazione, ma l'impostazione è corretta e deve essere perseguita con costanza e regolarità.

IL DIRETTORE
(f.to Gianni Stefanini)

La relazione è stata approvata dal Cda nella seduta del 12 maggio 2017