



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, 17 Marzo 2022

BILANCIO DI PREVISIONE 2022

Relazione del Consiglio di Amministrazione

INTRODUZIONE

Nel 2022, Csbno raggiunge il traguardo del quarto di secolo di esistenza e si affaccia al prossimo capitolo della sua storia con lo slancio conferitogli dalla sua dimensione e solidità strutturale, dal patrimonio di conoscenza accumulato in questi anni e dalla reputazione riconosciutagli all'interno del settore di riferimento. Questa ricorrenza – lo scorso 17 febbraio cadeva l'anniversario dell'iscrizione alla Camera di Commercio di Milano – arricchisce di ulteriori significati un anno nel quale, all'interno e all'esterno dell'Azienda, sono in atto mutamenti tanto straordinari da rendere facile prevederne un fortissimo impatto sul futuro.

Il primo elemento di transizione è rappresentato dalla conclusione oramai imminente della direzione di Gianni Stefanini, capace di guidare per venticinque anni l'ex Consorzio Sistema Bibliotecario Nord Ovest, plasmandolo nell'attuale Azienda Speciale Csbno. Quella che nel 1997 era una compagine in grado di servire 17 Comuni e circa 440 mila abitanti, con un organico di sei unità e un bilancio equivalente a 350 mila euro, è cresciuta fino a coinvolgere 32 Comuni e più di 750 mila abitanti, avvalendosi della professionalità di oltre 120 operatori e con un bilancio di 6,5 milioni di euro. Al di là dei numeri, la vera cifra della direzione Stefanini risiede nell'aver saputo trasmettere a Csbno una modalità operativa realmente aziendale e imprenditoriale. Soprattutto, in un'epoca contrassegnata dalla loro crisi di identità, l'Azienda ha potuto aiutare le biblioteche pubbliche del territorio a restare rilevanti per la popolazione, ricevendo in cambio la fiducia da parte dei Comuni, che con lo Statuto del 2017 decisero di allargare i suoi ambiti di azione ben oltre quello originario, fino a toccare anche attività culturali, musei, archivi, beni culturali e ambientali e segmenti come formazione degli utenti, turismo, marketing territoriale, publishing e informatica. Un'eredità importante, della quale fa parte anche uno staff selezionato e fatto crescere sotto il profilo delle competenze e delle responsabilità, un gruppo coeso nell'incarnare i valori e gli approcci peculiari di Csbno. Sarà impegno specifico del Cda e dello staff quello di dare continuità a tali approcci durante la transizione, accompagnando la nuova figura di direzione nella conoscenza e nella guida della struttura.

Accanto ai cambiamenti interni hanno grandissima rilevanza quelli esterni legati al contesto sociale ed economico.

Auspabilmente superata la fase critica della pandemia, si tratta ora di gestire un graduale ritorno alla vita di tutti i giorni, che, per varie ragioni, non sarà più quella di prima. Gli ultimi due anni hanno stravolto le abitudini di lavoro, di studio, di spostamento, di intrattenimento e perfino di relazione. Grazie all'intenso lavoro di analisi e progettazione svolto in questo periodo, le biblioteche sono pronte ad assecondare e ad accogliere il ritorno alla "nuova" vita, offrendo, ad esempio, soluzioni sostenibili per coloro alla ricerca di un luogo di lavoro alternativo all'ufficio o al proprio appartamento (near working) e per chi ha il desiderio di modalità nuove per studiare, acquisire conoscenze, scoprire nuove tecnologie, partecipare a eventi o incontrare le altre persone. Progetti come Shake'n, il peer-to-peer della conoscenza recentemente avviato, dimostrano come le biblioteche siano capaci di reinterpretare la propria mission di intermediarie tra i cit-



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

tadini e informazioni verificate e di qualità, di superare il luogo comune secondo cui queste ultime risiedono esclusivamente nei libri, arrivando perfino a immaginare che le persone stesse possano esserne portatrici a loro volta. Molte altre iniziative pensate nel vivo della pandemia sono prossime al lancio, anche nella prospettiva che le biblioteche possano fungere per molti da vero e proprio ammortizzatore sociale, in un momento nel quale le speranze di ripresa appaiono messe in discussione dal ritorno dell'inflazione, che costringerà molte famiglie a tagli e rinunce dolorose, soprattutto in aree di spesa associate alla cultura, all'informazione, alla socialità e all'intrattenimento.

Intercettando queste tendenze, al volgere dello scorso anno i tecnici di Csbno e della rete hanno lavorato a una stima di dotazioni tecnologiche utili a rendere le biblioteche ancora più efficaci nel soddisfare le inedite esigenze del pubblico: app per il monitoraggio dell'affluenza e la prenotazione di posti studio e altri spazi; strumenti a supporto di chi farà della biblioteca il proprio luogo di lavoro fuori dall'ufficio e da casa; dispositivi, dotazioni ed esperienze (router e connettività, oculus e immersività, stampanti 3D, tablet, accessori per la produzione audio/video e per lo streaming) a disposizione di chi non se ne può permettere l'acquisto e di chi si avvicina a nuovi percorsi di vita e professionali, dai creatori di contenuti ai makers.

In grado di trasformare radicalmente l'esperienza di servizio e di utilizzo, ipotesi all'avanguardia come queste richiedono una seria riflessione sul tema del finanziamento, che finora si è pensato di sostenere attraverso l'impiego di una porzione della quota annuale destinata all'acquisto di libri oppure mediante l'accesso a nuove fonti, quali i bandi attuali o di prossima pubblicazione, che saranno valutati con grande attenzione.

Fin dal suo insediamento, questo Consiglio di Amministrazione ha lavorato per consolidare un bilancio consegnatogli dai Soci con qualche elemento di preoccupazione e per recuperare i fili di un rapporto tra loro e l'Azienda fattosi via via più labile e meno trasparente rispetto al passato.

L'impegno costante con il quale entrambi gli obiettivi sono stati perseguiti ha portato risultati ormai noti e apprezzabili.

Per quanto riguarda il bilancio, la previsione in pareggio presentata in questa sede testimonia una ritrovata solidità, ottenuta anche attraverso l'avvio di un rigoroso controllo di gestione, funzione che, superata la fase di rodaggio, è ormai matura per essere internalizzata.

Invece, dal punto di vista delle relazioni con i Soci, è stato fatto moltissimo per restituire ai Comuni la consapevolezza e l'orgoglio di essere proprietari di un'Azienda affermatasi come un punto di riferimento per le biblioteche italiane, capace di attrarre professionalità e progetti, in grado di ispirare grandi movimenti di cambiamento e di cooperazione.

La testimonianza più tangibile di questo impegno è costituita dal forte coinvolgimento dei Comuni nella definizione del piano industriale. Lungi dall'affidare un documento di rilevanza cruciale a una proposta a scatola chiusa, il CdA ha scelto di intraprendere una strada forse più faticosa, ma maggiormente in linea con la natura di una vera azienda in house e con la lunga tradizione di Csbno, il cui ricordo, tuttavia, era ormai sbiadito. Il questionario e gli incontri online con il professor Stefano Monti all'inizio del 2021 e, più recentemente, i dieci incontri sui temi della biblioteca digitale e del fundraising, che hanno coinvolto attivamente ben ventotto Amministratori e dodici tecnici comunali, segnano il ritorno a un livello intenso di partecipazione da parte dei Soci – una prassi che siamo intenzionati a mantenere anche in futuro e ci ha permesso di assorbire indicazioni strategiche, desideri e sensibilità, alle quali il documento finale darà spazio ed espressione compiuta.

Una volta approvato il budget di previsione, il focus dell'attenzione del Cda e dell'Assemblea si concentrerà proprio sul piano industriale, da cui verranno tracciate le direttrici dello sviluppo aziendale per i prossimi anni. In attesa di conoscerne i contenuti definitivi, è possibile ipotizzare che, qualunque essi siano, la loro



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

realizzazione richiederà un rinnovato sostegno da parte delle Amministrazioni. Siamo perfettamente consapevoli di come il tema delle risorse sia dolente per i Comuni, costretti da anni a fare i conti con ristrettezze e difficili scelte di allocazione, in nome delle quali talvolta vengono sacrificati non solo i sogni, ma perfino i bisogni. Tuttavia, lo scenario contemporaneo ci pone dinnanzi alla necessità di mettere al riparo l’Azienda dalle fluttuazioni del contesto, ad esempio adottando congrue misure di adeguamento per fare fronte alla ripresa dell’inflazione. Inoltre, ormai raggiunto l’obiettivo del consolidamento del bilancio, è probabilmente giunto il momento di riprendere a ragionare insieme in termini di sviluppo e di investimenti a sostegno dell’innovazione.

Forse più delle altre, l’innovazione è la cifra che da sempre caratterizza Csbno. Questa è l’eredità delle esperienze cooperative di avanguardia espresse da questo territorio fin dagli anni Ottanta ed è il metodo attraverso il quale questa Azienda ha generato risparmi e ritorni di investimento per i Comuni e per i cittadini. In questo senso, un esempio pertinente è rappresentato dalla biblioteca digitale, “inventata” molti anni fa dai nostri professionisti, finanziata sulla base dei loro progetti, attivata come proposta innovativa apprezzata inizialmente da un pubblico di nicchia, quindi diventata un punto di riferimento per decine di migliaia di concittadini, ai quali ha consentito di godere del conforto della lettura e del diritto all’informazione anche nei momenti più bui dell’emergenza sanitaria e della chiusura delle biblioteche.

Siamo certi che il bilancio di previsione 2022 qui presentato e la forza dei rapporti costruiti in questi anni rappresentino la migliore base di partenza possibile per le nuove sfide e i traguardi che Csbno raggiungerà insieme ai Comuni e a loro vantaggio nei prossimi venticinque anni.

BILANCIO DI PREVISIONE 2022

Il Bilancio di Previsione 2022 prosegue sulla linea del 2021 verso l’obiettivo di consolidamento dell’Azienda.

Sulla situazione congiunturale determinata dalla emergenza sanitaria, che ha influenzato notevolmente il bilancio del 2020 e 2021, si prevede per il 2022 una ulteriore parziale ripresa delle attività, soprattutto nel comparto delle attività culturali, che rappresentano una quota significativa del Bilancio e che, soprattutto, caratterizzano la qualità dell’offerta culturale sul territorio.

Pertanto, in continuità con gli obiettivi di consolidamenti avviati nel 2020, e perseguiti anche nel 2021, si raggiunge l’equilibrio desiderato.

In merito a questa linea di gestione, il CdA per il 2022 ha espresso le seguenti linee guida per la stesura del Bilancio di Previsione, in continuità con il mandato espresso dall’Assemblea e con gli indirizzi intrapresi dal 2020:

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



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

Struttura principale del Bilancio

Nel proseguo dell'ottimizzazione del sistema del controllo di gestione, avviato nel 2021, Il Bilancio di Previsione, come i Bilanci analitici (conto economico) consuntivi, 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 servizi direttamente rivolti all'utenza promossi attraverso il sistema bibliotecario (allegato B del Contratto di Servizio).

Nuovo controllo dei costi generali

Come anticipato, già dal 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;



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

- 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;
- 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.



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

Sintesi del risultato del Bilancio Previsionale 2022

	2022		
	COSTI	RICAVI	DIFFERENZA
CONTRATTO DI SERVIZIO	-1.413.623	1.434.974	21.351
Centri di Costo/Ricavo Diretti (1)	-858.725	1.434.974	576.249
Costi generali delle attività delegate	-247.804		-247.804
Costi Generali 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 (2)	-4.400.896	5.143.401	742.506
Costi generali attività economiche	-512.398		-512.398
Costi Generali 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

Il Consiglio di Amministrazione

Il Presidente
Maria Antonia Triulzi

Il Vicepresidente
Matteo Colombo

Il Consigliere
Luca Pouchain