



**CSBNO**

**culture socialità biblioteche network operativo**

Via Valassina, 1 c/o Villa Gargantini – 20037 Paderno Dugnano (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

---

Paderno Dugnano, 29 Giugno 2021

## **BILANCIO DI PREVISIONE 2021**

### Relazione del Consiglio di Amministrazione

#### **INTRODUZIONE**

La definizione di un Piano Triennale è un impegno a cui il Consiglio di Amministrazione e CSBNO stanno lavorando da diversi mesi. È stato riconosciuto che, nel prossimo triennio, saranno cruciali per lo sviluppo le opportunità offerte da: Recovery fund; il nuovo settennato europeo 2021-2027 e i nuovi strumenti di collaborazione con la Cassa Depositi e Prestiti. Queste dovranno essere le sfide che il CSBNO dovrà cogliere.

A questo proposito, il Piano Triennale del CSBNO non può riguardare solo l'Azienda stessa, ma deve coinvolgere anche le biblioteche, le Amministrazioni e soprattutto gli utenti, i servizi a loro dedicati e il miglioramento complessivo della comunità. Da questo punto di vista il Piano Triennale può e deve diventare un nuovo Patto nel territorio tra Comuni, Azienda e soggetti del territorio per una crescita complessiva della comunità e per l'ottenimento di livelli più elevati di benessere.

Infatti, hanno già avuto luogo cinque incontri formali con raggruppamento territoriale, prima, e dimensionale, dopo, durante i quali ci si è confrontati con i diversi Comuni rispetto ai bisogni che ognuno di questi aveva da esprimere: territori anche vicini, che condividono molti elementi storici e culturali, possono presentare differenze anche significative sotto molteplici aspetti.

Per questa ragione, invece di ipotizzare attività e servizi uguali ovunque per tutti, si intende lavorare per declinare ogni proposta per renderla il più possibile adatta alle specifiche esigenze del luogo dove sarà effettivamente attivata. La risposta a questa esigenza sta nell'adozione su scala ampia territoriale del Design Thinking, metodologia di progettazione basata sul coinvolgimento dei pubblici, che CSBNO ha acquisito con la partecipazione al progetto europeo New Lib (2016-18).

A questo scopo, verrà potenziata la diffusione della conoscenza e dell'uso di tale metodo di lavoro, sia attraverso la diffusione del manuale all'interno della comunità professionale sia mediante una corposa operazione di formazione e training degli operatori. In questo modo, le bibliotecarie e i bibliotecari di ogni realtà potranno lavorare direttamente con il pubblico del proprio Comune, per adattare l'attività o il servizio alle esigenze peculiari di quella specifica località. Al fine di garantire un'adeguata crescita e maturità della comunità (ma anche per renderla realmente competitiva nell'ambito della competizione globale tra territori ad economia avanzata) tutti gli obiettivi possono essere connessi con i 17 Obiettivi Sostenibili dell'ONU.

In sostanza il Patto Triennale (più ancora che Piano) da sottoscrivere nel territorio dovrebbe prevedere l'orientamento comune di tutte le Amministrazioni, attraverso le proprie biblioteche e i propri servizi cultu-



**CSBNO**

**culture socialità biblioteche network operativo**

Via Valassina, 1 c/o Villa Gargantini – 20037 Paderno Dugnano (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

---

rali, a rispondere alle esigenze che si esplicitano con le quattro dimensioni, affidando al proprio strumento di cooperazione, cioè all'Azienda, il compito di

- articolare i singoli obiettivi
- presidiare lo sviluppo dei servizi
- curare la diffusione delle competenze tra tutti gli operatori
- curare la diffusione tra tutti gli operatori del metodo del coinvolgimento dei cittadini attraverso il Design Thinking
- superare le visioni autarchiche di ogni singola amministrazione per una reale integrazione dei servizi
- superare il modello, sempre latente, dei servizi dell'Azienda come sostituto dell'intermediazione di personale
- misurare con strumenti adeguati i livelli iniziali e finali delle quattro dimensioni e degli obiettivi sostenibili dell'Onu sul territorio per valutare realmente l'impatto dei servizi e l'efficacia degli investimenti culturali.

I cinque incontri sopracitati sono stati preceduti dalla compilazione di un questionario da parte dei Comuni, dalle cui risposte è emersa la necessità di pensare ad un percorso che privilegiasse due temi di fondo: quello del digitale e quello del fundraising, identificati come servizi che dovrebbero essere garantiti a tutti i comuni.

In questo processo, la questione della cittadinanza digitale come elemento imprescindibile del diritto di cittadinanza in una società ormai largamente digitalizzata è particolarmente rilevante. La cittadinanza digitale non si esprime solamente come diritto all'accesso degli esclusi, ma anche come ambito in cui tutte le componenti della comunità possano trovare il proprio spazio, dagli esclusi, appunto, fino a coloro che vivono in pieno il nuovo mondo digitale; tutti uniti in un patto di coesione e solidarietà territoriale per cui i portatori di conoscenza e competenze le mettono a disposizione per la comunità per rafforzare e sostenere i processi di crescita complessiva, perché un territorio, una comunità non in equilibrio non porterà mai reale sviluppo per i suoi membri.

Le biblioteche, perciò, potranno essere i luoghi di connessione e di attivazione delle diverse azioni che dovranno attraversare tutta la comunità, luoghi nei quali gli esclusi potranno trovare inclusione e sostegno e i competenti comunità di pari con cui coltivare ed accrescere la conoscenza. Saranno luoghi di formazione, di dialogo, di stimolazione ma soprattutto le biblioteche avranno il compito di attivare tutta la comunità, singoli e associazioni, affinché ciascuno porti il proprio contributo.

La cittadinanza/comunità digitale ha almeno due diversi processi che la possono e la devono caratterizzare:

- Il diritto di cittadinanza dei cittadini porta con sé servizi di intermediazione informativa relativi al rapporto cittadino / pubblica amministrazione (a tutti i livelli) che si configura come un vero e



**CSBNO**

**culture socialità biblioteche network operativo**

Via Valassina, 1 c/o Villa Gargantini – 20037 Paderno Dugnano (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

---

proprio “mini urp” distribuito sul territorio e in grado di fornire risposte agli utenti in archi orari molto più ampi di quelli normalmente presenti negli enti pubblici

- Questa intermediazione informativa svilupperà una particolare attenzione per le opportunità offerte dall’Europa in termini di studio, lavoro e tempo libero, per i giovani in particolare ma anche per tutti i cittadini.
- Altro elemento indispensabile è un massiccio intervento sull’innovazione tecnologica nelle biblioteche per dotarle di mezzi e strumenti in grado di traghettare la comunità verso il futuro consentendo alle comunità anche di sperimentare le nuove tecnologie e di poterne venire in contatto direttamente

Questo obiettivo si trova pienamente in linea con quanto indicato dal Governo del PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza): creare un nuovo livello di facilitazione ed accessibilità dei cittadini al digitale. Particolare attenzione dovrà inoltre essere posta al sostegno e sviluppo della biblioteca digitale di CSBNO, la cui piattaforma, MLOL – MediaLibraryOnLine, esistente dal 2011, è frutto di una felice collaborazione tra aziende private e sistemi bibliotecari pubblici, costruita e realizzata tra CSBNO ed Horizons Unlimited srl, la quale ad oggi conta oltre 5.500 biblioteche pubbliche e più di 350 biblioteche scolastiche.

Tutti questi processi e interventi devono poter contare sull’accesso a forme differenziate e significative di finanziamento attraverso la costituzione di un polo centrale di fundraising capace di intercettare le opportunità di finanziamento regionale, nazionale ed internazionale per valorizzare la creatività del territorio e sostenerne la sua crescita.

Questa è un’attività che CSBNO già fa da diverso tempo. Dal 2015 al 2021 sono infatti state presentate 28 candidature, ottenendo nello stesso lasso di tempo finanziamenti per un valore di 1.399.000 €. L’obiettivo è ora quello di sviluppare questo servizio a favore di tutti i Comuni. Alla luce di quanto viene già richiesto al CSBNO da parte delle Amministrazioni, si propone la realizzazione di un servizio strutturato che parta dall’ideazione dei contenuti alla rendicontazione finale. I soggetti della progettazione sono tutti e tre insieme: il CSBNO come regista, gli Amministratori e quindi le comunità e i bibliotecari.

Quanto detto fino ad ora, avrà modo di essere discusso tra settembre e ottobre, periodo in cui verranno organizzati dei momenti di riflessione con le varie Amministrazioni. Saranno dei veri e propri Think Tank, momenti collegiali strutturati, nel corso dei quali politici, tecnici ed esperti analizzeranno i temi principali sopracitati e rifletteranno sui possibili sviluppi.

## **ANALISI DEL CONTROLLO DI GESTIONE**

A seguito di un’importante crescita e sviluppo dell’azienda, quello del controllo di gestione è un elemento diventato sempre più difficile da realizzare con strumenti non adeguati. Superato il livello di massa critica – circa un 5/6 milioni di fatturato – è stato quindi necessario inserire in modo strutturato un elemento di controllo di gestione che, durante gli ultimi due anni, ha consentito di mettere a fuoco una serie di problematiche. Una tra queste è quella dell’IVA pro-rata. Precedentemente rubricata come costo generale, l’IVA pro-



**CSBNO**

**culture socialità biblioteche network operativo**

Via Valassina, 1 c/o Villa Gargantini – 20037 Paderno Dugnano (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

---

rata andrebbe gestita come singola commessa (su questo proposito viene allegato un documento a parte più esplicativo ed articolato).

Vista la necessità di approfondire i temi dello sviluppo pluriennale e di coinvolgere in pieno i Comuni nella partecipazione al Piano Triennale, si è deciso di consolidare il bilancio con l'IVA pro-rata rinviando il piano triennale al 2022 per facilitarne comprensione e partecipazione.

## **PROGETTI**

Data questa decisione, il 2021 sarà dedicato all'attività ordinaria ed alla conclusione dei progetti del periodo post-Covid presentati durante l'Assemblea di novembre 2020, sui quali sta lavorando tutta la struttura e tutti i bibliotecari.

I progetti sono:

- *Shake'n – Scuoti e servi! un cocktail a base di saperi e comunità:* “Scuoti la tua mente, libera le tue conoscenze” è il motto dell'iniziativa Shake'n che è fatta di persone che si incontrano per scambiarsi saperi e passioni. I protagonisti, gli “Shaker”, sono proprio le persone, che si mettono a disposizione per condividere le proprie competenze e abilità con chiunque sia alla ricerca di nuovi stimoli.
- *La biblioteca per te:* “La biblioteca per te” rappresenta la più vasta indagine mai realizzata in Italia sul ruolo che le biblioteche di pubblica lettura hanno nella vita delle persone, sia a livello sociale che culturale. Promossa dalla Rete delle Reti - in collaborazione con l'Associazione Italiana Biblioteche e con la Direzione scientifica di BIBLAB, il Laboratorio di biblioteconomia sociale e ricerca applicata alle biblioteche dell'Università di Roma Sapienza – l'indagine chiusa alla fine di marzo fornisce una interessante mappatura dei bisogni e delle attese delle comunità cittadine rispetto ai servizi offerti dalle biblioteche locali.
- *Biblioteche & librerie, un patto per la lettura, il prestito a portata di libreria:* trattasi di una cooperazione tra biblioteche e librerie, al servizio dei cittadini in un progetto inedito in Italia. Alle porte di Milano, utenti delle biblioteche del nord-ovest milanese possono ritirare e restituire i libri in prestito anche presso le 25 librerie attualmente convenzionate. Il dialogo tra diverse realtà della filiera del libro è una chiave per rafforzare il legame con il territorio e supportare l'economia di prossimità.
- *Books & The City:* dopo il Prestito il Libreria, il progetto Books & The City apre nuove interazioni con il commercio di vicinato, partner ideale, presidio della città e profondo conoscitore delle persone che la vivono. Presso i negozi aderenti sarà possibile trovare uno scaffale- vetrina adibito ai libri ma anche ai film messi a disposizione dalla biblioteca, appositamente selezionati e periodicamente rinnovati. L'obiettivo è raggiungere anche chi non frequenta usualmente la biblioteca ma può magari incontrare un libro interessante sul proprio percorso quotidiano.

A questo proposito, è da segnalare una criticità che questi progetti stanno affrontando, ovvero la difficoltà dei bibliotecari a parteciparvi. Il patto concordato intorno a questi progetti prevedeva che venissero realizzati in collaborazione tra CSBNO ed i bibliotecari. La ragione di questa impostazione sta nel fatto che, al



**CSBNO**

**culture socialità biblioteche network operativo**

Via Valassina, 1 c/o Villa Gargantini – 20037 Paderno Dugnano (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

---

giorno d'oggi, il principale asset per le biblioteche sta nelle relazioni con i singoli cittadini e con categorie specifiche, quindi consentire ai bibliotecari di gestire questi rapporti costituisce un elemento altamente qualificante dal punto di vista professionale, in quanto mette in prima fila rispetto alla possibilità di conoscere la comunità, dialogare con essa, approfondirne le esigenze e alimentare la rete bibliotecaria di preziosi input utili al suo continuo sviluppo e a ispirare nuove progettualità. Tuttavia, nel momento in cui le biblioteche hanno cominciato ad essere riaperte al pubblico, dopo le chiusure dovute ai vari lockdown, i bibliotecari si sono trovati in difficoltà, perché la loro partecipazione non era stata autorizzata o in qualche modo formalizzata da parte delle Amministrazioni. È quindi necessario che le Amministrazioni dicano con chiarezza ai bibliotecari che la realizzazione di progetti comuni passa attraverso il lavoro che i bibliotecari fanno a favore di tutta la rete e non solo del lavoro di CSBNO, solo così sarà possibile realizzarli. Il ritiro dei bibliotecari ha fatto sì che gran parte dello sviluppo dei progetti grava in questo momento sulle spalle dell'azienda, la quale però non è in grado di sostenerli senza anche un sostegno ulteriore economico.

## **BILANCIO DI PREVISIONE 2021**

Il Bilancio di Previsione 2021 prosegue sulla linea del 2020 verso l'obiettivo di consolidamento dell'Azienda.

Nella sua redazione si è tenuto conto della situazione congiunturale determinata dalla emergenza sanitaria, che ha influenzato notevolmente il bilancio del 2020, prevedendo per il 2021 una parziale ripresa delle attività.

Come detto, in proseguimento agli obiettivi di consolidamenti avviati nel 2020 che hanno portato il bilancio di esercizio in equilibrio con un utile registrato di € 83.252, il CdA ha espresso le seguenti linee guida per la stesura dello stesso in piena coerenza con il mandato espresso dall'Assemblea e in continuità con gli indirizzi intrapresi nel corso del 2020:

- Perfezionamento del controllo di gestione per l'analisi approfondita dei costi generali della struttura e il loro controllo;
- Investimenti limitati ad attività che possono generare ritorni economici a breve;
- Assunzioni solo legate alle necessità operative di nuove convenzioni con i Comuni che prevedono ritorni certi;
- Mantenimento di una visione prudentiale nelle previsioni dei ricavi.

### Struttura principale del Bilancio

Il Bilancio di Previsione è strutturato secondo l'attività e servizi offerti del Csbno, previsti dallo Statuto e dal Contratto di Servizio, che vede la presenza di due aree fondamentali:

- le attività "delegate", che fanno riferimento ai servizi dovuti a tutti i Soci e non frazionabili (allegato A del Contratto di Servizio)
- le attività "economiche", che è composta dai servizi "a richiesta" che ogni Comune Socio può affidare al Csbno e da altri servizi offerti a soggetti terzi, quali sistemi bibliotecari esterni, imprese, e ser-



**CSBNO**

**culture socialità biblioteche network operativo**

Via Valassina, 1 c/o Villa Gargantini – 20037 Paderno Dugnano (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

---

vizi direttamente rivolti all'utenza promossi attraverso il sistema bibliotecario (allegato B del Contratto di Servizio).

### Nuovo controllo dei costi generali

È importante evidenziare come, a seguito di un miglioramento del controllo di gestione, nel previsionale 2021 si è applicato un rinnovato criterio di ripartizione dei costi generali, in modo da poter meglio evidenziare la loro incidenza sulle diverse attività e centri di costo/ricavo.

Tale criterio si basa sul presupposto che i costi generali possono essere classificati come:

- Costi generali afferenti alle diverse attività e centri di costo (unità organizzative), quindi sostenuti in quota dai ricavi/proventi generati dei centri su cui sono stati allocati e che determinano la quota di ripartizione dei costi generali nelle due principali sezioni (delegate ed economiche);
- costi generali non allocabili, cioè indivisibili, che sono principalmente derivati da attività organizzative e gestionali trasversali a tutte le attività svolte, e che quindi vengono sostenuti da tutti i ricavi e proventi, ripartiti in quota sulla parte delegata ed economica secondo la incidenza dei costi generali afferenti.

Tale ripartizione è inoltre suddivisa per le due aree, attività “delegate” e attività “economiche” in modo da verificare il contributo nelle due aree alla sostenibilità complessiva dei costi.

### Articolazione delle voci di bilancio

All'interno delle due principali sezioni, i vari costi e ricavi vengono ripartiti nelle diverse attività e unità organizzative, identificati nel controllo analitico di gestione con un codice assegnato.

Nella parte “delegata” sono riportati:

i ricavi rappresentati da:

- le quote versate dai Soci per i servizi non frazionabili
- una quota parte del contributo Regionale (quota definita secondo la incidenza dei costi generali nelle due principali sezioni)

i costi suddivisi fra:

- Organizzazione aziendale: Direzione, Amministrazione, gestione e costi del personale e organi istituzionali;
- Automazione IT: piattaforma CLAVIS, Rete internet/WiFi (CaféLIB), macchine e device di sede e della rete bibliotecaria;
- Servizi alla rete delle biblioteche e all'utenza: Patrimonio documentale, MLOL, CoseDaFare, Promozione alla lettura, archivi, biblioteche scolastiche e altri servizi di supporto alle biblioteche;
- Logistica per il servizio di Interprestito;
- Formazione del personale e dei bibliotecari;



**CSBNO**

**culture socialità biblioteche network operativo**

Via Valassina, 1 c/o Villa Gargantini – 20037 Paderno Dugnano (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

- Costi generali di struttura: Costi gestionali della sede, Obblighi normativi DLgs81/08 (sicurezza), GDPR (Privacy) e Trasparenza, altri costi gestionali (Bolli, assicurazioni, tasse locali), Interessi e spese Bancarie.

Nella parte “economica” sono riportati:

i ricavi rappresentati dalle quote, compensi e proventi generati dalla attività economiche:

- quote dai soci su specifiche convenzioni: servizi biblioteconomici, attività culturali, archivi, storia locale, MakerLab, acquisti patrimonio extraquota, altri servizi;
- ricavi derivanti dalla vendita di servizi all’utenza: formazione tempo libero, percorrendo l’arte;
- quote derivate dai servizi bibliotecari prestati a sistemi esterni (Panizzi e Sistema Lodigiano);
- quote derivate da servizi di rete offerte ai sistemi esterni: servizi IT e reti internet/WiFi (CaféLIB), MLOL, CoseDaFare;
- 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.

i costi suddivisi fra:

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

Sintesi del risultato del Bilancio Previsionale 2021

	Costi	Ricavi	Totale
<b>CONTRATTO DI SERVIZIO</b>		<b>1.431.7</b>	
	<b>-1.356.962</b>	<b>51</b>	<b>74.789</b>
Centri di costo/ricavo diretti	<b>-853.056</b>	<b>1.431.751</b>	<b>578.696</b>
Costi generali afferenti delle attività Delegate	<b>-248.933</b>		<b>-248.933</b>
Costi Generali non allocabili quota ripartita sulle attività delegate	<b>-254.973</b>		<b>-254.973</b>
<b>SERVIZI A RICHIESTA</b>		<b>4.674.6</b>	
	<b>-4.718.106</b>	<b>40</b>	<b>-43.466</b>
Centri di costo/ricavo diretti	<b>-4.024.439</b>	<b>4.674.640</b>	<b>650.201</b>
Costi generali afferenti delle attività Economiche	<b>-394.485</b>		<b>-394.485</b>
Costi Generali non allocabili quota ripartita sulle attività economiche	<b>-299.182</b>		<b>-299.182</b>
<b>TASSE E IMPOSTE</b>	<b>-18.500</b>	<b>3.000</b>	<b>-15.500</b>



## **CSBNO**

### **culture socialità biblioteche network operativo**

Via Valassina, 1 c/o Villa Gargantini – 20037 Paderno Dugnano (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

---

<b>Totale complessivo</b>	<b>-6.093.568</b>	<b>6.109.392</b>	<b>15.824</b>
---------------------------	-------------------	------------------	---------------

#### Il Consiglio di Amministrazione

Il Presidente

Maria Antonia Triulzi

Il Vicepresidente

Matteo Colombo

Il Consigliere

Luca Pouchain