



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 ECONOMICO – FINANZIARIO Secondo Quadrimestre 2017

PREMESSA

La relazione sull'andamento economico – finanziario dell'Azienda, come previsto dall'articolo 14 comma 1 dello Statuto vigente, quest'anno, a differenza di quanto indicato dallo Statuto, ha una cadenza quadrimestrale come esplicitamente richiesto dall'Assemblea consortile che permette un'analisi più puntuale dei fenomeni economici e finanziari che caratterizzano l'attività dell'Azienda.

La relazione si basa sui “fatti” contabili registrati alla fine di agosto e sulle proiezioni di chiusura al 31.12.2017 analizzate attentamente per ogni singola attività e servizio; in questo modo vien messa a disposizione dell'Assemblea una situazione complessiva che simula la chiusura di fine anno.

Si tratta ancora di una valutazione soggetta a cambiamenti che possono verificarsi entro la fine dell'esercizio, ma lo stato di sviluppo dei servizi fornisce, ora, un grado elevato di certezza nella determinazione dei risultati finali.

A differenza, poi, della prima relazione quadrimestrale presentata poco tempo dopo l'approvazione del bilancio di previsione nella quale non era stato possibile produrre tabelle numeriche con questa relazione è possibile analizzare il bilancio anche dal punto di vista dei valori economici che lo caratterizzano.

Prima di entrare nel merito delle singole postazioni è opportuno sottolineare due elementi che caratterizzano il bilancio del Csbno:

- Il consolidamento della struttura economica e dei servizi presenta, soprattutto per la parte delegata, un'elevata corrispondenza tra budget e consuntivo a conferma di quanto la conoscenza e la capacità sviluppata dalla Struttura Operativa forniscano ormai solide basi su cui poggia l'Azienda. Sulla base di questo criterio la parte delegata e buona parte di quella economica presentano risultati in linea con il budget e quindi in equilibrio.
- L'altro aspetto che caratterizza l'Azienda è l'elevato tasso di investimento che, in mancanza del sostegno finanziario ed economico dei soci, si traduce in una forte esigenza di incremento del fatturato (con percentuali almeno a due cifre) e di un adeguato sostegno della liquidità. Il bilancio preventivo 2017 è stato costruito sul valore di 5.529.648 € di costi ed altrettanto di ricavi contro un consuntivo 2016 di 4.662.956 € con un aumento, in un anno, di quasi 1 milione di euro.

Questi, fattori sembrano in contrasto, ma rappresentano, invece, due facce di una medaglia fatta di grande





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

attivismo ed innovazione che sempre più poggia sulla solidità di una struttura operativa e produttiva capace di assicurare un regolare funzionamento dell’Azienda.

Peraltro il tema della crescita di fatturato e servizi è strettamente connesso alla necessità di raggiungere un adeguato equilibrio tra costi generali, strettamente connessi alla caratteristica istituzionale della struttura, e costi diretti; da sempre abbiamo indicato come obiettivo ottimale il raggiungimento di un valore complessivo di bilancio di almeno 10 milioni di euro per sostenere, in maniera equilibrata, i costi generali e di ricerca e sviluppo indispensabile per la sopravvivenza dell’Azienda e dei servizi in una fase di grande e profondo cambiamento come quella che stiamo attraversando.

ANALISI DEL BILANCIO

Il bilancio presenta uno squilibrio negativo di 18.600 euro che su un valore complessivo di 5,2 milioni e a 4 mesi dalla chiusura, significa sostanzialmente il pareggio. Si conferma, in questo modo, anche con il supporto dei conti e delle tabelle, l’equilibrio di bilancio indicato nella prima relazione quadrimestrale.

Il risultato finale che si ipotizza, in termini di fatturato, è inferiore di circa 300.000 euro rispetto al budget, ma i margini, visto il mantenimento dell’equilibrio, sono stati mantenuti consentendo, in questo modo, la copertura di tutti i costi.

In ogni caso è rilevante notare come il valore del bilancio in un anno sia stato incrementato di circa 700.000 euro rispettando, in buona parte, quella strategia di crescita indicata dal Cda nella relazione del bilancio di previsione.

Nel 2017 il Csbno, come è noto a tutti, ha compiuto 20 anni dalla fondazione innescando con l’approvazione del nuovo Statuto, una serie di cambiamenti e di sviluppi che dovranno fornirgli quella sostenibilità sopra indicata attraverso l’arricchimento delle attività e funzioni all’interno del territorio e l’apertura verso il mondo delle biblioteche italiane attraverso il prossimo convegno nazionale del 28 novembre al Base di Milano e la pubblicazione, con distribuzione a tutte le biblioteche italiane, di un numero speciale della rivista “Biblioteche Oggi”.

L’Azienda sta attraversando questi passaggi, anche di consolidamento della propria struttura interna, con mezzi propri, restituendo, così, ai Comuni il know-how e la competenza maturata in questi 20 anni, un capitale intangibile difficilmente iscrivibile nelle partite contabili di un bilancio ma talmente vero e consolidato da costituire l’elemento competitivo principale di questa struttura.

Dal punto di vista dell’analisi dei conti possiamo distinguere le due parti con cui tradizionalmente il bilancio del Csbno è suddiviso: la parte delegata, cioè del contratto di servizio, e quella economica, cioè dei servizi a richiesta.

CONTRATTO DI SERVIZIO

La flessione dello sbilancio fra costi e ricavi della sezione Contratto di Servizio, cioè in sostanza il miglioramento dei conti che passano da -115 mila euro del budget a -78 mila del preconsuntivo, è dovuta sostanzialmente alla posta relativa alle entrate da Regione Lombardia della quota di € 129.000 del 2016 che cautelativamente erano state oggetto di costituzione di fondo rischi. Per quanto riguarda la posta del 2017, indicata in 50.000 euro nella previsione, si è ritenuta di mante-





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

nerla cautelativamente inalterata perché pur essendoci diversi indicatori che consentono di ipotizzare il contributo regionale 2017 pari a quello 2016 (cioè per 129.000 euro) non sono ancora stati prodotti gli atti definitivi.

Il vantaggio del recupero del contributo regionale è parzialmente diminuito dalla consueta insorgenza di IVA pro rata che usualmente si prevede per € 90.000, mancando al momento del budget, elementi oggettivi per una sua diversa valutazione, ma che si assesta, sulla base delle concrete risultanze contabili, su un importo di € 180.000.

In questa parte del bilancio, poi, è stata rivista al ribasso la valutazione sul risultato finale della campagna utente sostenitore indicando in 60.000 il probabile introito. E' superfluo ricordare come la campagna, per sua natura, derivi essenzialmente dall'impegno e dalla determinazione che le singole biblioteche pongono nel raggiungimento dell'obiettivo e che per il momento appare ancora sottotono. Siamo ora in attesa di valutare l'impatto della modifica software, che sarà operativa dal 9 ottobre, per la quale tutti gli acquisti, di qualsiasi genere, saranno disponibili per 15 giorni sia per il prestito che per la prenotazione solo per gli utenti +Teca. La manovra, come ampiamente annunciato in Assemblea e in Commissione Tecnica, ha l'obiettivo di sensibilizzare gli utenti forti ad un sostegno più consistente delle biblioteche.

SERVIZI A RICHIESTA

Il vantaggio derivante dalle attività economiche vede una flessione pari a € 59.544 a fronte di una previsione di € 115.704,86.

Tale risultato è derivato dalla necessità di effettuare investimenti organizzativi adeguati per sostenere l'impatto di uno sviluppo molto intenso come quello verificatosi nel corso del 2017. Una previsione di chiusura del bilancio con un incremento di circa 700.000 euro di fatturato richiede la messa a punto della capacità operativa ed organizzativa che presenta costi che incidono sul risultato finale. Sono da ascrivere a questa situazione l'investimento per la totale riorganizzazione dell'ufficio delle risorse umane, l'investimento sul project management e la riorganizzazione, ancora in corso, dell'assetto amministrativo. Si tratta di investimenti organizzativi necessari a supportare l'apertura verso l'esterno che il Csbno si appresta a compiere con il convegno di novembre e con la pubblicazione del numero speciale di Biblioteche Oggi.

La bussola che ha guidato l'azione del Csbno in questi mesi è stato il piano industriale predisposto e presentato in assemblea a novembre del 2016 e che ha determinato buona parte dei risultati raggiunti nel corso di questi due quadrimestri.

Come sottolineato in altre occasioni il piano presentato a novembre del 2016 non si configurava come un piano industriale formalmente strutturato quanto come una previsione allargata rispetto ai possibili risultati ottenibili nell'esercizio 2017.





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

L'analisi delle partite di bilancio (non tutte direttamente riscontrabili nella tabella di bilancio allegata in quanto le esigenze di sinteticità hanno imposto delle aggregazioni ampie di valori) ha presentato la seguente situazione:

SETTORI	PREVISIONE	CONSUNTIVO
Servizi per le Imprese	€ 30.000	€ 21.000
Utente Sostenitore	€ 30.000	€ 10.000
Scuole Civiche	€ 20.000	€ 21.000
Settore Biblioteche	€ 20.000	€ 32.220
Attività Culturali	€ 30.000	€ 48.448
TOTALI	€ 130.000	€ 132.668

In sostanza si è riusciti a mantenere la previsione di un incremento di margini (leggasi copertura dei costi generali) coerente con la previsione anche se, come detto sopra, tale sforzo ha comportato un maggior impatto di costi organizzativi (che sono, però, un investimento sul futuro) tali da ridurre il valore dell'apporto delle attività a richiesta (da 115 mila a 59 mila).

Una considerazione a margine di questa relazione è relativa all'estrema difficoltà con la quale la struttura del Csbno opera "sul campo" con i Comuni soci: a fronte delle dichiarazioni espresse in Assemblea e delle indicazioni strategiche che il Cda affida alla struttura definite sulla base dell'ampio consenso che le relazioni programmatiche di bilancio ottengono in termini di votazioni, dobbiamo rilevare una sostanziale contraddizione con quanto avviene realmente sul campo.

I Comuni, per esempio sul terreno delle biblioteche, anziché affidare al Csbno gli incarichi per il pensionamento o lo spostamento di propri dipendenti continuano, anzi assistiamo ad una ripresa, ad agire con concorsi propri e mobilità da altri enti, indebolendo in tal modo la struttura base dei servizi dell'Azienda, oltre a proseguire su una direzione che ha mostrato in questi anni tutti i propri limiti (scarsi livelli di professionalità, rigidità organizzativa e funzionale, inamovibilità delle posizioni, ampliamento della platea pubblica dei dipendenti, ecc.).

Permane nelle amministrazioni il timore che l'affidamento dei servizi al Csbno corrisponda ad una "cessione di sovranità" quando nella realtà il processo è esattamente il contrario nel senso che l'affidamento dei servizi alla propria Azienda speciale rafforza e potenzia l'azione delle amministrazioni nel raggiungimento dei propri obiettivi.

Operare in queste condizioni è senza dubbio difficile e richiede una messa a punto delle indicazioni strategiche al fine di non disorientare la struttura indicando obiettivi chiari e precisi.

Paderno Dugnano, 2 ottobre 2017

IL DIRETTORE
Gianni Stefanini

