



RELAZIONE BUDGET 2022

Assemblea consortile 5/4/2022



VENTICINQUE ANNI DI CSBNO





Il 2022 di Csbno.

Il venticinquesimo anniversario di Csbno ricorre in un anno ricco di sfide:

- **conclusione della direzione Stefanini** e avvio della transizione verso una **nuova guida**, che sarà accolta e accompagnata dal Cda e dallo staff
- **arretramento della pandemia** e avvio di una **nuova quotidianità** per i cittadini e per le biblioteche, che si preparano ad accogliere i nuovi stili di lavoro, studio, scoperta, condivisione e relazioni
- **ritorno dell'inflazione** e possibilità per le biblioteche di fungere da ammortizzatore sociale rispetto ai possibili tagli dei budget familiari per cultura, formazione, informazione e intrattenimento.



Tenuta durante la pandemia.

Il modo in cui Csbno ha affrontato la situazione generale di emergenza del biennio 2020-2021 ne ha messo in mostra due caratteristiche essenziali: **stabilità economica** e **forza della mission**.

Infatti, se da un lato, nonostante la pandemia, le attività economiche non si sono contratte, dall'altro l'Azienda, pur non disponendo di nuove risorse, ha continuato a produrre innovazione, servizi culturali e iniziative, corsi e a esercitare un ruolo di leadership.

Alcuni esempi: coordinamento dell'impiego delle «risorse Franceschini»; progetti come punti prestito in libreria, Books and the city, Incipit, Shake'n; partecipazione a progetti di rilevanza europea (Newcomer).



Bilancio solido e rinnovate relazioni con i Soci.

Quest'anno sono stati fatti passi decisivi rispetto al mandato assunto dal Cda:

- il bilancio viene presentato con una previsione in **pareggio**, a conferma di una ritrovata solidità
- una ritrovata **pratica partecipativa e cooperativa** sta determinando maggiore allineamento dell'Azienda rispetto alle visioni strategiche e alle sensibilità dei Soci, restituendo a questi ultimi la consapevolezza e l'orgoglio di essere proprietari di un'Azienda di primo piano nel settore delle biblioteche.



Prossimi passi.

Una volta approvato il budget di previsione, il focus dell'attenzione del Cda e dell'Assemblea si concentrerà sul **piano industriale**, da cui verranno tracciate le direttrici dello sviluppo aziendale per i prossimi anni.

La sua realizzazione richiederà un rinnovato sostegno da parte delle Amministrazioni, soprattutto per

- mettere l'Azienda al riparo dalle fluttuazioni del contesto, ad esempio adottando congrue misure di adeguamento per fare fronte alla ripresa dell'inflazione
- sostenere un rilancio dello sviluppo, una volta assicurato il risultato del consolidamento del bilancio.

ANALISI DEL BUDGET 2022





Linee guida.

Il budget 2022 è formulato secondo le seguenti linee guida:

- continuità nel processo di perfezionamento del **controllo di gestione** per l'analisi approfondita dei costi generali della struttura e il loro controllo
- **contenimento degli investimenti** alle attività capaci di generare ritorni economici a breve
- assunzioni legate alle necessità operative di nuove convenzioni con i Comuni, al miglioramento organizzativo e al controllo di gestione
- mantenimento di una **visione prudentiale nelle previsioni dei ricavi.**





Struttura del bilancio.

Attività delegate

servizi erogati a tutti i Soci in modo non frazionabile (allegato A del Contratto di Servizio)

Attività economiche

servizi “a richiesta” che ogni Comune Socio può affidare a Csbno e servizi offerti a soggetti terzi, quali sistemi bibliotecari esterni, imprese e cittadini (allegato B del Contratto di Servizio).





Articolazione attività delegate.

Ricavi

Quote versate dai Soci per i servizi non frazionabili; quota parte del contributo Regionale (quota definita secondo la incidenza dei costi generali nelle due principali sezioni).

Costi

Organizzazione aziendale; automazione IT; servizi alla rete delle biblioteche e all'utenza; logistica interprestito; formazione del personale e dei bibliotecari; costi generali di struttura.





Articolazione attività economiche.

Ricavi

Quote dai soci su specifiche convenzioni; ricavi derivanti dalla vendita di servizi all'utenza; quote derivate dai servizi bibliotecari prestati a sistemi esterni; quote derivate da servizi di rete offerte ai sistemi esterni; quote e proventi derivanti dalla gestione delle Scuole Civiche di Sesto San Giovanni; ricavi derivanti dai servizi offerti nell'ambito del Progetto Imprese (Biblioteche aziendali); proventi dalla campagna +TECA.

Costi

Costi generati (costi diretti) dalle attività specifiche e i costi gestionali afferenti; quote relative ai costi generali non allocabili.



BILANCIO DI PREVISIONE TRIENNALE 2022-2024



	2022			2023			2024		
	COSTI	RICAVI	DIFFERENZA	COSTI	RICAVI	DIFFERENZA	COSTI	RICAVI	DIFFERENZA
CONTRATTO DI SERVIZIO	-1.413.623	1.434.974	21.351	-1.388.337	1.434.974	46.637	-1.400.797	1.434.974	34.177
Centri di Costo/Ricavo Diretti	-858.725	1.434.974	576.249	-856.867	1.434.974	578.107	-875.856	1.434.974	559.118
Costi generali delle attività delegate	-247.804		-247.804	-252.267		-252.267	-253.063		-253.063
Costi Generali non allocabili quota ripartita sulle attività delegate	-307.093		-307.093	-279.203		-279.203	-271.879		-271.879
SERVIZI A RICHIESTA	-5.153.680	5.143.401	-10.278	-4.977.639	4.979.309	1.670	-5.020.125	5.031.230	11.105
Centri di Costo/Ricavo Diretti	-4.400.896	5.143.401	742.506	-4.234.796	4.979.309	744.513	-4.273.386	5.031.230	757.844
Costi generali attività economiche	-512.398		-512.398	-499.261		-499.261	-502.777		-502.777
Costi Generali non allocabili quota ripartita sulle attività economiche	-240.386		-240.386	-243.582		-243.582	-243.963		-243.963
TASSE E IMPOSTE	-11.000	3.000	-8.000	-16.000	0	-16.000	-11.000	0	-11.000
Totale complessivo	-6.578.303	6.581.375	3.073	-6.381.976	6.414.283	32.307	-6.431.923	6.466.204	34.282

FOCUS SU DOMANDE FREQUENTI





Iva pro-rata.

La detraibilità generata da attività economiche con ricavi non soggetti/esenti IVA è stata significativamente ridotta e non costituisce più una situazione di rilievo.

Caso 1 Gestione e servizi delle biblioteche su convenzione specifica coi Soci.

Con riferimento ad altre aziende di servizi, l'Iva pro-rata generata da vendite ai soci viene considerata «**costo generale delle attività economiche**»

Caso 2 Percorrendo l'Arte; Gestione Scuole civiche Sesto SG; Gestione e servizi reti esterne (SBL e Panizzi).

In questi casi, l'Iva pro-rata viene recuperata interamente attraverso i ricavi (tariffe/compensi da contratto)



Dettaglio riduzione Iva pro-rata commesse biblioteche.

Grazie all'ottimizzazione del sistema di gestione amministrativa e al controllo di gestione, l'Iva pro-rata delle commesse biblioteche è stata praticamente dimezzata

PREVISTA NEL 2021	CONSUNTIVO 2021	A BUDGET 2022
80.000	46.300	46.300



BILANCIO DI PREVISIONE TRIENNALE 2022-2024



	2022			2023			2024		
	COSTI	RICAVI	DIFFERENZA	COSTI	RICAVI	DIFFERENZA	COSTI	RICAVI	DIFFERENZA
CONTRATTO DI SERVIZIO	-1.413.623	1.434.974	21.351	-1.388.337	1.434.974	46.637	-1.400.797	1.434.974	34.177
Centri di Costo/Ricavo Diretti	-858.725	1.434.974				578.107	-875.856	1.434.974	559.118
Costi generali delle attività delegate	-247.804					-252.267	-253.063		-253.063
Costi Generali non allocabili quota ripartita sulle attività delegate	-307.093					-279.203	-271.879		-271.879
SERVIZI A RICHIESTA	-5.153.680	5.143.401	-10.278	-4.977.639	4.979.309	1.670	-5.020.125	5.031.230	11.105
Centri di Costo/Ricavo Diretti	-4.400.896	5.143.401	742.506	-4.234.796	4.979.309	744.513	-4.273.386	5.031.230	757.844
Costi generali attività economiche	-512.398					-499.261	-502.777		-502.777
Costi Generali non allocabili quota ripartita sulle attività economiche	-240.386					-243.582	-243.963		-243.963
TASSE E IMPOSTE	-11.000	3.000				-16.000	-11.000	0	-11.000
Totale complessivo	-6.578.303	6.581.375	3.073	-6.381.976	6.414.283	32.307	-6.431.923	6.466.204	34.282

Iva pro-rata
Percorrendo Arte
Scuole Civiche
Sistemi esterni

Iva pro-rata
commesse Biblioteche
«costo generale attività
economiche»



Apporto delle attività economiche alla sostenibilità dei costi generali.

Un comune fraintendimento consiste nell'interpretare le attività economiche come un ramo produttivo in perdita.

In realtà, la loro esistenza offre copertura ai costi generali, che, in loro assenza, sarebbero totalmente a carico delle attività delegate o determinerebbero un inevitabile abbassamento del livello dei servizi



BILANCIO DI PREVISIONE TRIENNALE 2022-2024

	2022		
	COSTI	RICAVI	DIFFERENZA
CONTRATTO DI SERVIZIO	-1.413.623	1.434.974	21.351
Centri di Costo/Ricavo Diretti	-858.725	1.434.974	576.249
Costi generali delle attività delegate	-247.804		-247.804
Costi Generali non allocabili quota ripartita sulle attività delegate	-307.093		-307.093
SERVIZI A RICHIESTA	-5.153.680	5.143.401	-10.278
Centri di Costo/Ricavo Diretti	-4.400.896	5.143.401	742.506
Costi generali attività economiche	-512.398		-512.398
Costi Generali non allocabili quota ripartita sulle attività economiche	-240.386		-240.386
TASSE E IMPOSTE	-11.000	3.000	-8.000
Totale complessivo	-6.578.303	6.581.375	3.073

La "perdita presunta" delle attività economiche è determinata dal quota allocata dei costi generali NON afferenti

€ 307.093

TOTALE COSTI GENERALI: € 547.480

€ 240.386

BILANCIO DI PREVISIONE TRIENNALE 2022-2024

	2022		
	COSTI	RICAVI	DIFFERENZA
CONTRATTO DI SERVIZIO	-1.413.623	1.434.974	21.351
Centri di Costo/Ricavo Diretti	-858.725	1.434.974	576.249
Costi generali delle attività delegate	-247.804		-247.804
Costi Generali non allocabili quota ripartita sulle attività delegate	-307.093		-307.093
SERVIZI A RICHIESTA	-5.153.680	5.143.401	-10.278
Centri di Costo/Ricavo Diretti	-4.400.896	5.143.401	742.506
Costi generali attività economiche	-512.398		-512.398
Costi Generali non allocabili quota ripartita sulle attività economiche	-240.386		-240.386
TASSE E IMPOSTE	-11.000	3.000	-8.000
Totale complessivo	-6.578.303	6.581.375	3.073

Tali costi sarebbero ugualmente presenti anche se non ci fossero le attività economiche e quindi Csbno sarebbe in perdita, a parità di servizi, di circa 220.000 euro

- Costi gestionali della sede
- Obblighi normativi DLgs81/08 (sicurezza),
- GDPR (Privacy) e Trasparenza,
- altri costi gestionali (Bolli, assicurazioni, tasse locali),
- Interessi e spese Bancarie
- Quota parte dei costi del personale di staff e amministrativi

€ 240.386

