

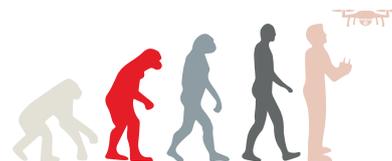
# **PIANO PROGRAMMA**

CSBNO 2023

## **BILANCIO DI PREVISIONE**

2023-2025





<b>1. PREMESSA</b>	<b>4</b>
<b>2. INQUADRAMENTO GENERALE</b>	<b>5</b>
2.1. La storia di CSBNO	5
2.2. Una analisi evolutiva	8
2.2.1. L'identità: valori e punti di forza	8
2.2.2. Aspetti di criticità e spunti di opportunità	9
2.2.3. La centralità dell'utente	11
2.3. Il Sistema Csbno: Governance territoriale e Gestione aziendale	13
2.3.1. La Gestione Aziendale: disegno funzionale e operativo	14
2.4. La centralità delle risorse umane e le logiche di gestione e sviluppo delle competenze	17
2.5. L'evoluzione e lo sviluppo economico dell'azienda: 1997-2022	19
2.5.1. Evoluzione storica del fatturato	19
2.5.2. Ripartizione fatturato per entrate e per aree di attività (2020-2022)	20
2.5.3. Presenza dei servizi nei comuni soci al 2022	22
2.5.4. Evoluzione dei Costi rispetto i servizi e la gestione dell'Azienda	23
<b>3. I SERVIZI INDIVISIBILI</b>	<b>24</b>
3.1. Gestione Aziendale e Servizi generali	24
3.1.1. Istituzionale	27
3.1.2. Amministrazione	28
3.1.3. Gestione Risorse Umane	29
3.1.4. Servizi IT	30
3.1.5. Comunicazione	31
3.1.6. Assistenza alla Direzione: Sicurezza sul lavoro e Privacy	32
3.2. Contratto di servizio (Allegato A)	33
<b>4. QUADRO ECONOMICO</b>	<b>36</b>
4.1. Sistema di Controllo di gestione e processi di ottimizzazione	36
4.2. Bilancio analitico di previsione 2023 (Budget)	36
4.2.1. Articolazione delle voci del Bilancio Analitico	37
4.2.2. I contenuti del Bilancio Analitico Previsionale 2023	38
4.2.3. Bilancio di Previsione 2023	42
4.3. Bilancio di Previsione Triennale 2023-2025	43
<b>5. ALLEGATI</b>	<b>45</b>

# 1 PREMESSA

Il presente Piano Programma rappresenta il **primo passo verso un sistema condiviso con i Soci**, e ai vari livelli dell'organizzazione, **di un modello di programmazione delle attività dell'Azienda** che permetta di identificare gli **indirizzi strategici e le politiche attuative** e definire le conseguenti **azioni di programma e i processi di implementazione**, tradotti anche, e necessariamente, nei valori economici del Bilancio di Previsione.

Come scelta di metodo per questo primo anno, con l'obiettivo di consolidare il modello nel prossimo biennio, si è scelto di approfondire la descrizione operativa e funzionale dell'Azienda, limitatamente ai servizi biblioteconomici indivisibili e alla struttura di gestione e governo dell'Azienda. Questa scelta è dettata da una consapevolezza che **il focus principale dell'Azienda è la sua funzione di garantire una elevata qualità di servizio al territorio e alla rete delle Biblioteche, attraverso la relazione e cooperazione con i Soci, e di perseguire azioni di miglioramento e di efficienza delle attività gestionali centrali**, in continuità con l'azione intrapresa negli ultimi due anni di ricerca della sostenibilità economica.

In questo primo Piano Programma, quindi, si avvia tale processo ponendone le basi partendo da una analisi di contesto dell'evoluzione aziendale, affrontandone criticamente i contenuti, e da cui prende forma la **proposta di sviluppo dell'Azienda e dell'intero Sistema che individua come proprio riferimento** una rinnovata visione del Sistema, rivalorizzando **la centralità del cittadino in quanto vero e unico interlocutore e fruitore dell'offerta culturale**, e del conseguente sviluppo sociale, del territorio.

Vengono così a inserirsi **le opportunità di sviluppo che prendono consistenza dai punti di forza** fino ad oggi espressi dall'Azienda, rappresentati principalmente dalla **azione integrata, dalla esperienza e capacità di innovazione e dalla qualità e competenze delle risorse umane**, quest'ultimo contenuto sostanziale nella espressione della qualità e della relazione con territorio e col cittadino.

E' chiaro che, con queste premesse, e per il perseguimento di tali opportunità, **azione e pratica ineludibile è rappresentata dalla concertazione fra i vari soggetti**: partendo dal confronto permanente con i Soci e gli organi che li rappresentano all'interno del Csbno, al **coinvolgimento sempre più diretto delle strutture operative delle Biblioteche**, dei responsabili, come degli operatori e dei bibliotecari, fino ad una platea ampliata **ai diversi attori sociali, culturali e portatori di interessi diversi** che devono essere sempre più coinvolti nell'azione condivisa del Sistema, in modo che questa **sia vera e sostanziale espressione della realtà territoriale**.

Per questo motivo insieme alla proposta del presente Piano Programma si è avviato un primo tavolo di lavoro che chiama a partecipare i Dirigenti delle Amministrazioni socie e i Responsabili del Sistema delle Biblioteche, per affrontare insieme le opportunità che possono essere colte per un nuovo impulso alla storica capacità dell'Azienda di **garantire servizi di alta qualità**, punto di riferimento nel panorama delle biblioteche italiane, **inserito nella necessità di affrontare in modo più approfondito il tema della sostenibilità**, oggi particolarmente critico per la situazione inflazionistica che stiamo vivendo, con lo sguardo a scelte strategiche di lungo periodo e di carattere strutturale.

Il documento, dal punto di vista della presentazione dei contenuti, è articolato in tre parti sostanziali:

- l'inquadramento generale, che contiene l'analisi critica dell'evoluzione dell'Azienda, sia dal punto di vista funzionale che dell'evoluzione de dati economici, che ha determinato le proposte di sviluppo e opportunità;
- la descrizione operativa e dimensionale delle struttura di governo dell'azienda e delle attività dedicate ai servizi biblioteconomici indivisibili (allegato "A" del contratto di servizio), con alcuni spunti sui possibili indicatori di performance e delle azioni di miglioramento e sviluppo;
- la dimensione economica, con la presentazione del Bilancio di Previsione e le azioni previste.

# 2 INQUADRAMENTO GENERALE

## 2.1

### LA STORIA DI CSBNO

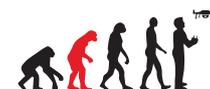
CSBNO - Culture Socialità Biblioteche Network Operativo è un'azienda speciale consortile, partecipata da 32 Comuni della Città Metropolitana di Milano: Arese, Baranzate, Bollate, Bresso, Busto Garolfo, Canegrate, Cerro Maggiore, Cesate, Cinisello Balsamo, Cormano, Cornaredo, Cusano Milanino, Dairago, Lainate, Legnano, Nerviano, Novate Milanese, Paderno Dugnano, Parabiago, Pero, Pogliano Milanese, Pregnana Milanese, Rescaldina, Rho, San Giorgio su Legnano, San Vittore Olona, Senago, Sesto San Giovanni, Settimo Milanese, Solaro, Vanzago, Villa Cortese.

L'Azienda nasce nel 1997, quando diciassette Comuni della Provincia di Milano danno vita al "Consorzio Sistema Bibliotecario Nord Ovest", prima Azienda speciale italiana operante nel settore delle biblioteche; è il culmine di un lungo processo di maturazione dei processi di cooperazione bibliotecaria sul territorio, che in precedenza si erano espressi in forme meno compiute eppure seminali, come il cosiddetto "Intersistema".

Nei primi anni, l'ampliamento della compagine sociale comporta un raddoppiamento della base contributiva che, anche grazie alla lungimirante scelta di conservare inalterate le quote di partecipazione, consente l'avvio di una fase di rilevanti investimenti finalizzati all'evoluzione tecnologica delle biblioteche. Risale a questo periodo l'introduzione massiccia nelle varie sedi di hardware e software di ultima generazione e di linee di connessione sempre più performanti, mentre a livello di rete vengono acquisite o create piattaforme per la gestione di specifici servizi digitali. Successivamente, in mancanza di specifici apporti di capitale, l'impegno sul fronte dello sviluppo tecnologico viene comunque mantenuto grazie alla scelta - corretta e motivata dal punto di vista fiscale e legale - di considerare l'acquisto libri come un ammortamento. A partire dal 2011, la riduzione dei contributi provinciali e regionali, non compensata da un aumento delle quote da parte dei Comuni aderenti, induce l'Azienda ad accentuare la propria vocazione allo sviluppo dei servizi al fine di aumentare i fatturati e conseguentemente i fattori di sostenibilità economica. In questa cornice, si assiste al consolidamento di filoni di servizio come la gestione delle biblioteche e degli archivi, l'organizzazione di corsi di formazione, oltre al rafforzamento della leadership dell'Azienda nel settore biblioteche a livello nazionale, in quanto capofila di numerosi processi cooperativi e innovativi, come, ad esempio, quelli che hanno portato alla nascita di MediaLibrary Online, prima biblioteca digitale in Italia, e, più recentemente, di Rete delle Reti.

A questo sviluppo si accompagna un'evoluzione dei modelli organizzativi interni, specialmente nell'ambito delle risorse umane e in quello amministrativo, che recepiscono la logica del controllo di gestione quale strumento di trasparenza verso i Soci e propedeutico ad un'efficace programmazione strategica.

È interessante osservare come un'Azienda nata in ambito strettamente bibliotecario abbia visto ampliare il suo ambito d'azione anche a segmenti come Attività culturali, Musei, Archivi, Beni culturali e ambientali. Raggiunto rapidamente un elevato grado di razionalizzazione nell'erogazione dei tradizionali servizi di secondo livello, nei primi anni Duemila CSBNO inizia a interpretare e promotore attivo di una nuova concezione di servizio bibliotecario, in risposta ai sempre più frequenti i discorsi sulla cosiddetta "crisi di identità della biblioteca" e al progressivo calo delle risorse disponibili nel settore.



Attraverso numerosi progetti, iniziative e il dialogo con la comunità professionale, CSBNO crea i presupposti per un rinnovamento capace di salvaguardare la rilevanza delle biblioteche per i cittadini e per gli Amministratori. Tale sviluppo segue due direttrici: innanzi tutto, l'ampliamento dell'offerta, finalizzato a mettere a disposizione della cittadinanza proposte non esclusivamente librerie, ma anche innovative e legate, ad esempio, alla formazione (lingue, informatica, attività per il tempo libero), all'arte (Artoteca) e allo svago (Gaming zone); in secondo luogo, la diversificazione delle modalità di fruizione, introducendo esperienze interattive (come "Pianoforte in biblioteca") o immersive (quali le visite artistiche e culturali).

Da questo punto di vista, la diffusione di fablab e makerspace, vere e proprie comunità di condivisione peer to peer del sapere tecnologico, rappresenta un modello senza precedenti in termini di coinvolgimento e protagonismo del pubblico, o almeno di quella parte di esso chiamata per la prima volta non solo ad apprendere e sviluppare competenze, ma anche a collaborare alla realizzazione concreta di progetti comuni.

La caratteristica evidente del percorso descritto risiede in un deciso spostamento dell'attenzione dei bibliotecari dal patrimonio documentale alle persone e alle loro molteplici esigenze quotidiane; da ciò discende la necessità di trasformare le biblioteche, luoghi pensati per rispondere esclusivamente a bisogni di carattere informativo, in spazi ibridi di studio, lavoro, relax, scoperta, creazione, incontro, dialogo e partecipazione.

L'avvio della campagna +TECA, avvenuto nel 2014, consente non solo di attivare una nuova fonte di sostentamento alla rete bibliotecaria con circa cinquecentomila euro raccolti da allora, ma anche di proporre ai cittadini una nuova immagine della biblioteca, profondamente lontana dai tradizionali luoghi comuni a cui essa è collegata – libri, silenzio e, tutto sommato, noia.

In tale contesto, un ulteriore passaggio evolutivo nella qualità e nella sostanza dell'interazione con i cittadini, soprattutto per quanto concerne l'attivazione di comunità, si è avuto con lo studio e la diffusione tra gli operatori di metodologie di progettazione human-centered, come il Design thinking for libraries. La promozione da parte di CSBNO di questo tipo di strumenti, fino ad allora in gran parte inediti in Italia all'interno del settore di riferimento, mette i bibliotecari della rete nella condizione di incominciare a disegnare le proprie proposte assumendo il punto di vista degli utilizzatori finali. Al tempo stesso, chiamati a partecipare in maniera attiva a diverse fasi della progettazione di servizi, di campagne di comunicazione o al ripensamento di spazi, i cittadini mostrano un forte coinvolgimento emotivo e una sorta di compartecipazione al buon esito del progetto, acquisendo, inoltre, maggiore consapevolezza e rispetto nei riguardi delle esigenze diverse dalle proprie espresse da altre persone.

Grazie, tra l'altro, alla capacità di crescere, di apportare innovazione in un ambito fortemente tradizionale e di attrarre professionalità di alto livello, le Amministrazioni vedono sempre più in CSBNO il proprio interlocutore privilegiato per quanto concerne non solo le biblioteche, ma anche le attività culturali e artistiche, la formazione, la gestione di spazi della cultura, la promozione del territorio e molto altro. In coerenza con questa consapevolezza, nel 2017 viene approvato un nuovo Statuto, che, oltre a introdurre le parole "Culture", "Socialità" e "Biblioteche" nella denominazione e a superare la precedente connotazione territoriali, amplia notevolmente gli ambiti di azione dell'Azienda e la proietta verso una nuova fase della sua storia.

Si tratta di un'epoca di grandi sfide, segnata non solo dall'ingresso nella rete di soggetti diversi dalle biblioteche, come ad esempio i Teatri di Bollate e di Rho, le Scuole Civiche di Sesto San Giovanni e l'Accademia Vivaldi di Bollate, ma anche, come conseguenza di ciò e del percorso descritto in precedenza, dalla crescente visibilità di un'Azienda che per molti anni ha perseguito.



**SVILUPPO TECNOLOGICO**

Primo sviluppo dell'infrastruttura tecnologica delle biblioteche.

**1997**



**BILANCIO**

350.000 euro (equivalente, bilancio originale in lire).



**PERSONALE**

6 unità



**1° STATUTO**

Nasce il "Consorzio", che si occupa di erogare servizi di secondo livello alle biblioteche e di animare la rete bibliotecaria.



**17 COMUNI**

**Fondatori:** Arese, Bollate, Bresso, Cinisello Balsamo, Cormano, Cornaredo, Cusano Milanino, Lainate, Limbiate, Novate Milanese, Paderno Dugnano, Pero, Pogliano Milanese, Pregnana Milanese, Rho, Settimo Milanese, Vanzago.

**445.071 abitanti**



**PROGETTO BEST SELLERS**

Primo esperimento di coordinamento di una parte degli acquisti, finalizzato ad accrescere la soddisfazione dell'utenza con possibilità di acquisto scontato dei libri presi in prestito. Premio "100 progetti al servizio dei cittadini" al Forum della Pubblica Amministrazione

**1999**

**GÜTERSLOH**



(VIAGGIO STUDIO) Biblioteche tedesche: il modello Gütersloh. Primo confronto con un'impostazione meno formale (caffetteria) e con un modello di offerta allargata (Artoteca).



**21 COMUNI**

**Entrano:** Cesate, Garbagnate Milanese, Senago, Solaro.

**515.187 abitanti**



**AVVIO SETTORE FORMAZIONE**

Realizzate più di 1.500 attività formative con il coinvolgimento di 18.000 persone.

**2001**



**34 COMUNI**

**Entrano:** Busto Garolfo, Canegrate, Casorezzo, Cerro Maggiore, Dairago, Legnano, Nerviano, Parabiago, Rescaldina, San Giorgio Su Legnano, San Vittore Olona, Sesto San Giovanni, Villa Cortese.

**769.297 abitanti**



**BUSTO GAROLFO**

Prima convenzione per la gestione della biblioteca

**2003**



**35 COMUNI**

**Entra:** Baranzate (Comune istituito nel 2004).

**765.851 abitanti**



**PUNTOPERO**

Inaugurazione di uno spazio innovativo per servizi culturali e comunali progettato in collaborazione con (e gestito da) CSBNO

**2006**

**IDEA STORE**



(VIAGGIO STUDIO) Gli Idea store di Londra. La biblioteca come terzo luogo.



**PANIZZI**

Coordinamento sistema bibliotecario Panizzi.

**2008**



**34 COMUNI**

**Esce:** Limbiate (in seguito a riorganizzazione province).

**759.664 abitanti**



**BIBLIOTECA DIGITALE**

Avvio della biblioteca digitale.

**2010**





**33 COMUNI**

Esce: Casorezzo  
(in seguito a riorganizzazione  
province).

**760.591 abitanti**



**MAKERS LAB**

**PIANOFORTE IN  
BIBLIOTECA**

**GAMING ZONE**

**ARTOTECA**

**2012**



**+TECA**

Campagna +teca:  
500.000 euro raccolti  
a sostegno della rete  
bibliotecaria.

**2014**



**PERCORRENDO  
L'ARTE**

Realizzati più di 250 gite  
e viaggi culturali con il  
coinvolgimento di 6.000 persone.

**2015**

**NYPL...**



(VIAGGIO STUDIO)  
NYPL, Westchester  
e Darien Library.  
Servizi innovativi e modelli  
di customer service.

**2016**



**TIRINNANZI**

Gestione Teatro  
Tirinnanzi, Legnano.  
Primo Teatro Gestito.



**BIBLIOTECHE  
AZIENDALI**

Avvio del settore servizi  
per l'impresa.

**2017**

**NEW LIB**



(PROGETTO EUROPEO)  
New Lib | New Challenges For  
Public Libraries.  
Studio del design thinking e  
del modello partecipativo delle  
biblioteche danesi.

**NUOVO  
STATUTO**



**32 COMUNI**

Csbno diventa  
un'azienda culturale  
tout-court.

Esce: Garbagnate Milanese

**727.365 abitanti**



**CIVICHE  
SCUOLE**

Gestione Scuole Civiche  
Sesto San Giovanni.  
Prima gestione di  
scuole civiche.

**2018**



**LODI**

Coordinamento Sistema  
Bibliotecario di Lodi.

**2019**



**LA BIBLIOTECA  
CON TE**

40.000 chiamate  
alle persone a casa  
durante il lockdown.

**2020**

**NEW COMER**



(PROGETTO EUROPEO)  
Verso la biblioteca di comunità.

**2021**



**BIBLIOTECA  
DEI SEMI**

Semi in prestito,  
come i libri,  
per restituirne di nuovi.

**2022**



**BILANCIO**

7 milioni di euro



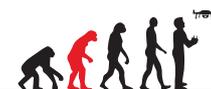
**PERSONALE**

95 unità

**RETE  
DELLE RETI**



Csbno è membro fondatore  
dell'associazione nazionale  
di cooperazione tra sistemi  
bibliotecari.



Nella storia di CSBNO alcuni valori e punti di forza sono diventati veri e propri elementi identitari, capaci di orientare e sostenere lo sviluppo dell'Azienda.



### Il mandato all'innovazione.

*"È costituito il Consorzio: "Sistema bibliotecario Nord-Ovest".  
Il Consorzio promuove l'innovazione  
e fornisce servizi di supporto nel quadro  
della cooperazione bibliotecaria intercomunale."  
(Statuto 1997, articolo 1, comma 1)*

Fin dalla fondazione, i Soci hanno visto in CSBNO un soggetto in grado di rispondere con **soluzioni innovative** alle sfide delle biblioteche e della cultura in un contesto di rapidi cambiamenti.

L'Azienda ha sempre tenuto fede a questo mandato, facendone un elemento distintivo in un segmento spesso restio al cambiamento.

Ciò ha portato CSBNO non solo a rinnovare profondamente i contenuti e l'immagine del servizio bibliotecario, ma anche a guidare processi di grande importanza, come l'avvio della prima biblioteca digitale in Italia e la nascita del primo movimento nazionale di cooperazione tra reti.



### La natura di azienda speciale.

Per venticinque anni CSBNO è stata l'unica azienda speciale operante nell'ambito della cooperazione bibliotecaria. Questa forma giuridica fu scelta dai Soci fondatori perché più **efficiente** rispetto alla necessità di comporre e gestire diversi elementi produttivi, mezzi, personale, strumenti e investimenti.

In quanto azienda speciale di proprietà di Enti Locali, CSBNO appartiene sia alla dimensione privatistica e a quella pubblica, ovvero gode di una soggettività giuridica improntata all'**imprenditorialità** e contemporaneamente si riconosce nei valori **dell'etica pubblica**.

Da questa duplice appartenenza derivano opportunità decisamente interessanti per CSBNO e per i Comuni.

Innanzitutto, CSBNO può offrire ai Soci servizi **"in-house"**, cioè affidati senza gare d'appalto. Essendo soggetta al **controllo analogo** da parte dei Comuni, l'Azienda rappresenta un'estensione degli uffici comunali, potendo però agire con più **flessibilità** in ambiti come la contrattualistica dei rapporti di lavoro, la selezione del personale e l'accesso al sistema bancario.

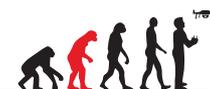


### La dimensione.

CSBNO è uno dei sistemi bibliotecari più grandi in Italia: con circa 750.000 abitanti il nostro territorio sarebbe, virtualmente, la quinta città italiana per popolazione.

La dimensione ha consentito fin dall'inizio a CSBNO di mettere insieme una quantità di risorse tale da consentire importanti investimenti o almeno il loro avvio.

A parità di quote, l'ingresso di nuovi Soci ha prodotto in passato un differenziale tra i nuovi incassi e i costi – i primi, a differenza dei secondi, cresciuti in misura proporzionale alla popolazione e alle nuove biblioteche servite – che ha consentito, ad esempio, il continuo aggiornamento tecnologico delle biblioteche e lo sviluppo di nuovi servizi.





## La specializzazione.

La sua origine di **struttura specializzata** nella produzione di servizi bibliotecari (più specificatamente), archivistici e culturali (più in generale) ha determinato la modalità di azione di CSBNO.

La specializzazione ha consentito di costruire un contesto di lavoro fortemente professionalizzato e professionalizzante, in cui i modelli di formazione "on the job" sono diventati una costante e dove lo sforzo principale è la continua ricerca di modalità di coinvolgimento di tutto il personale nella molteplicità dei servizi attivati.



## L'etica pubblica.

L'adesione ai valori dell'etica pubblica ha giocato un ruolo decisivo nel percorso di CSBNO sotto molti aspetti, primo fra tutti quello di un **trattamento equo dei lavoratori**.

Nel panorama nazionale dominato dalle esternalizzazioni, gran parte del personale delle biblioteche è precario, sottopagato e ha scarsissime possibilità di aggiornamento professionale e di avanzamento della carriera,

Contrariamente a questa tendenza, nell'ambito di CSBNO, i Soci hanno sempre affermato la volontà di riconoscere il giusto compenso ai lavoratori e di non realizzare economie sul costo del lavoro.

Il meccanismo dell'affidamento in-house e della valutazione di congruità, riguardante anche l'applicazione di una contrattualistica coerente con il profilo professionale, ha favorito l'adozione del **CCNL Federculture**, il cui livello di costo e di tutele è pressoché analogo a quello degli Enti Locali.

Stabilità contrattuale, livelli adeguati di retribuzione e sicurezza producono due effetti positivi: in primo luogo, aumentano la capacità dell'Azienda di attrarre i profili professionali più interessanti; soprattutto, nella cornice operativa dell'azienda speciale, pongono le lavoratrici e i lavoratori nella condizione migliore per fornire servizi di alta qualità ai Comuni e ai cittadini – un circolo virtuoso nel quale la spesa pubblica porta a un **risultato razionale e qualificato**.

## 2.2.2

### ASPETTI DI CRITICITÀ E SPUNTI DI OPPORTUNITÀ

L'art. 1 del nuovo Statuto esplicita in modo chiaro gli scopi sociali e la missione dell'Azienda, e dei soggetti che la governano, ponendo al centro dell'azione due concetti fondativi: **la cooperazione e convergenza e il coordinamento dell'ecosistema culturale e artistico del territorio**.

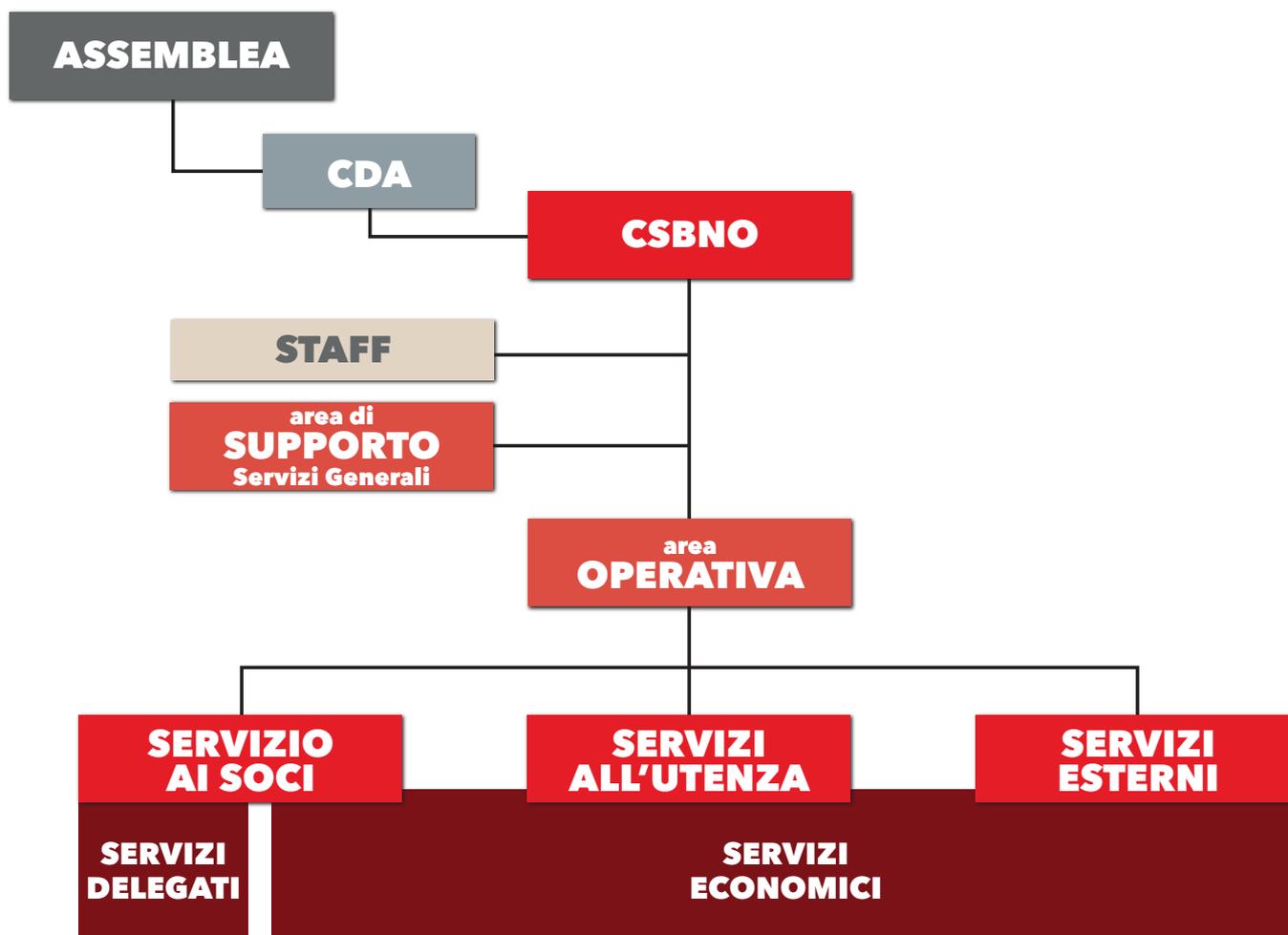
Da questi due concetti si evince come lo scopo societario sia quello finalizzato a **sviluppare e promuovere le attività e l'offerta culturale sul territorio**, in una ottica di collaborazione e di "partnership", con i comuni soci e con una attenzione verso l'intero settore nazionale, promuovendone la cooperazione.

Anche se da una prima lettura questa affermazione sembri essere scontata, crediamo che nel tempo, senza indicarne cause e motivazioni, il Csbno abbia agito, seppur sempre con una attenzione verso il territorio e il cittadino, e ne sono testimonianza i continui progetti e proposte di servizi innovativi realizzati, con un orientamento "strumentale" focalizzato sulla risposta alla propria "clientela", ponendo sullo stesso piano il socio, i soggetti esterni serviti e l'utente.

Il risultato finale, di questo livellamento comune dei tre soggetti destinatari dell'azione strumentale e operativa del Csbno, è quello di una **"organizzazione indotta"**, generatasi in modo autonomo, che opera quasi in una logica di **compartimenti stagni**, rappresentati, appunto, dai tre soggetti "clienti", al cui interno, spesso si sono creati gruppi di progetto che si muovono autonomamente, con una difficoltà oggettiva, e forse questo è il problema maggiore, di avere una visione di insieme che permette un governo unitario e condiviso dell'azione e dello sviluppo del Csbno, minando di fatto il perseguimento della reale finalità dell'impresa.



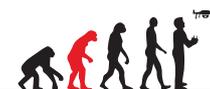
## L'organizzazione indotta



Questa situazione ha generato, inoltre, due aspetti che sono da ritenersi critici e sicuramente non coerenti con gli scopi sociali del Csbno:

- il primo che si è sminuito il rapporto e la relazione con i soci che si sono spesso espressi con una dualità di relazione, da una parte i soci che hanno un rapporto "commerciale", generando un rapporto diretto e anche continui aumenti di servizi, e uno strumentale e periferico con i soci che usufruiscono solo dei servizi "basici", determinando anche una diffidenza verso le attività "economiche" in senso lato, soprattutto verso enti esterni, e anche verso le iniziative innovative di respiro nazionale e sovranazionale, sminuendo la relazione ad un mero sistema di rendicontazione, in cui il ruolo dell'assemblea, del CdA e della Azienda si ponevano su piani a volte anche conflittuali;
- il secondo generando una distinzione fra gli stessi utenti, fra chi è utente "semplice" della biblioteca, e chi acquista i servizi offerti dal Csbno, quali la formazione, le visite d'arte, i biglietti teatrali e degli eventi culturali, l'upgrade del servizio tramite +Teca e +MLOL, i quali pur rappresentando una quota molto residuale rispetto la totalità degli utenti, concentrano su di loro le attenzioni dell'azienda.

Non è da negare che tale situazione sia stata anche aggravata dalla situazione economica dell'azienda che ha richiesto in questi ultimi anni di **focalizzare l'attenzione sulla sostenibilità e il pareggio di bilancio**. Ma è stato proprio questo sforzo concentrato sulla sostenibilità degli ultimi due anni, in cui il CdA, l'organizzazione stessa e la disponibilità dei soci, oltre a portare a risultati significativi sul fronte economico, ha aperto la opportunità di rileggere il ruolo del Csbno, e le relazioni con i propri soci, sollevando lo sguardo da una azione meramente strumentale, verso un rinnovato ruolo di soggetto attivo, in partnership e piena collaborazione con i propri soci, riorientando la organizzazione e la offerta generata e potenziale dell'Azienda, che comunque ha sempre dimostrato, ed espresso, elevati standard di qualità e di efficacia, ponendo al centro il vero soggetto destinatario della azione condivisa dell'intero sistema: **il cittadino**.



Quanto fin qui espresso, e il superamento delle criticità evidenziate, è in piena continuità con il lavoro intrapreso dal CdA che in questi anni, seppur incentrato sulla sostenibilità e il consolidamento economico e di bilancio dell'Azienda, ha sempre avuto una forte attenzione allo scopo e finalità sociale e culturale dell'Azienda, di cui si ha espressione formale nella presentazione all'Assemblea, nel mese di ottobre 2020, della proposta del Piano Strategico, in cui si leggeva:

Nel complesso quadro delle attività, il Csbno ha avviato un processo di pianificazione il cui obiettivo principale, vale a dire l'orientamento strategico di fondo del Csbno, è **l'incremento del valore pubblico generato**.

E aggiunge:

significa agire su differenti dinamiche del tessuto socio-economico in cui l'Azienda Speciale opera, al fine di generare:

- *Valore Sociale;*
- *Valore Culturale;*
- *Sviluppo Umano e Professionale dei cittadini;*
- *Sviluppo e Valorizzazione del Territorio;*
- *Occupazione e autoimprenditorialità*
- *Rapporto tra cittadino e PA;*
- *Crescita e Innovazione delle PA.*



Tale obiettivo, si legge sempre nella proposta, si articola nell'azione di consolidamento delle quattro direttrici di sviluppo individuate, che di fatto, dopo anni di crescita del Csbno si basa sul consolidamento, strategico e operativo dei risultati fin qui ottenuti, soprattutto dal punto di vista della qualità e articolazione dei servizi culturali offerti al cittadino e al territorio.

Infatti, con riferimento al proprio territorio, il **ruolo che Csbno** ricopre non è semplicemente riconducibile all'esecuzione di servizi secondo un "capitolato" che definisce standard di qualità, ma **esprime uno spazio cooperativo** nel quale, al tempo stesso, **si realizzano livelli di governance condivisa dei servizi e delle loro linee di sviluppo**, che non consentono di ricondurre l'azione di Csbno esclusivamente alla funzione strumentale di un appalto di servizi e di forniture.

*Si evidenzia, quindi, come sia necessario porre al centro dell'azione del sistema il cittadino, in quanto unico e vero e concreto utilizzatore dei servizi offerti, superando la lettura in cui soci, utenti ed enti esterni siano posti sullo stesso piano come destinatari di diversi prodotti/servizi offerti.*

In parole semplici **il socio non deve essere considerato un "cliente" dell'Azienda**, sia rispetto i servizi biblioteconomici base (per chiarezza quelli indivisibili previsti dal contratto di servizio allegato "A" e sostenuti dalle quote di contribuzione), sia per quelli a richiesta (Allegato "B" del contratto), ma ne **è partner nel senso più pieno del termine, sia con la funzione propositiva/progettuale, sia funzionale** nella organizzazione e messa a disposizione degli strumenti, strutture e norme che permettono la corretta e qualitativa disponibilità dei servizi alla cittadinanza.

Pertanto, **i servizi organizzati, gestiti e richiesti al Csbno, sia delegati che su richiesta, diventano lo strumento comune verso la ricerca della piena soddisfazione dell'utente**, orientata, proprio, all'ottenimento dell'incremento del valore pubblico generato.

La proposta è di integrare una lettura di Csbno come Azienda puramente strumentale, che risponde ai servizi richiesti e alle esigenze dei soci e produce forme dirette di proposta culturale, con una visione di **un "Sistema", partecipato dai soci e dalla sua Azienda Speciale, che risponde ai servizi richiesti dal territorio**, in una ottica di piena soddisfazione della domanda, espressa e inespressa, di bisogno e crescita culturale e **"nella definizione di rapporti privilegiati tra Sistema e cittadini**, incrementando l'efficienza dei servizi in essere, e sviluppando servizi nuovi, in grado di rispondere a bisogni emergenti"<sup>1</sup>.

In questa ottica di Sistema, **l'intera offerta, o meglio proposta, culturale per il territorio si viene ad articolare come un unico**, espresso da tre, o anche più in divenire, livelli e tipologia di proposta e di risposta alla esigenza culturale del territorio:

- un primo, di base, essenziale e fondativo, rappresentato dalle **biblioteche e dai servizi offerti attraverso i servizi biblioteconomici**, oggi detti servizi indivisibili (allegato A) che permettono la fruizione integrata del servizio, su cui si possono innestare processi e progetti di valorizzazione e innovazione condivisi orientati ad uno sviluppo unitario e qualitativo delle biblioteche;
- un secondo rivolto all'**ampliamento del servizio biblioteconomico e dell'offerta culturale sul territorio espressa dalla domanda di collaborazione e di integrazione fra le amministrazioni comunali e l'azienda strumentale Csbno**, oggi rappresentati da: i servizi integrati sulle biblioteche, gestione e co-gestione, il supporto alla gestione e organizzazione delle attività culturali, il servizio archivi, la ricerca dei finanziamenti, gli sportelli territoriali (mini-urp). I servizi attualmente in atto possono rappresentare la base per ampliare all'intero Sistema queste pratiche con evidenti vantaggi di economie di scala e, soprattutto, di uniformità dell'offerta culturale, in correlazione col primo livello e nelle sue espressioni innovative;
- un terzo costituito dai **servizi e offerte culturali direttamente rivolti ai cittadini del territorio**, progettati, realizzati ed erogati dall'Azienda, con il supporto e la piena collaborazione delle Amministrazioni Comunali e delle biblioteche, quali: la formazione per il tempo libero e la crescita culturale e delle competenze della cittadinanza, i percorsi e le visite d'arte, le scuole civiche e le accademie, oltre a servizi qualificanti lo spazio e la fruizione delle biblioteche.

<sup>1</sup> Tale obiettivo è derivato da quanto espresso dal Piano Strategico presentato nel 2020 rispetto la direttrice di sviluppo per il consolidamento dell'utenza.

Questo **terzo livello possiede due elementi forti di opportunità** per lo sviluppo e sostenibilità del Sistema:

- **creare una uniformità di immagine dell'offerta culturale espressa**, essendo di fatto rivolta a tutti i cittadini del territorio in modo uniforme, seppur individuabile per certi aspetti a quella o altra specifica realtà comunale (ne è esempio la Scuola Civica di Sesto San Giovanni, che pur avendo una forte caratterizzazione locale rivolge la sua offerta a tutta l'area metropolitana). Questo aspetto può preludere, o essere anche da subito interpretato, come l'avvio per la costruzione di un brand "Csbno", che viene a rappresentare, con agli altri due livelli, l'insieme dell'espressione culturale del Sistema;
- **permette ampi spazi di crescita e di marginalità**, contribuendo da un lato in modo significativo alla sostenibilità del Sistema e dall'altro alla fidelizzazione e coinvolgimento del cittadino come utente della proposta culturale del territorio.

In ultimo, ma non marginale, e sempre nell'ottica della ricerca della cooperazione e collaborazione in larga scala, l'azione del Csbno si esprime anche al di fuori del territorio del sistema. Nel tempo, come risaputo ha aperto delle sinergie gestionali con il Sistema Bibliotecario di Lodi, gestisce come capo fila un accordo fra sistemi bibliotecari per la diffusione della Biblioteca Digitale MLOL e l'offerta culturale con la piattaforma CoseDaFare, ha messo a punto e fornisce un modello tecnico innovativo per il servizio Wi-Fi e di connessione degli utenti che viene offerto a diverse realtà territoriali esterne al Csbno, come ha messo a disposizione la propria esperienza alle imprese realizzando e gestendo alcune biblioteche aziendali.

Va inoltre ricordato il ruolo di Csbno nella formazione e fondazione dell'Associazione ReteDelleReti, che rappresenta un unicum nel panorama culturale italiano aggregando la visione e gli intenti di diverse reti bibliotecarie nazionali, alla ricerca di modelli innovativi per la cultura.

Questa componente dell'azione dell'Azienda, come detto, non si pone ai margini del Sistema, ma anzi ne rappresenta un elemento sostanziale della propria capacità innovativa e di progetto, rappresentando un potenziale di sviluppo caratterizzato dall'esportazione del modello del Sistema, sempre nel rispetto dei rapporti di fatturato previsti dalla norma per le Aziende partecipate.

2.3

## IL SISTEMA CSBNO: GOVERNANCE TERRITORIALE E GESTIONE

Nella costruzione dell'insieme della proposta culturale sul territorio diviene centrale il ruolo di Csbno nella gestione/organizzazione di detti servizi, strategicamente orientato alla costruzione di una rete di alleanze e collaborazioni con gli altri attori e soggetti operanti direttamente e indirettamente nel campo della cultura: coniugare le competenze e i saperi dei diversi attori pubblici (Comuni, Città metropolitana, Regione, Sovrintendenze, Scuole), del terzo settore e Fondazioni, Teatri, enti, associazioni, e altri soggetti attivi, e anche degli attori non convenzionali (banche, altre partecipate dei Comuni).

Il processo qui proposto è già in atto, in accordo con i soci coinvolti, in alcune delle attività che il Csbno sta realizzando. Si fa riferimento alla prima esperienza di gestione della Scuole Civiche, che ha rappresentato il primo tentativo di collaborazione per la gestione e lo sviluppo di una realtà territoriale, al recente accordo con la Fondazione Silva per la gestione del Teatro Civico di Rho. Oltre a queste sono in cantiere altre iniziative, che sono propriamente orientate verso l'allargamento della azione dell'Azienda, e con essa del Sistema, in altre esperienze culturali.

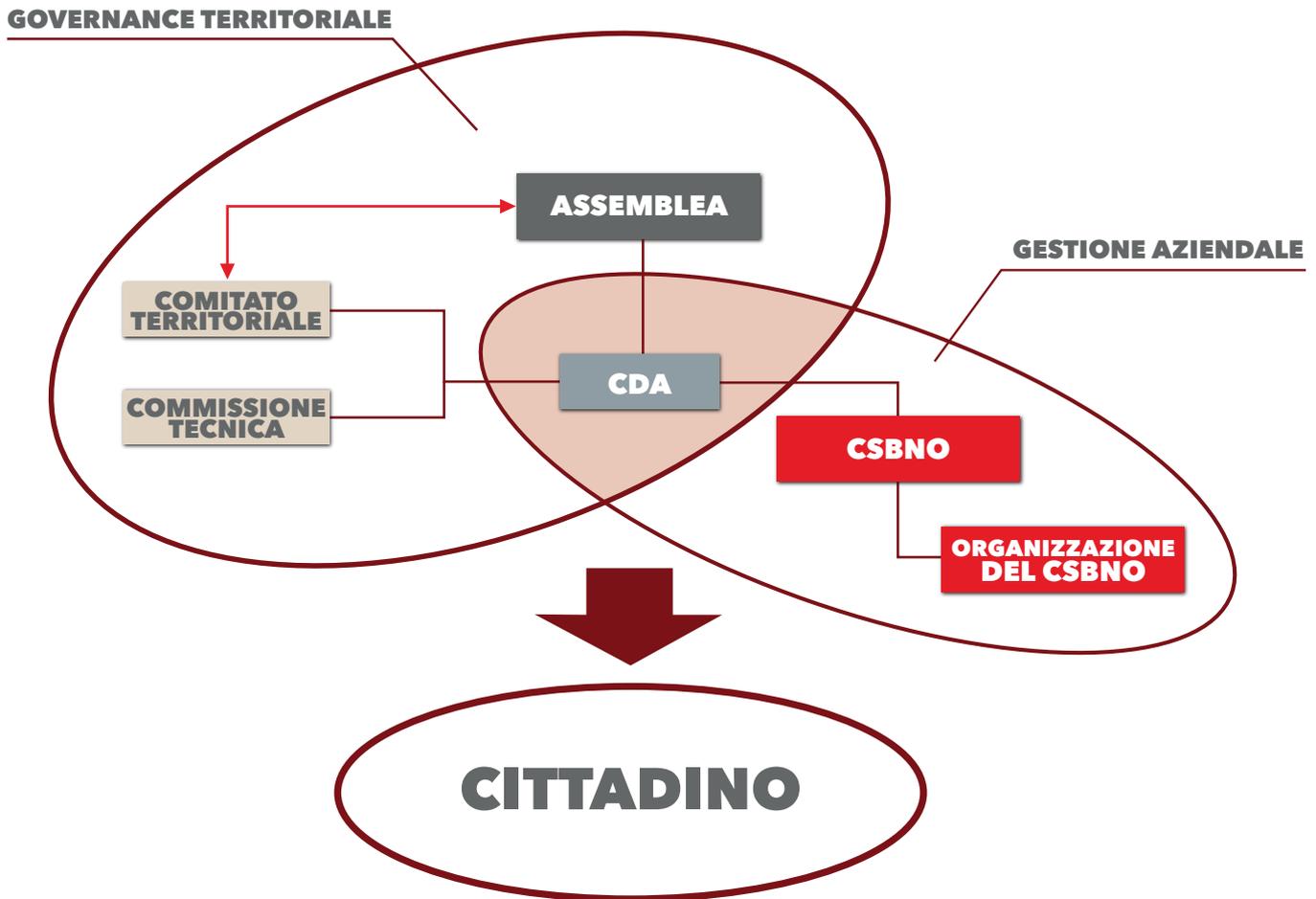
Questo modello, crediamo, sia l'elemento essenziale per la ricomposizione dell'offerta a tutto vantaggio dei cittadini utenti dei servizi e, in tal senso, il ruolo assegnato all'azienda non è solo quello di attore e gestore di servizi, ma anche quello di compositore di alleanze, di connessioni e, in ultima analisi, di regista degli interventi, diventando di fatto l'interprete fondamentale della governance dei servizi del territorio, sotto la regia e il coordinamento dell'intero Sistema.



Dal punto di vista operativo, e di conseguenza organizzativo, l'espressione di tale orientamento è il rapporto fra **due aspetti di governance, quello territoriale** rappresentato dalla Assemblea e dagli organismi dedicati (Comitato Territoriale e Commissione Tecnica), **e la Azienda**, in quanto soggetto propositivo, progettuale e realizzatore dell'offerta culturale sul territorio, con una azione concertata fra i due soggetti, attraverso l'azione di coordinamento e raccordo del Consiglio di Amministrazione.

Ad una attenta lettura questo schema richiama proprio i compiti istituzionali affidati e sanciti dallo Statuto, con i relativi ruoli di indirizzo, progettazione, attuazione e controllo.

## Il Sistema per l'offerta culturale sul territorio



## LA GESTIONE AZIENDALE: DISEGNO FUNZIONALE E OPERATIVO

Con quanto fin qui premesso il Csbno rappresenta, quindi, l'organo amministrativo, operativo e tecnico della programmazione strategica, che, come detto, trova la sua sede decisionale nella assemblea dei soci. Tale programmazione costituisce il luogo delle decisioni programmatiche assunte dall'assemblea dei soci, ma anche uno spazio ampio di governance delle politiche culturali locali, e della loro realizzazione e fattibilità, e di fatto rappresenta:

- un patrimonio di conoscenze tecniche, di dati, di evidenze qualitative al servizio del decisore politico;
- un importante ambito di relazioni tra operatori e attori che a diverso titolo intervengono nel settore culturale;
- un luogo di attrazione di competenze e saperi e un ambito di negoziazione e costruzione di nuove alleanze.

Pertanto, con questa impostazione, in coerenza con quanto descritto nell'insieme della proposta culturale del Sistema, partendo da una analisi dello stato attuale, nell'ottica della volontà del superamento della "organizzazione indotta" e con una visione di centralità dell'azione verso l'utente e di ricerca della costruzione di reti di cooperazione, si ritiene che un possibile schema interpretativo della organizzazione del Csbno possa essere descritto nella seguente configurazione.

**Funzione direttiva Aziendale**, in cui si trova:

- **il ruolo istituzionale del Direttore**, quale figura funzionale sia al governo della gestione aziendale, sia per generare e assicurare il corretto livello di collaborazione, coordinamento e sinergia fra l'azione di governance territoriale, attraverso il rapporto con il Consiglio d'Amministrazione, e l'organizzazione operativa dell'Azienda, garantendone la rispondenza alle strategie definite;
- **l'Amministrazione** quale soggetto cardine nella gestione delle relazioni economiche e sociali con i Soci e i soggetti coinvolti, nella corretta gestione e controllo degli aspetti e strumenti dedicati alla sostenibilità economica, e nella azione di trasparenza verso l'assemblea e verso le istituzioni dedicate;
- **L'Ufficio Risorse Umane**, strategicamente inserito nello staff di Direzione data la focale importanza delle risorse umane nella progettazione, costruzione ed erogazione dei servizi culturali e operativi dell'Azienda, puntando non solo alla corretta gestione delle operatività ordinarie, ma soprattutto verso lo sviluppo delle competenze esprimibili e del conseguente crescente standard qualitativo del capitale umano;

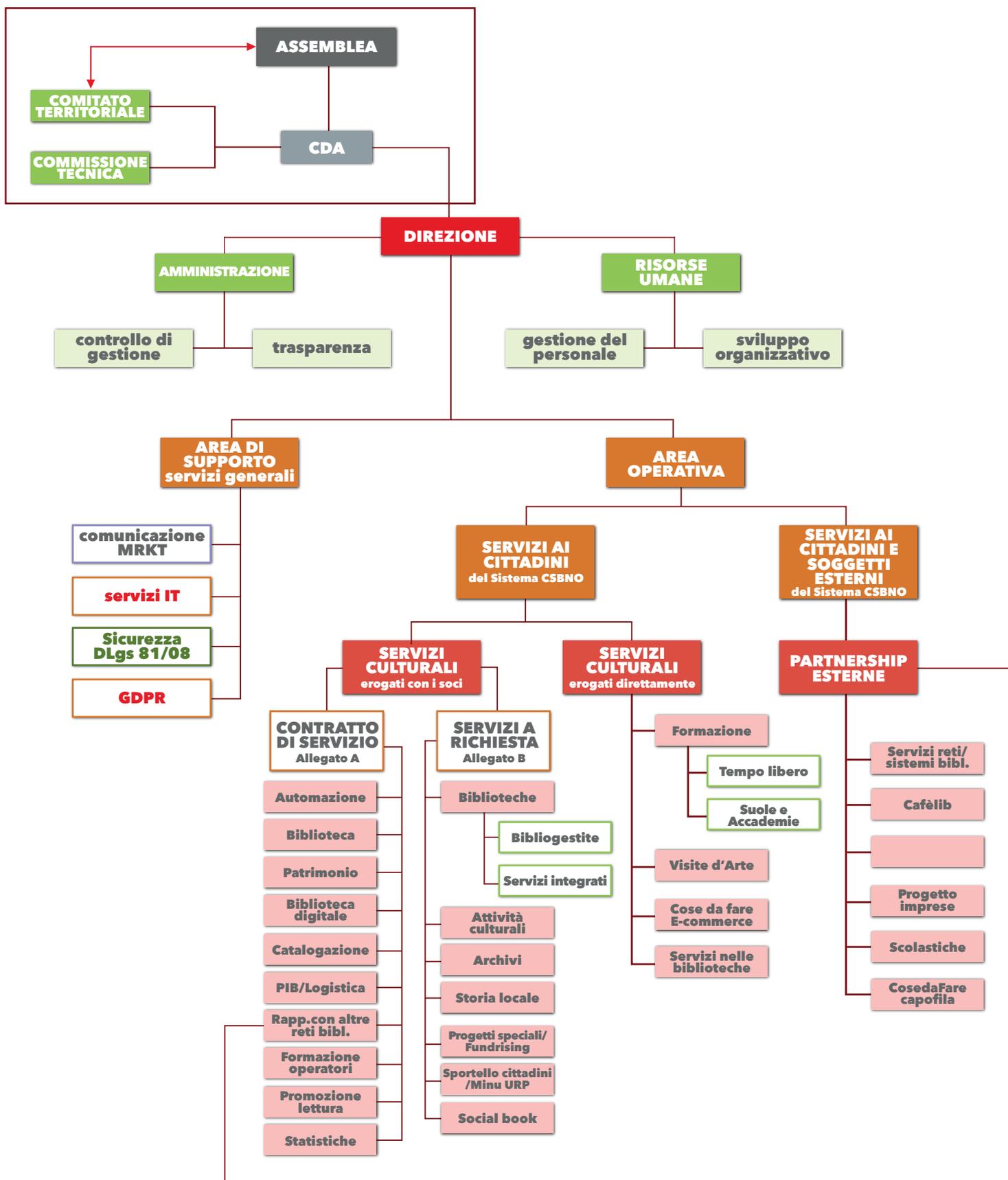
**Organizzazione operativa**, espressione del modello unitario di erogazione dei servizi culturali precedentemente illustrata, articolata nelle seguenti aree:

- Servizi ai cittadini del Sistema Csbno - a sua volta articolato in:
  - Servizi culturali erogati con i Soci (Contratto di Servizio allegato A e B)
  - Servizi culturali erogati direttamente ai Cittadini
- Servizi ai Cittadini e soggetti esterni al Sistema CSBNO attraverso Partnership esterne;

**Area di supporto e dei servizi generali** che garantisce a tutto il sistema la efficacia e la efficienza operativa e normativa necessaria e indispensabile, composta da:

- Comunicazione e Marketing
- Servizi informatici e IT
- Sicurezza sul lavoro
- GDPR e Privacy





## LA CENTRALITÀ DELLE **RISORSE UMANE** E LE LOGICHE DI **GESTIONE** E **SVILUPPO DELLE COMPETENZE**

La centralità dell'utente si riflette nella erogazione stessa del servizio e della qualità espressa, in cui è fondamentale la identità di competenza professionale nella relazione con l'utente. Pertanto, negli ultimi anni Csbno ha fondato la propria strategia di servizio base su un assunto: **la ricchezza principale della sua rete non è rappresentata dal patrimonio documentale ma dagli utenti.**

Dal punto di vista dell'organizzazione questa considerazione ha spostato il focus dalla gestione dei libri alla relazione tra gli operatori del servizio e il proprio pubblico. Si è trattato di uno spostamento di significato che, non trascurando l'importanza centrale che il patrimonio librario continua ad avere rispetto al concetto di biblioteca, fa emergere il ruolo della relazione tra operatore e utente come elemento caratterizzante e, con esso, la **necessità di investire sulle competenze professionali** che aiutano ad accogliere, orientare e informare gli utenti, comunicare con loro, stimolarli con proposte, iniziative e progetti per i quali la rete CSBNO rappresenta la porta di accesso di un sistema culturale di territorio, articolato e multiscope.

Se 20 anni addietro al bibliotecario si chiedeva di conoscere i principi della catalogazione e di assicurare tutte le attività funzionali alla gestione dell'oggetto libro, oggi questo professionista deve **possedere altre competenze** quali la capacità di accompagnamento degli utenti ad una gestione consapevole del web, l'uso degli strumenti di cittadinanza digitale, la progettazione di percorsi di lifelong learning, l'orientamento all'offerta culturale di territorio fino alle più recenti sperimentazioni per mettere in comunicazione i cittadini con le istituzioni della propria comunità. Simili prospettive lasciano intravedere quale **complessità di competenze e specializzazioni sono andate sviluppandosi attorno alla professione del bibliotecario** che diviene sempre più un operatore culturale chiamato a fare rete, in parte produttore di contenuti originali e in parte promotore di percorsi prodotti da altri soggetti del territorio. **Un arricchimento di competenze che non ha sostituito, ma ha integrato, la preparazione di ordine più direttamente biblioteconomico.** La forza di CSBNO come rete è proprio la possibilità di attivare competenze diversificate i cui costi sono sostenibili perché distribuiti in favore di molteplici contesti, e l'opportunità, grazie alla reputazione dell'azienda, di accedere a forme di reclutamento del personale altamente selettive tra quegli aspiranti bibliotecari che riconoscono in CSBNO un soggetto capace di distinguersi per un profilo dinamico e innovativo di servizio.

Rivolgendo lo sguardo al futuro **si prospettano alcuni punti critici la cui definizione è necessaria al mantenimento di un capitale umano in grado di sostenere l'innovazione e la qualità del servizio.**

**A)** Se negli ultimi anni CSBNO è potuta crescere attraverso la selezione di molti giovani con elevate capacità e alto potenziale, oggi che questo processo si è stabilizzato, **occorre strutturare un piano formativo capace di tenere aggiornate le competenze degli operatori di biblioteca e curarne l'evoluzione.** Questa misura, che contribuirebbe a uno sviluppo organico e coordinato dei profili professionali, si scontra con uno strutturale deficit di risorse il cui maggior fabbisogno non è l'acquisto delle opportunità formative quanto l'impatto dei costi di sostituzione del personale che, per formarsi, è sottratto all'attività di servizio.

**B)** È necessario domandarsi come l'azienda possa **attivare una dinamica di sviluppo del personale che valorizzi la crescita di competenze e responsabilità.** Negli ultimi 10 anni solo il 15% della popolazione aziendale ha fruito di uno sviluppo contrattuale orizzontale e solo il 5% ha goduto di un riconoscimento di crescita verticale. Questo significa che la maggior parte del personale non ha mai avuto alcuno sviluppo di carriera; questo costituisce un fattore critico perché se a fronte di una crescita dei servizi – in termini di dimensioni e di complessità gestionale – non si apre una dinamica di crescita contrattuale si rischia di andare incontro a un calo motivazionale, una crescita del turnover e un complessivo impoverimento delle risorse professionali.



**C)** La diversificazione delle competenze aziendali che ha portato CSBNO a dotarsi di figure specializzate in vari settori: dalla formazione per adulti e ragazzi, all'informatica, la gestione di piattaforme, il fundraising, l'innovazione, la comunicazione, gli eventi culturali, le visite d'arte, la promozione della lettura, il controllo di gestione, la produzione teatrale. Una tale complessità non è riducibile ad una mera raccolta di figure professionali specializzate ma, anzi, è un processo che al crescere della differenziazione dei profili professionali e dei contesti di impiego richiede un intenso lavoro organizzativo di integrazione delle diverse competenze attraverso una struttura di coordinamento agile e capillarmente distribuita. Questa struttura oggi passa attraverso il consolidamento di quelle **figure di middle management appositamente incaricate di indirizzare i gruppi di lavoro e mettere in comunicazione personale bibliotecario**, amministrazione comunale e sede centrale. Si tratta di **un livello organizzativo istituito nel 2018 che ancora necessita di trovare pieno riconoscimento nei contratti di servizio di ambito bibliotecario**.

**D)** ampliando l'orizzonte di analisi a medio-lungo termine, appare necessario porsi anche il problema della flessibilità che oggi l'azienda chiede agli assistenti di biblioteca, i quali scontano il disagio di elevate variabilità di orario e di sede per rispondere alle articolate esigenze della variegata compagine societaria. **Attualmente l'età media degli operatori è di circa 35 anni ma a breve ci troveremo di fronte al fisiologico invecchiamento e, con esso, all'inevitabile irrigidirsi della disponibilità di adattamento**: questo richiede di progettare misure organizzative che consentano di affrontare il fenomeno. Già oggi, **l'assenza di una strategia di risposta** a queste crescenti criticità - generate anche solo dal fatto che le persone progressivamente costituiscono una loro famiglia e questo aumentata i loro impegni e doveri di cura riducendo la flessibilità - **sta innescando elementi di tensione che nel corso di pochi anni potrebbero condurre a una crisi dell'attuale modello di erogazione di servizio**, con forti rischi di depauperare il capitale umano, provocando l'uscita dei soggetti professionalmente più strutturati e alimentando tensioni, rivendicazioni e conflitti organizzativi.



## L'EVOLUZIONE E LO SVILUPPO ECONOMICO DELL'AZIENDA: 1997-2022

Obiettivo di questa sezione è di rappresentare lo stato del Csbno attraverso l'analisi della evoluzione dell'azienda con una serie di dati economici su tutta l'attività aziendale.

Tale analisi permette di comprendere non solo gli elementi salienti della evoluzione aziendale, ma come questi hanno di fatto orientato le scelte della nuova visione strategica, che si sono rilevate a partire dal 2013 portando poi alla necessaria definizione della nuova sottoscrizione statutaria del 2017.

Infatti, le cosiddette attività economiche, quelle che hanno integrato le attività biblioteconomiche indivisibili finalizzate alla funzionalità del sistema, pur presenti in minima parte fin dalla nascita del Csbno, hanno visto il loro sviluppo crescere in modo sostanziale nell'ultimo decennio, diventando, proprio dopo la sottoscrizione del nuovo Statuto, la parte preponderante del fatturato aziendale, ampliandosi anche oltre i confini territoriali e soprattutto integrando l'azione con nuove attività culturali offerte direttamente alla cittadinanza o su invito dei soci, come la gestione delle attività culturali, delle rassegne teatrali e l'esperienza delle Scuole Civiche di Sesto San Giovanni, oggi affiancata dall'Accademia Vivaldi di Bollate e dalla nuova esperienza di partnership con la Fondazione del Teatro Silva di Rho.

Come precedentemente analizzato, però, questo forte sviluppo ha determinato in parte una suddivisione delle operatività dell'azienda, una polarizzazione nei rapporti con alcuni soci, creando quel "dualismo", fra attività dell'Allegato "A" e Allegato "B", come la quasi estraneità dei servizi resi alle reti e sistemi esterni, che crediamo oggi necessario superare attraverso una visione di Sistema orientato verso la totalità della domanda culturale del territorio e del cittadino.

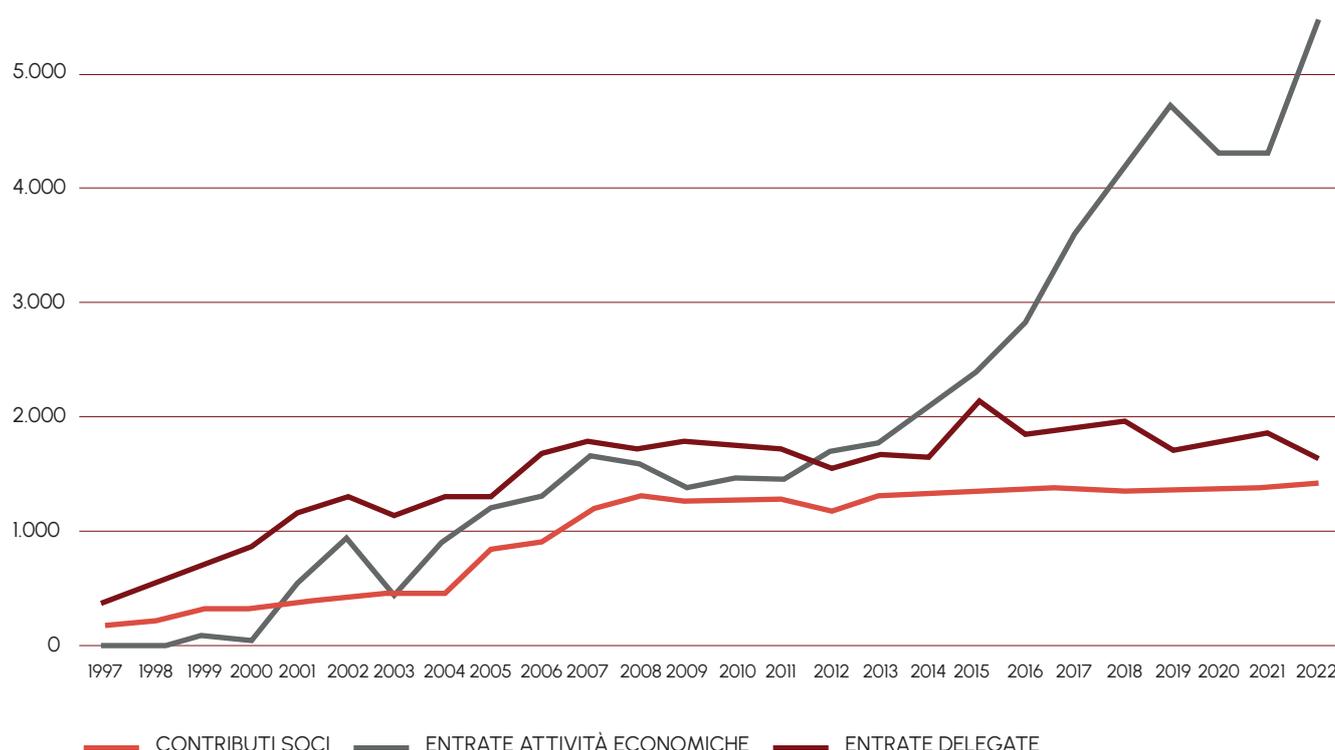
### 2.5.1

#### EVOLUZIONE STORICA DEL FATTURATO

Il grafico sotto riportato, che rappresenta l'evoluzione del fatturato dell'Azienda dalla sua nascita al consuntivo del 2022, evidenzia quanto sopra riportato in premessa al presente paragrafo.

#### Delle entrate csbno 1997-2022.

(valori in migliaia di €)



Fino al 2012 il contributo dei soci attraverso le quote e i contributi regionali e provinciali hanno rappresentato la quota più consistente dell'entrate aziendali, rimanendo costante nel tempo, con un incremento sostanzialmente dovuto all'ingresso di nuovi soci.

Le attività economiche, quelle su richiesta da parte dei soci e i primi tentativi di differenziazione dell'offerta culturale, rimangono anch'esse pressoché costanti e seguono l'andamento complessivo delle entrate.

Nel 2013 avviene la prima inversione di tendenza, anche a causa di scelte dettate da esigenze di trovare nuove entrate essendo venuti meno i contributi provinciali e regionali, con una perdita media di 250 mila euro nei successivi 4 anni, in parte compensata nel 2015 dall'aumento delle quote per abitante che passa da 0,70 centesimi agli attuali 0,76.

**Questa necessità ha spinto l'azienda a vedere sempre più come opportunità le attività innovative,** rappresentate dalla capacità di esprimere servizi culturali più ampi di quelli strettamente biblioteconomici, e la creazione di accordi extra sistema, **portando nel 2017 al nuovo assetto statutario,** che appunto mette al centro dell'azione dell'azienda la cooperazione, la convergenza e il coordinamento dell'ecosistema culturale e artistico del territorio nel senso più ampio possibile.

Si sviluppa così quella "divergenza" citata, ben evidenziata dal costante livello di entrate rappresentate dalle quote societarie e contributo regionale (ripreso dal 2017 per un importo medio di 120 mila euro annui) e la crescita esponenziale del fatturato delle attività "economiche", che hanno subito una flessione solo nel biennio dell'emergenza sanitaria (2020-2021) per riprendere con una impennata significativa nel 2022, superando i 5 milioni di euro di fatturato.

L'evoluzione dell'azienda, e dei servizi offerti nell'ambito del Sistema, rivela **come il rapporto di collaborazione fra Soci e l'Azienda sia una concreta opportunità** sia verso modelli innovativi e miglioramento e ampliamento del servizio verso la cittadinanza, sia verso l'efficienza del Sistema e della sua sostenibilità economica.

In questo aspetto **sono evidenti le componenti relative alle economie di scala** che si genererebbero con l'aumento dei servizi affidati all'Azienda da parte dei soci, economie che vengono a determinarsi, come nel caso dei servizi indivisibili di base, grazie all'azione di rete, **risultando sicuramente competitivi** rispetto la azione effettuata singolarmente da ogni amministrazione, generando, inoltre, **marginalità a favore dell'intero Sistema.**

Inoltre, questa apertura verso nuovi modelli di servizio che guardano alle attività innovative trae la sua forza anche all'interno del contesto internazionale in cui la biblioteca si sta trasformando in veri e propri hub di comunità, in cui la tradizionale attività di prestito è solo una delle offerte al cittadino, e diventa un luogo dove avviene l'ingaggio e la partecipazione pubblica a tutti gli attori del territorio.

Csbno in questi ultimi anni ha visto crescere la sua partecipazione a questo contesto internazionale, intervenendo in modo attivo a progetti internazionali e l'adesione a EBLIDA e IFLA, per essere protagonista nelle più evolute interpretazioni ed espressioni delle politiche culturali e bibliotecarie.

## 2.5.2

### RIPARTIZIONE FATTURATO PER ENTRATE E PER AREE DI ATTIVITÀ (2020-2022)

Da una analisi di dettaglio del fatturato degli ultimi tre anni, suddiviso rispetto la lettura proposta delle aree di attività definite in:

- Servizi ai soci
  - Allegato "A"
  - Allegato "B"
- Servizi erogati direttamente ai cittadini
- Servizi erogati a reti e soggetti esterni

si evidenzia come **la crescita del fatturato sia stata fondamentale determinata dalla crescita di affidamento dei servizi a richiesta da parte dei Soci**, grazie soprattutto all'aumentata richiesta di supporto nella gestione delle attività culturali e dei teatri.

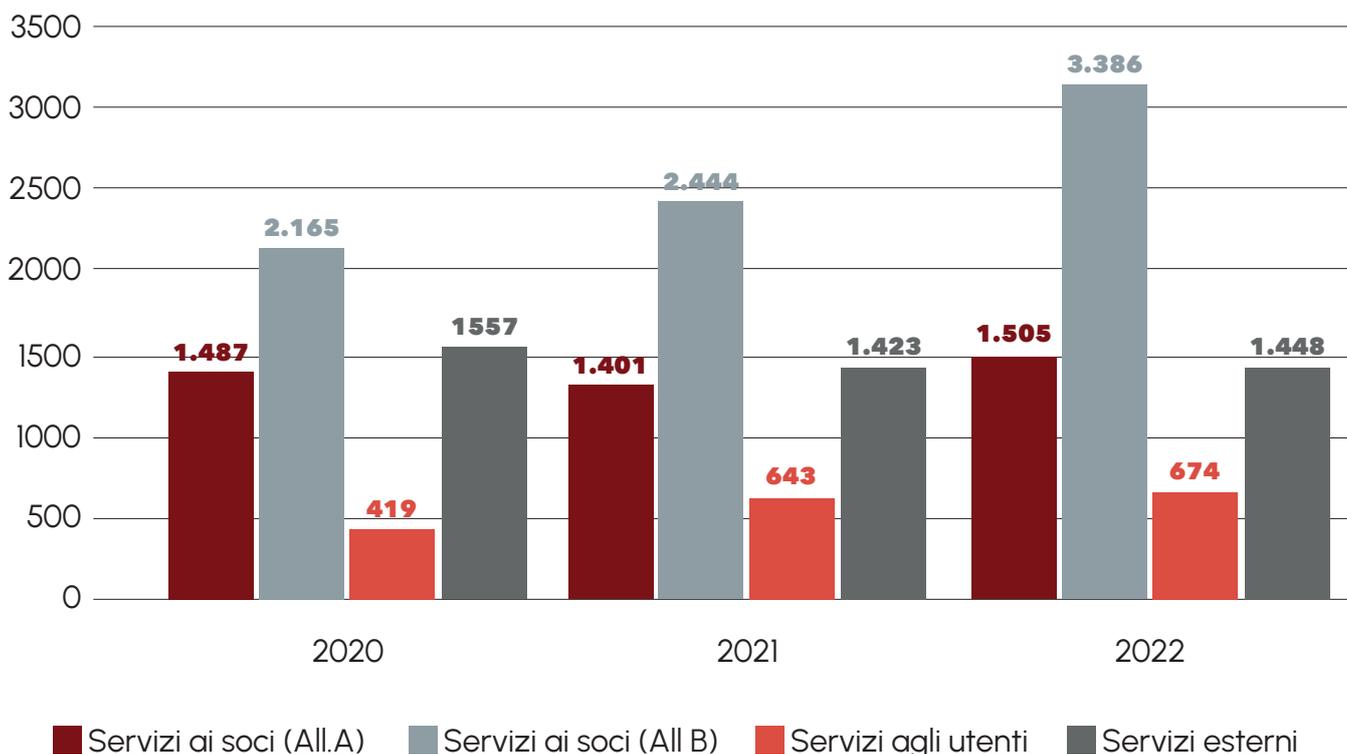
E' però anche evidente che **questa componente di fatturato presenta due elementi di criticità**:

il primo è dovuto di fatto delle **marginalità limitate ottenibili**, determinate dalla sola copertura dei costi organizzativi sulla base di un riconoscimento dei costi diretti sulla effettiva spesa affrontata, principalmente rappresentata dal costo del personale per i servizi integrati biblioteconomici e dai costi diretti sostenuti (cachet, tecnici, produzione, manutenzioni, ecc...) per le attività culturali e di gestione dei teatri, richiedendo, su questo fronte, **la ricerca di migliori risultati di efficienza economica possono essere realizzati solo attraverso significative economie di scala**;

il secondo è determinato dalla caratteristica di base dei **costi dei servizi biblioteconomici che sono quasi esclusivamente rappresentati dai costi del personale**, comportando una **elevata rigidità** dovuta dai rapporti di lavoro e dall'altra **dai crescenti costi a causa dei dovuti rinnovi contrattuali**. In questo senso, se viene affermato che l'assunto di base per la qualità dei servizi verso l'utenza è determinato dalle competenze del personale, diviene rilevante per la sostenibilità **perseguire, insieme ai Soci, un equilibrio con tali costi**.

### Andamento fatturato aree operative.

(2020-2022)



**Significativa e di stimolo**, seppur nella sua limitata entità in valore assoluto, **la crescita del fatturato generato dai servizi offerti direttamente alla cittadinanza**, rappresentati dai corsi di formazione per il tempo libero e la crescita professionale, le visite d'arte e la gestione delle Scuole Civiche e dal 2022 della Accademia Vivaldi di Bollate. Queste attività, pur avendo nel caso delle scuole una forte componente del contributo diretto delle amministrazioni affidatarie, **permette di creare interessanti marginalità**, attraverso la leva del pricing e la ricerca di elevate economie di scala principalmente sulla organizzazione per la gestione del servizio.

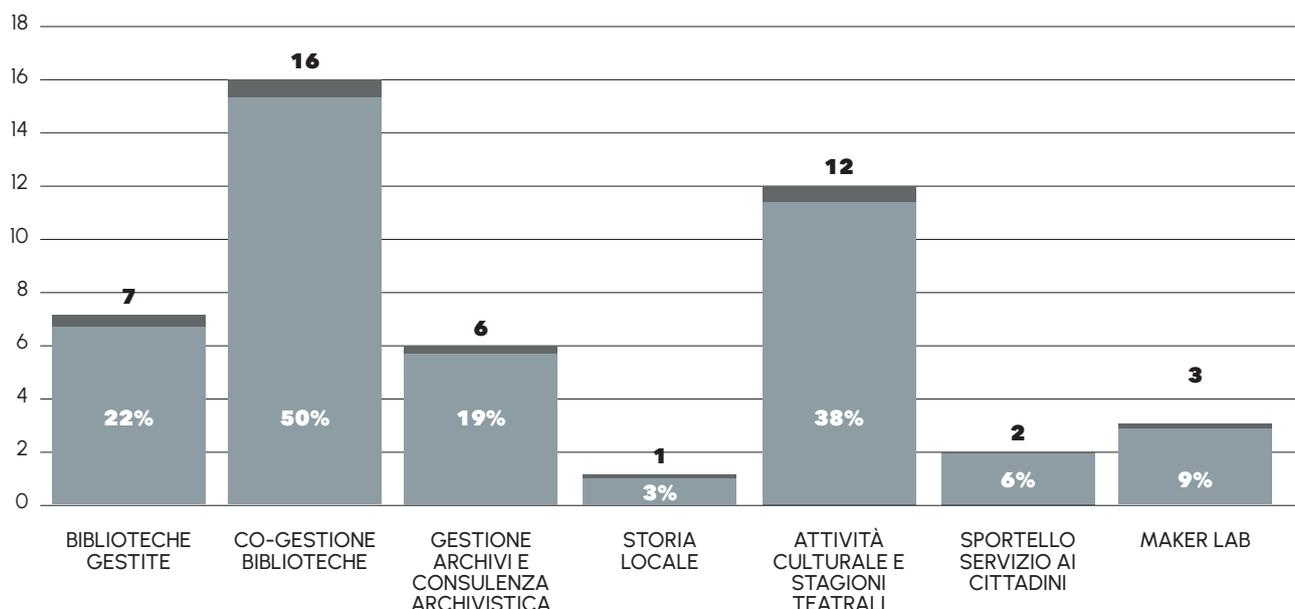
Per ottenere questi risultati però è necessario **sviluppare la dimensione quantitativa dell'offerta**. In questo senso, come anche precedentemente accennato, **la cooperazione e l'azione congiunta dell'Azienda con la rete delle Biblioteche del Sistema, nonché la ricerca di collaborazione e partnership con i soggetti culturali del territorio, diventa quanto mai necessaria**.



## PRESENZA DEI SERVIZI NEI COMUNI SOCI AL 2022

Con riferimento a quanto sopra esposto è interessante verificare quale sia ad oggi la copertura dei servizi su richiesta riferita alle amministrazioni che hanno stipulato convenzioni con l'Azienda. Dai dati del 2022, ad oggi, la co-gestione integrata delle biblioteche è richiesta dal 50% dei soci del Sistema.

### Comuni soci che hanno attivato i servizi a richiesta (allegato "B") e rapporto percentuale rispetto al totale dei soci (dati su bilancio 2022)



Interessante è anche il dato della distribuzione sul territorio, rappresentata dalla mappa seguente, che localizza i diversi servizi realizzati, in cui si evidenzia come, oltre la limitata numerosità di partecipazione condivisa con i Soci, sia anche presente una forte concentrazione con alcune Amministrazioni.

### Distribuzione territoriale dei servizi richiesti (allegato "B") (dati su bilancio 2022)



Più significativa la **partecipazione e il coinvolgimento delle biblioteche nei servizi diretti all'utenza.**

**Sono 14 le sedi bibliotecarie coinvolte nella promozione e erogazione dei corsi di formazione e 11 quelle coinvolte per Percorrendo l'Arte.**

La lettura integrata di questi dati conferma, come anche precedentemente accennato, che **esistono spazi di collaborazione futura** nel:

- **ampliamento delle collaborazioni per la gestione integrata delle biblioteche e dei servizi a richiesta** (Allegato "B");
- **sostegno e collaborazione nello sviluppo e promozione dei servizi offerti direttamente alla cittadinanza** con un maggior coinvolgimento delle biblioteche e la ricerca di accordi e partnership con gli attori territoriali.

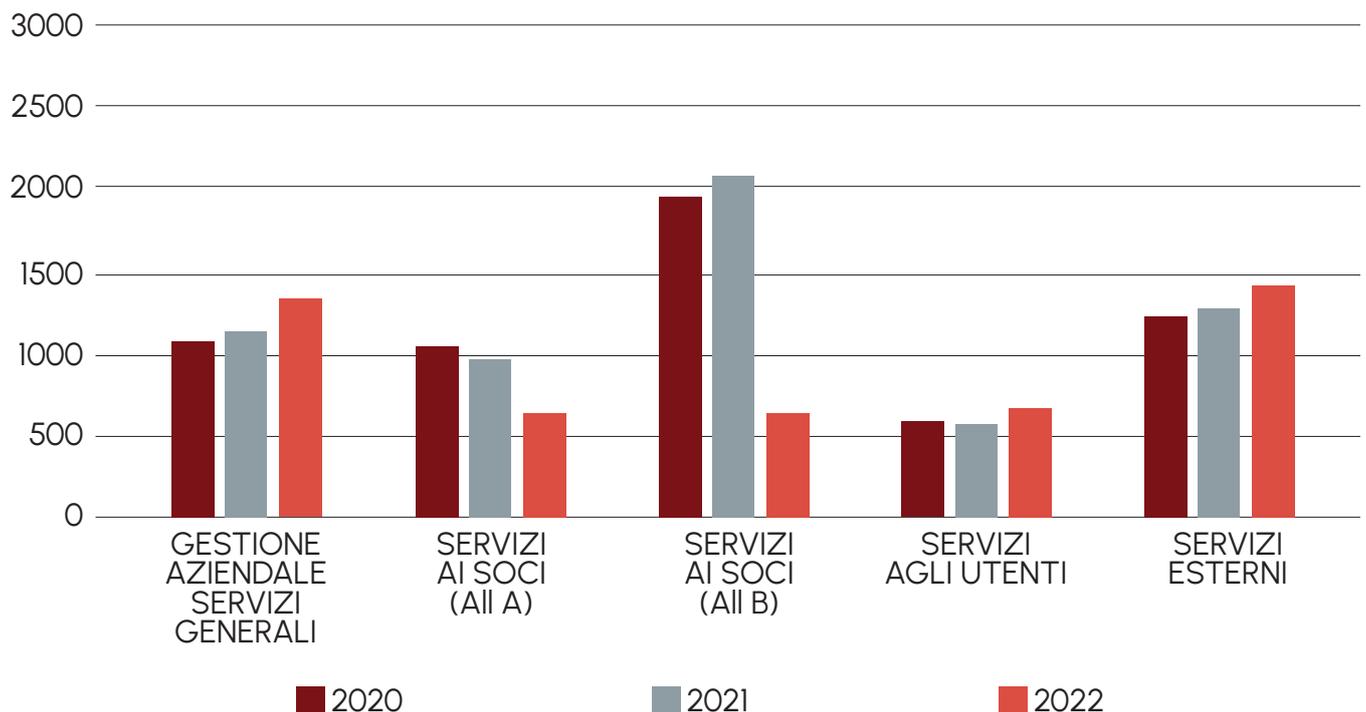
**2.5.4**

## **EVOLUZIONE DEI COSTI** RISPETTO I SERVIZI E LA GESTIONE DELL'AZIENDA

Una ulteriore analisi significativa è l'evoluzione dei costi rispetto i servizi erogati e i costi generali di struttura negli ultimi 3 anni.

### **Evoluzione dei costi dei servizi e della gestione dell'Azienda**

*(allegato "B") (dati su bilancio 2022)*

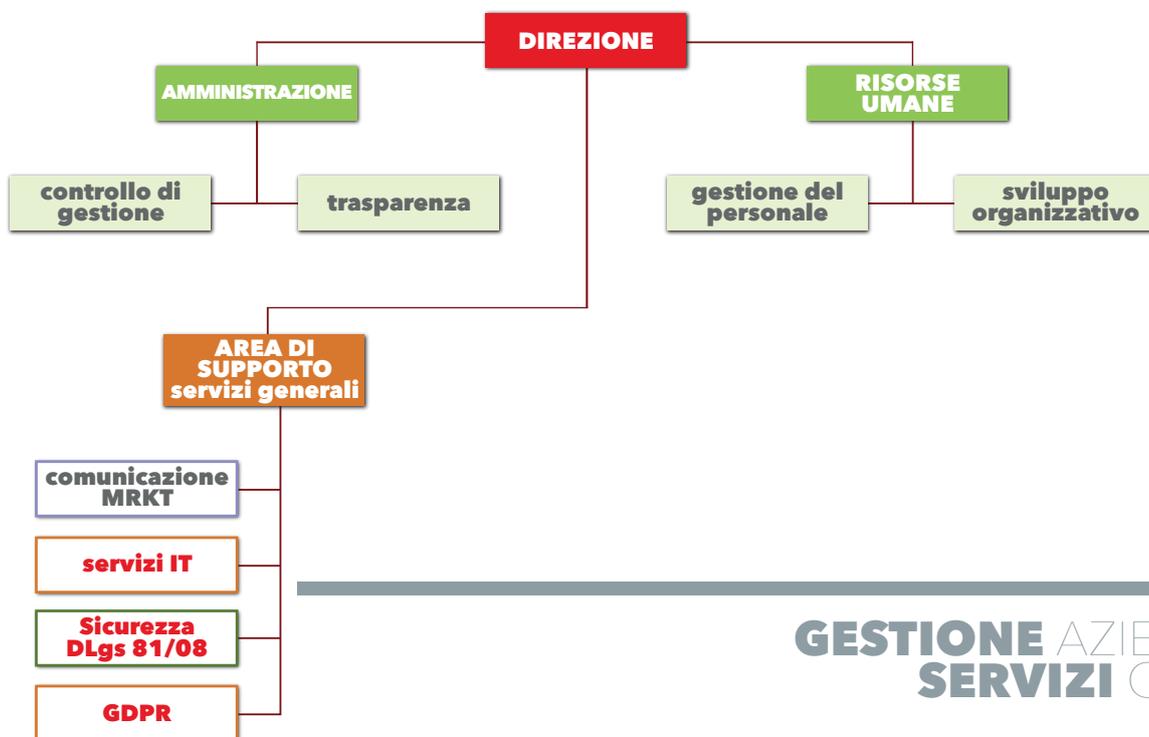


I dati evidenziano come la crescita dei costi generali e di gestione è stata più contenuta rispetto quella generata dai costi per la erogazione dei servizi richiesti dai Soci.

Tale incremento è soprattutto dovuto al costo del personale, vero elemento qualitativo del servizio erogato e principale voce di costo.

L'analisi comparata dei dati suggerisce che l'aumentare dei servizi, fermo restando l'aumento del costo diretto rappresentato dal costo del personale per la erogazione dei servizi biblioteconomici integrati, non ha determinato un equivalente incremento proporzionale dei costi generali, evidenziando di fatto il generarsi di economie di scala.

# 3 I SERVIZI INDIVISIBILI



3.1

## GESTIONE AZIENDALE E SERVIZI GENERALI

I servizi generali sono la struttura operativa nella gestione aziendale che fornisce i servizi essenziali per il governo e la funzionalità dell'Azienda e si interfacciano e sono di supporto a:

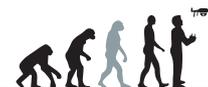
- la direzione nella traduzione e realizzazione operativa degli indirizzi aziendali
- le relazioni con la governance territoriale e verso i soci e gli organi istituzionali (assemblea e CdA)
- tutte le attività di servizio erogate dalla area operativa

Pertanto, rappresentano e generano la parte consistente dei costi generali con specifico riferimento ai fattori strutturali che rendono efficiente la spesa realizzata da Csbno, rappresentando gli elementi che spiegano l'efficienza intrinseca della gestione associata e quindi la efficienza organizzativa dei servizi centrali e di supporto che diventa essenziale per ottenere gli obiettivi di economia della gestione complessiva del Sistema.

Per questo motivo sono state messe al centro di un lavoro di analisi approfondito, avviato nel novembre del 2022, con l'obiettivo di strutturare un impianto di contabilità analitica che consenta di avere una rappresentazione della realtà sufficientemente affidabile e basato su criteri condivisi di allocazione per centri di costo/ricavo.

Tale rinnovato modello, che dovrà, come previsto da Statuto, essere presentato, condiviso e approvato dall'assemblea dei soci, si pone i seguenti obiettivi:

- verificare la sostenibilità delle diverse aree di attività in fase di programmazione in modo coerente con la realtà;
- la corretta definizione, classificazione dei costi generali riducendone al massimo la aleatorietà e trovando le quote di allocazione sui diversi centri di analisi, siano essi i costi generali indivisibili generati dalla gestione complessiva del Sistema, o i costi generali afferenti alle attività dei servizi delegati o quelle economiche;
- individuazione dei corretti margini di contribuzione generabili dalle diverse attività operative, superando l'attuale modello di marginalità standard del 10% sui costi diretti generati;
- avere un sistema di controllo di gestione strettamente connesso con la definizione del budget e che possa fornire, in tempi brevi, informazioni strategiche e tattiche di intervento per correggere eventuali scostamenti.



L'obiettivo temporale di sintesi è poter definire, attraverso questo rinnovato modello gestionale, il budget del 2024, con previsione di presentazione nell'aprile dell'anno.

L'attività sta richiedendo uno cospicuo lavoro di analisi che ha visto impegnate le aree della direzione, dell'amministrazione, delle risorse umane e dell'IT, con il supporto della consulenza al CdA dello Studio Monti & Taft.

Nello specifico l'analisi delle tre aree si è realizzata con una generale ricognizione di tutte le attività condotte, coordinate o supervisionate dal responsabile. Tale attività è stata formulata attraverso:

- l'analisi degli output di processo e dei sottoprocessi relativi,
- l'individuazione delle risorse coinvolte,
- l'introduzione di indicatori dimensionali quantificabili, che ne permettono:
  - la quantificazione delle attività specifiche operative
  - l'impegno di tempo necessario
  - la possibile definizione di costo con riferimento al costo del personale coinvolto
  - la individuazione delle attività trasversali e di supporto generale non quantificabili.

con lo scopo di:

- pervenire ad una conoscenza puntuale e analitica delle singole attività condotte;
- definire macro-aree di lavoro all'interno delle quali raggruppare le distinte attività analiticamente identificate;
- valutare la numerabilità delle azioni condotte, e pertanto, identificare una potenziale traduzione quantitativa di specifiche azioni.

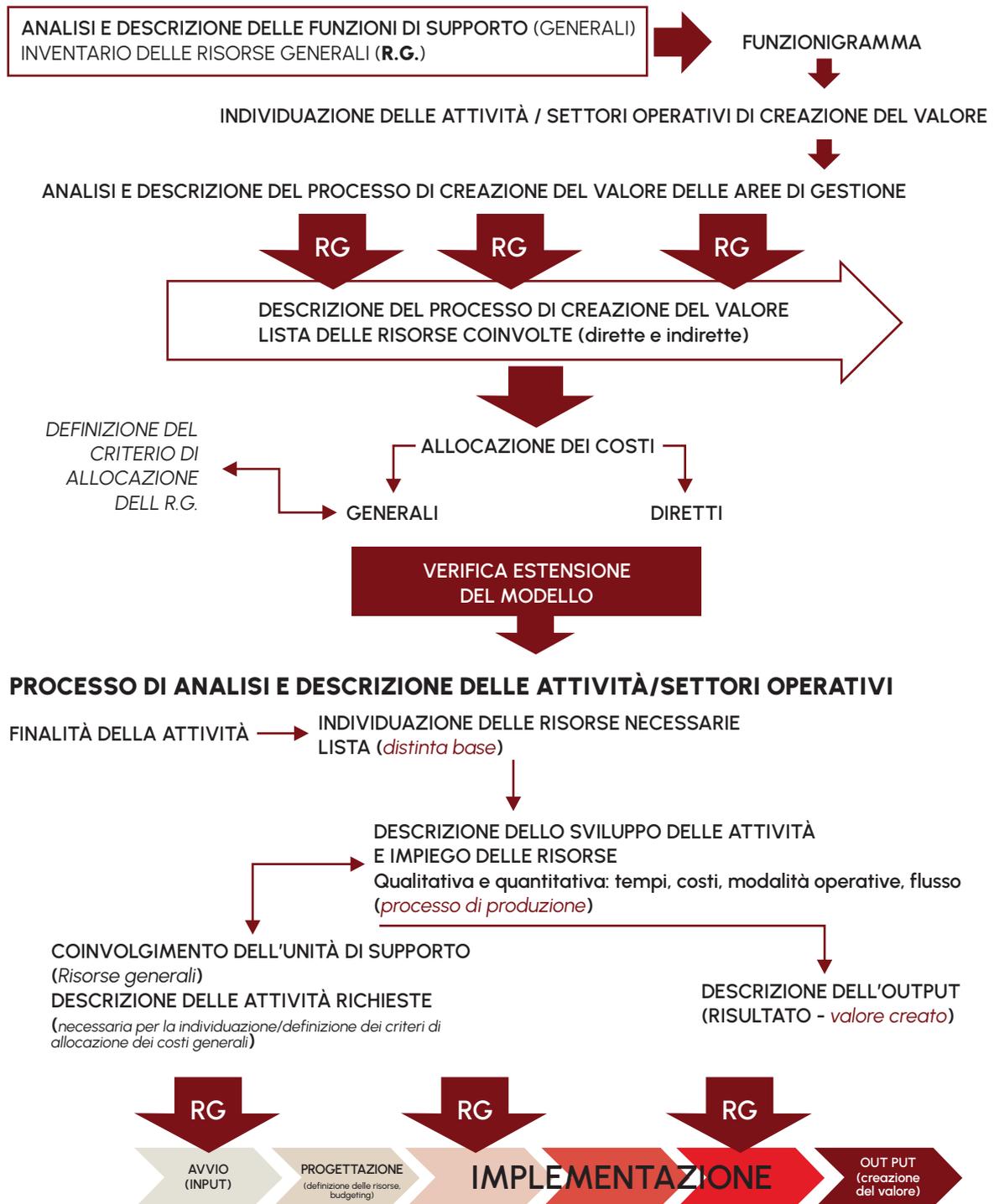
**Il lavoro che è stato sinora condotto ha generato una conoscenza estremamente preziosa relativa alle attività del CSBNO che rappresenta, di per sé, un importante risultato sia sotto il profilo gestionale, che sotto il profilo della pianificazione, incrementando la conoscenza relativa alle singole attività che vengono condotte dai singoli responsabili.**

Oltre a tale livello di conoscenza generale, gli elementi sinora emersi possono essere sviluppati attraverso differenti linee:

- a. **Linea Gestionale** – ricognizione dei processi di lavoro ed identificazione dei processi migliorabili;
- b. **linea di monitoraggio delle performance** – analisi delle dimensioni quantificabili; identificazione delle dimensioni che non sono quantificabili o delle dimensioni la cui traduzione quantitativa risulta inefficiente ed inefficace;
- c. **linea di valutazione delle performance** – linea di lavoro successiva che viene abilitata dai processi precedentemente descritti;
- d. **attribuzione dei costi e determinazione del costo totale per servizio** e conseguente applicazione delle marginalità;
- e. **pianificazione e rendicontazione** – definizione di processi di pianificazione dei costi sulla base di grandezze quantitative stimate.

In definitiva, il modello di analisi messo in atto permette di:

1. la possibilità del CSBNO di **pervenire ad una più puntuale attribuzione dei costi**;
2. da tale più puntuale definizione dei costi deriva una **maggiore efficacia nella gestione del pricing** delle attività con **l'applicazione di corretti margini di contribuzione**;
3. una **conseguente maggiore sostenibilità generale** delle singole attività e, pertanto, dell'intero CSBNO;
4. una più puntuale attribuzione dei ricavi derivante dalla proporzionalità tra costi sostenuti e marginalità, e pertanto **una più equa distribuzione dei costi sia tra distinte categorie di attività, sia tra i differenti Comuni.**



Una volta concluso il processo di analisi delle attività di governo e di supporto all'Azienda, e pertanto individuato la componente dimensionale di ogni processo/output, sarà possibile passare alla analisi dei processi operativi allocando i pesi di contribuzione delle attività generali.

Lo stato di avanzamento del lavoro ci permette nel presente piano programma, di presentare i primi risultati dell'analisi, con la scomposizione delle attività di governo e supporto all'azienda nei loro output di processo e dei sottoprocessi relativi, della loro dimensione organizzativa (organico) e delle risorse impegnate (esterne e interne).

Di seguito vengono presentate delle prime schede frutto di questo lavoro, ad eccezione della funzione Istituzionale e dell'area della Comunicazione che sono ancora in fase di analisi.

E' da evidenziare che l'area della comunicazione sarà analizzata con particolare attenzione rispetto la sua funzione trasversale a favore dell'Azienda e la sua attività come servizio indivisibile a favore dei Soci e della rete delle biblioteche.

In linea di principio la funzione istituzionale, svolta dagli organi di governo dell'Azienda, rappresenta una attività trasversale, difficilmente allocabile in quote su specifiche attività operative, i quali costi sono da considerarsi generali indivisibili e che vengono sostenuti dalla marginalità complessiva che genera l'attività operativa dell'azienda (quote di contribuzione e margine operativo delle attività economiche).

Oltre agli specifici ruoli istituzionali, rappresentati dalla Direzione, dalla segreteria e dal CdA, nel contesto della Azienda Csbno, come descritto nella lettura dello schema funzionale, tale attività è supportata dalla Amministrazione e dalle Risorse Umane.

Nel lavoro di analisi in corso si sta verificando per queste due funzioni quali attività, e con quale impegno in termini di contributo siano da considerarsi di supporto al governo dell'Azienda.

L'obiettivo dell'analisi è quindi di **definire l'entità complessiva dei costi del "governo" dell'azienda**, che possono identificarsi, quindi, in:

- Retribuzione della Direzione;
- Retribuzione della Segreteria per il supporto alle attività istituzionali
- Quota dei costi delle funzioni Amministrativa e di gestione delle Risorse Umane nell'entità definita dalle attività dedicate al supporto al governo dell'Azienda
- Altri costi derivati dalla attività istituzionale, quali, a titolo di esempio, la organizzazione delle assemblee dei soci, rimborsi agli organi istituzionali inclusi i compensi del CdA.

Nel corso del lavoro di analisi verranno meglio identificate tali funzioni e determinata l'entità dei costi associati.

**La struttura attuale della funzione istituzionale è rappresentata da:**

- Direttore
- Staff di segreteria Istituzionale: 1 addetti pari a 0,5 FTE

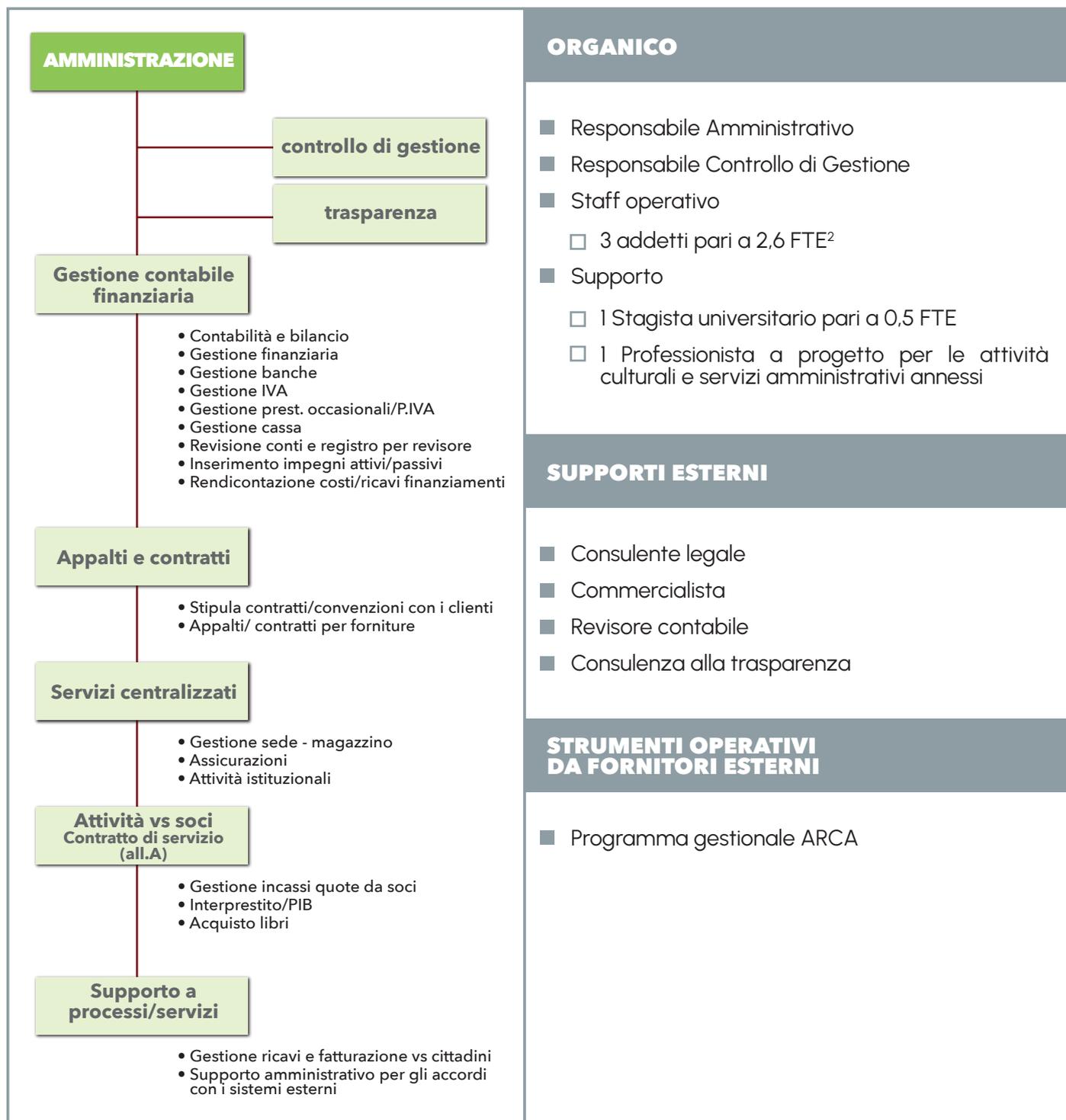
**In stretta collaborazione e supporto delle funzioni:**

- Amministrazione e Controllo di Gestione
- Risorse Umane
- Assistenza alla Sicurezza e Privacy

**Supporti esterni:**

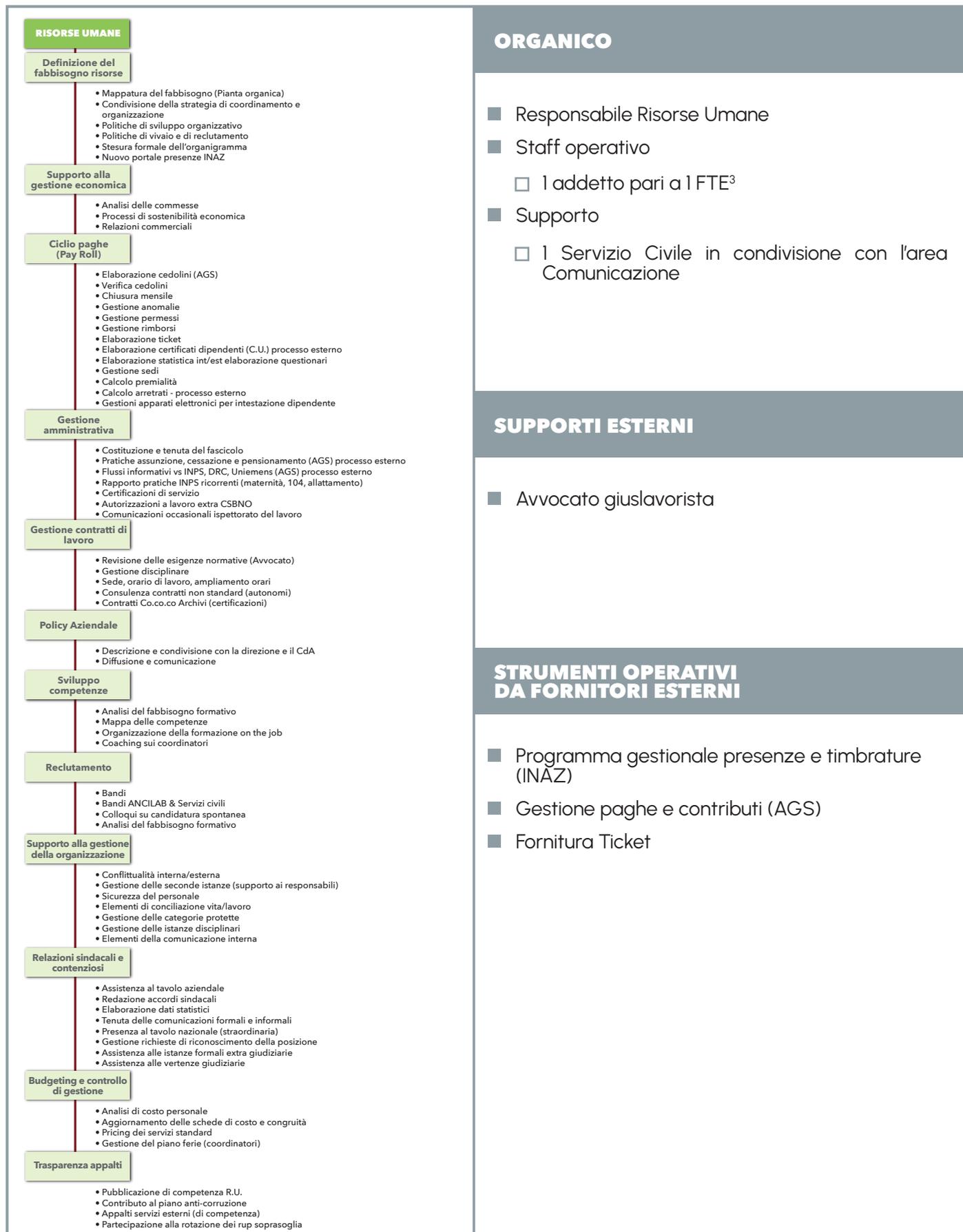
- Consulente legale
- Commercialista
- Consulenza legale

## Attività e dimensione organizzativa.

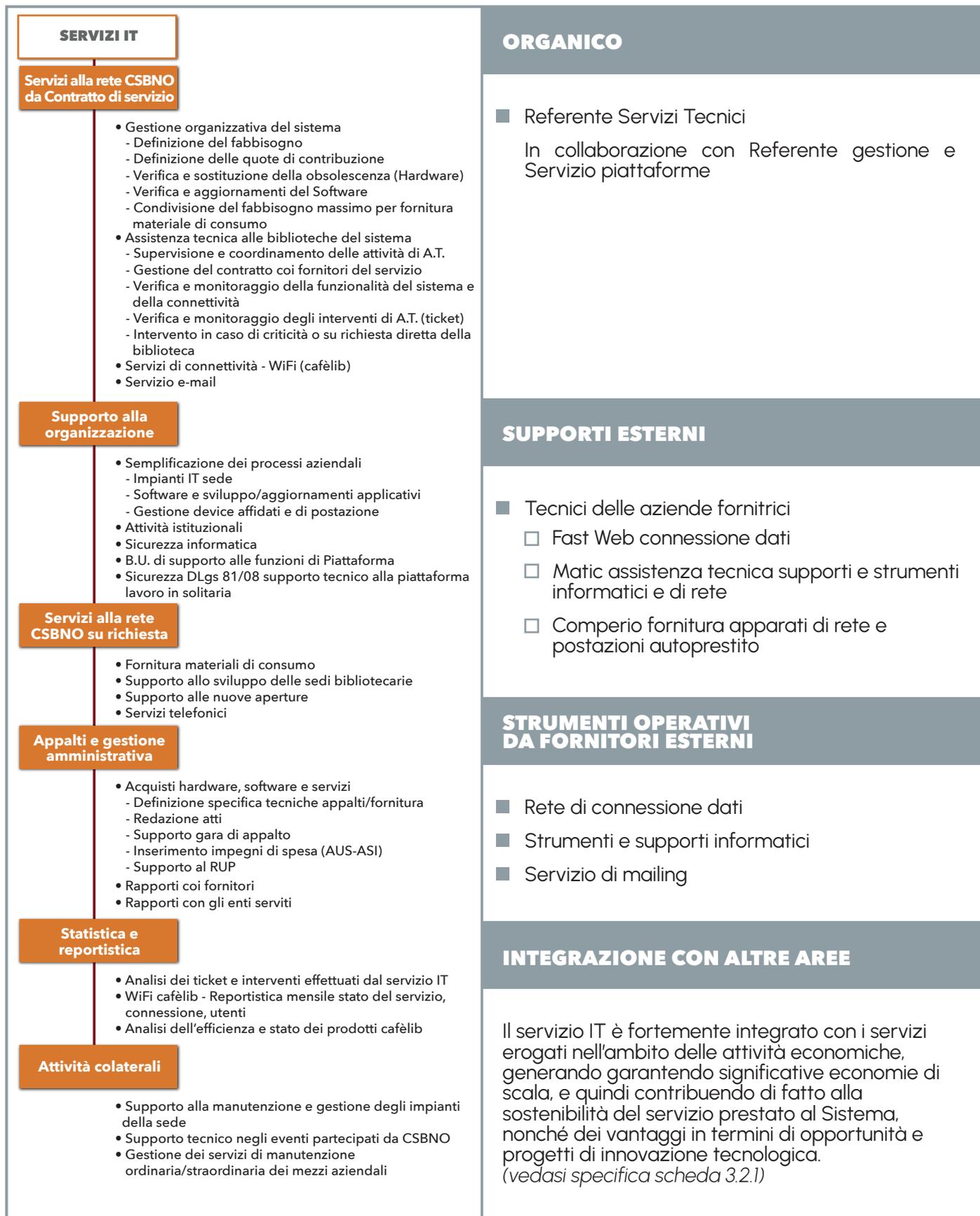


<sup>2</sup>FTE (Full Time Equivalent) calcolati sulla base di 37 ore /settimanali – Contratto Federcultura

## Attività e dimensione organizzativa.

<sup>3</sup>FTE (Full Time Equivalent) calcolati sulla base di 36 ore /settimanali – Contratto PA

## Attività e dimensione organizzativa.



**Attività e dimensione organizzativa.**

Nota di lavoro:

*L'area è ancora in fase di approfondimento. Data la sua caratteristica sarà analizzata con particolare attenzione rispetto la sua funzione trasversale a favore dell'Azienda e la sua attività come servizio indivisibile a favore dei Soci e della rete delle biblioteche.*

**ORGANICO**

- Referente alla comunicazione
- Staff operativo
  - 1 collaboratore professionale per la redazione grafica
  - Stagisti e Dote Lavoro

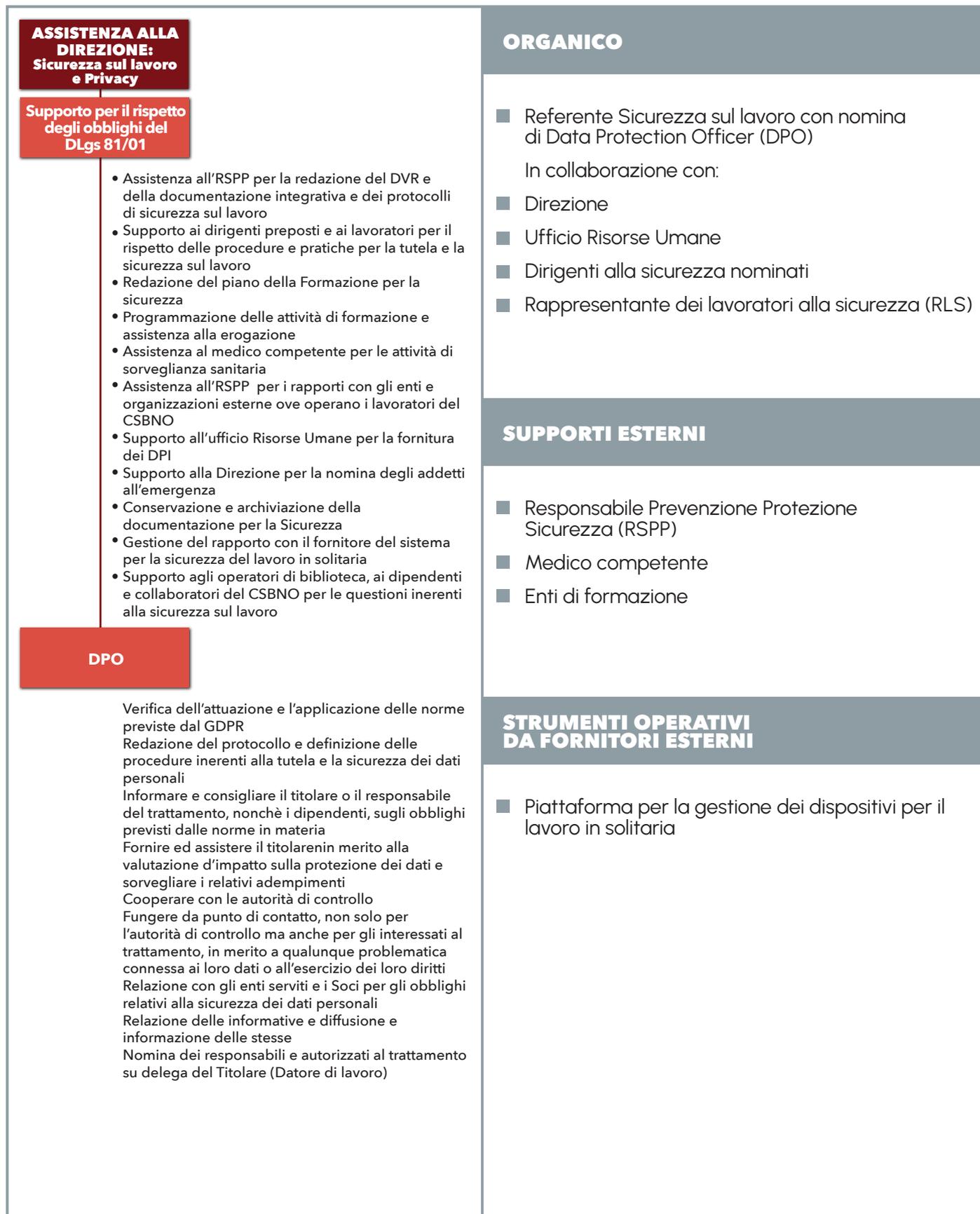
In collaborazione con IT e gestione piattaforme per la comunicazione esterna e la pagina OPAC.

**SUPPORTI ESTERNI**

- Ufficio Stampa
- Fornitori del materiale di comunicazione

**STRUMENTI OPERATIVI  
DA FORNITORI ESTERNI**

- Piattaforma per mailing massivo e mirato
- Social network dei profili Csbno

**Attività e dimensione organizzativa.**


## CONTRATTO DI SERVIZIO (ALLEGATO A)



Nella presente sezione, con i criteri e le finalità del presente Piano Programma, vengono illustrati i servizi così detti indivisibili, definiti nell'allegato "A" al Contratto di Servizio.

Le schede di dettaglio, ancora in fase di completamento, sono riportate in allegato al presente Piano Programma, e presentano lo stato dell'arte, la dimensione operativa e i sistemi di relazione, inquadrati in una ottica di **analisi finalizzata alla individuazione degli aspetti e opportunità di sviluppo e innovazione, nonché di individuare i margini di efficienza**, anche dal punto di vista della sostenibilità economica.

Si è sottolineato più volte, nel presente Piano Programma, come la azione condivisa del Sistema attraverso l'operato dell'Azienda, permetta elevati margini di economicità rispetto la azione singola dei diversi soci e anche la ricerca continua di ottimizzazione e innovazione dei servizi.

In questo senso **nell'ultimo biennio si è operato per aggiornare i contratti di fornitura dei principali servizi**, che, attraverso nuove gare d'appalto, **ha permesso sia di richiedere un maggiore standard qualitativo ai fornitori, sia ottenere condizioni economiche più favorevoli** che hanno portato a risparmi anche significativi nella gestione complessiva dei servizi.

Il processo in atto di ricerca di miglioramento nella gestione dei costi ha inoltre portato al **perfezionamento dei rapporti professionali esterni** per i servizi di supporto necessari alla gestione integrata dell'Azienda, **ottenendo, anche in questo ambito, una significativa riduzione e ottimizzazione dei costi**.

La logica complessiva che risiede alla base dell'attuale lavoro di analisi delle attività, presentato in premessa al presente capitolo, assieme al processo di ottimizzazione dei costi, è quindi di **cercare di perseguire la ricerca degli spazi di miglioramento, anche rispetto le possibili sinergie organizzative**.

Per poter perseguire tale logica **è necessario definire un sistema di controllo delle performance che vada oltre la analisi degli indicatori economici**. Per questo motivo il processo di analisi che viene avviato con la stesura del presente Piano Programma, che, come visto, include anche l'analisi delle funzioni di gestione aziendale e di supporto, vuole da un lato **procedere con la descrizione critica dei processi operativi aziendali**, con le finalità ampiamente descritte, e dall'altro **introdurre un sistema di misurazione delle performance qualitative** attraverso specifici indicatori.

Tali **indicatori di performance**, nell'intenzione del nuovo sistema di controllo e gestione dell'andamento aziendale e dell'intero Sistema, **hanno le seguenti finalità**:

- **il confronto della valutazione qualitativa** dell'efficacia in termini di risultato delle azioni e attività svolte **verso gli obiettivi di sostenibilità economica** (obiettivi di bilancio);
- **una funzione comunicativa** sia all'interno del Sistema, ma anche potenzialmente rispetto l'esterno, funzionale nella relazione con enti e soggetti del territorio con cui si ricercano sinergie collaborative (stakeholder), come nei riguardi della cittadinanza per illustrare la qualità e le opportunità offerte in una ottica di branding.

Inoltre, l'introduzione degli indicatori di performance ha la valenza di **creare nella struttura la consapevolezza di confronto con i risultati** desiderati, assegnati e ottenuti e determinano una **maggiore capacità e competenza nella individuazione di azioni di miglioramento** e di analisi verso politiche e pratiche innovative.

Data l'importanza, e la complessità, della individuazione di tali indicatori allo stato attuale, nelle schede allegate, vengono riportate le intuizioni e le finalità che si vogliono perseguire. L'obiettivo è di poterli definire, attraverso un lavoro comune con tutti i responsabili e referenti di settore, entro il prossimo Piano Programma del 2024, almeno nella loro struttura di base e nel dimensionamento del valore obiettivo di confronto, essendo che la loro efficacia è possibile valutarla solo a consuntivo dell'analisi dei dati relativi.

Allo stato attuale di lavoro è possibile definire alcuni aspetti emersi, di particolare rilievo per la gestione dei processi. Tali aspetti sono individuabili in una **forte sinergia di tutti i processi e delle diverse aree funzionali** che permette:

- **scambio e crescita delle diverse competenze** impegnate che determina la capacità dell'intera Azienda a ricercare spazi di innovazione e di miglioramento continui generando importanti economie di esperienza;
- **una più corretta ripartizione dei costi trasversali e quelli diretti**, nonché di relazione con i fornitori e supporti esterni determinando conseguenti economie di scala significative.

E' evidente che questi aspetti vanno a **incrementare i benefici ottenibili dal Sistema** a favore delle attività indivisibili, e integrate, previste dal contratto di servizio a favore dei soci e anche di quelli a richiesta. Infatti, **l'intera area delle attività indivisibili è in perfetta e continua collaborazione e sinergia con tutti i servizi a richiesta**, determinando un insieme interpretabile come "unico" dei servizi previsti dal contratto di servizio nei due allegati "A" e "B".

<b>ATTIVITÀ</b>	<b>FUNZIONI DI SUPPORTO COINVOLTE</b>	<b>DIMENSIONE ORGANIZZATIVA</b>	<b>PRINCIPALI SINERGIE*</b>
<b>AUTOMAZIONE</b>	Comunicazione Serviti IT GDPR	Referente IT: 1 FTE Supporto: 0,5 FTE	Biblioteca Digitale Statistiche Rapporto con altre reti
<b>BIBLIOTECA</b>	Comunicazione Serviti IT Sicurezza DLgs 81/08 GDPR	Coordinamento da Responsabile Servizi Biblioteconomici Referente Comunicazione: 1 FTE Referente Piattaforma CLAVIS: 0,5 FTE (ad interim con MLOL) Supporto: 2 doti/stagisti 40 h/sett	Automazione Promozione lettura Statistiche
<b>PATRIMONIO</b>	Serviti IT	Risorsa dedicata dell'Amministrazione per 0,25 FTE	Biblioteca Digitale Catalogazione Statistiche
<b>BIBLIOTECA DIGITALE</b>	Comunicazione Serviti IT GDPR	Referente MLOL: 0,5 FTE (ad interim con CLAVIS)	Patrimonio Rapporto con altre reti <i>Servizi a reti esterne</i>
<b>CATALOGAZIONE</b>	Serviti IT	Risorsa dedicata: 0,75 FTE Supporto operatori di biblioteca nell'attuale progetto di riordino del catalogo	Patrimonio
<b>PIB/LOGISTICA</b>	Serviti IT	Risorsa dedicata dell'Amministrazione: 0,25 FTE	Patrimonio <i>Servizi a reti esterne</i>
<b>RAPPORTO CON ALTRE RETI BIBLIOTECARIE</b>	Comunicazione Serviti IT GDPR	Coinvolte le risorse dell'area IT, Biblioteca Digitale, CoseDaFare, per uno staff operativo pari a 2 FTE	Automazione <i>Partnership con reti esterne</i>
<b>FORMAZIONE OPERATORI</b>	Risorse Umane Comunicazione Serviti IT GDPR	Responsabile Risorse Umane Responsabile Servizi Biblioteconomici Coordinatori aree dei servizi a Richiesta	Biblioteca Promozione lettura
<b>PROMOZIONE LETTURA</b>	Comunicazione Serviti IT	Responsabile Servizi Biblioteconomici Referente Comunicazione	Biblioteca Formazione Operatori
<b>STATISTICHE</b>	Comunicazione Serviti IT GDPR	Ad interim con MLOL e CLAVIS	Biblioteca Automazione

\* in corsivo le principali sinergie con funzioni esterne all'Allegato "A"

### SISTEMA DI **CONTROLLO DI GESTIONE** E PROCESSI DI **OTTIMIZZAZIONE**

Dal 2021 si è intrapreso un lavoro di rinnovamento del sistema di controllo di gestione, focalizzato sul controllo e ripartizione dei costi, con particolare attenzione ai costi generali per meglio evidenziare la loro incidenza sulle diverse attività e centri di costo/ricavo (centri di analisi).

La criticità principale rappresentata dalla allocazione dei costi generali è nella definizione delle quote di ripartizione nei rispettivi centri di analisi, che richiede di assumere un metodo il meno possibile aleatorio, e che rispecchi il più possibile una ripartizione realistica di tali costi.

Per questo motivo, in piena continuità col lavoro intrapreso dal 2021, si è avviata l'analisi organizzativa presentata nel precedente paragrafo 3.1, che rappresenta il percorso intrapreso per la ottimizzazione del sistema di controllo di gestione e ha come finalità la possibilità di identificare:

- la ripartizione dimensionale il più possibile realistica dei diversi costi generali;
- le aree di miglioramento e contrazione di detti costi attraverso processi di efficienza organizzativa e di processo;
- le quote di costo "indiretti" allocabili nelle diverse attività di produzione (delegate e su richiesta) per definire al meglio la sostenibilità di ogni attività, non applicando un margine univoco generalizzato, ma individuando una quota specifica del margine contributivo verso i costi generali.

### **BILANCIO ANALITICO DI PREVISIONE 2023** (BUDGET)

Nell'attuale stesura del Bilancio Preventivo 2023, essendo ancora in corso il citato lavoro di analisi, si è mantenuta la precedente allocazione dei costi generali, utilizzata nel bilancio preventivo del biennio 2021-2022, che prevede la scelta di allocazione dei costi generali sulla base di una analisi aggregata delle attività riferite alle funzioni di staff e di gestione e sulle attività finalizzate ai servizi delegati o di supporto alle attività economiche, con una ripartizione secondo la seguente classificazione:

- 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.

Questa ripartizione determina per i costi generali non allocabili in quota del 40% a carico dei ricavi della componente "delegata" e al 60% a carico delle attività "economiche".

Gli altri costi, quelli diretti, cioè funzionali alla realizzazione delle singole attività, siano esse previste dai servizi indivisibili di Sistema (allegato "A") o dalle attività "economiche", vengono allocati sugli specifici centri di analisi.

## ARTICOLAZIONE DELLE VOCI DEL BILANCIO ANALITICO

Con i criteri precedentemente esposti, il Bilancio di Previsione 2023, in forma analitica (conto economico), è strutturato secondo le attività e servizi offerti del Csbno, suddiviso nelle due aree:

- 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).

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 (contributi) rappresentati da:

- le quote versate dai Soci per i servizi non frazionabili
- una quota del contributo Regionale

i costi suddivisi fra:

- Gestione Aziendale e Servizi generali:
  - Istituzionale e Direzione
  - Amministrazione
  - Gestione Risorse Umane
  - Formazione del Personale
  - 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.
- Servizi al Sistema (Allegato "A")
  - Automazione IT: piattaforma CLAVIS, Rete internet/WiFi (CaféLIB), macchine e device di sede e della rete bibliotecaria;
  - Logistica per il servizio di Interprestito;
  - Servizi biblioteconomici: patrimonio acquisti, gestione settore biblioteche, promolettura,
  - Biblioteca digitale (MLOL)
  - Marketing e comunicazione per le biblioteche
  - Altri servizi su piattaforma informatica (CoseDaFare e altre piattaforme)

Nella parte "economica" sono riportati i centri di analisi (costi/ricavi):

- Servizi a richiesta dei Soci su specifiche convenzioni:
  - acquisti patrimonio extraquota
  - servizi biblioteconomici
  - attività culturali e convenzioni con Fondazioni culturali/teatrali
  - servizi archivistici
  - altri servizi bibliotecari e culturali (MakerLab, storia locale, promolettura, artoteca, ecc..)
  - fundraising e Bandi di Finanziamento

- Servizi all'utenza:
  - Automazione IT: piattaforma CLAVIS, Rete internet/WiFi (CaféLIB), macchine e device di sede e della rete bibliotecaria;
  - formazione tempo libero,
  - percorrendo l'arte;
  - gestione delle Scuole Civiche di Sesto San Giovanni e Accademia Vivaldi di Bollate
- Servizi prestati a sistemi e soggetti esterni:
  - servizi biblioteconomici con sistemi esterni (Biblioteche del sistema provincia di Varese-exPanizzi, Sistema Lodigiano, accordo con CU.BI.)
  - servizi IT, reti internet/WiFi e Piattaforme (CaféLIB – CoseDaFare – Biblioteca Digitale MLOL)
  - Biblioteche Aziendali
  - Biblioteche Scolastiche
  - Altri accordi economici (Catalogazione e archivi privati e di enti esterni)
- Campagna +TECA

A questi vengono aggiunti i generali a carico delle attività economiche, ripartite per:

- Istituzionale e Direzione
- Amministrazione
- Gestione Risorse Umane
- Formazione del Personale
- Gestione Biblioteche
- Costi generali

4.2.2

## I CONTENUTI DEL BILANCIO ANALITICO PREVISIONALE 2023

Il Bilancio Previsionale del 2023 (Budget) si presenta con **l'aggravio dei rinnovi contrattuali del CCNL Federculture e del CCNL dei dipendenti pubblici**. Il rinnovo dei due contratti comporta un aumento dei costi strutturali del personale di circa 250.000 annui nel 2023 e di 318.000 a partire dal 2024.

**Altro aggravio è rappresentato dall'effetto inflazionistico**, con un indice ISTAT a dicembre del 2022 dell'11,3% stabilendo un valore medio annuo dell'8,1%, indice che è stato assunto dal Governo come parametro di incremento dei costi medi e dei contributi pubblici.

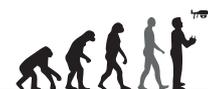
E' stato quindi necessario nella stesura del Budget del 2023 tenere conto di questi due aspetti:

1. gli incrementi del costo del personale relativo al primo rinnovo contrattuale del triennio 2019-2021, firmato nel dicembre 2022, che ha determinato un incremento certo del costo del personale del 4,5%;
2. gli incrementi stimati del costo del personale che verrà determinato dal secondo rinnovo contrattuale del triennio 2022-2024 stimabile in un ulteriore 4,5%).

Nella redazione del Budget Analitico 2023, con le allocazioni sui singoli centri di analisi, si è scelto il criterio di allocare solo l'incremento dei costi del personale certi, individuando a valle del primo risultato operativo delle **possibili azioni di scenario** accompagnate anche dall'ulteriore aggravio di costi derivanti dal secondo rinnovo contrattuale.

### La riduzione dei costi per il 2023.

Per le criticità sopra riportate, oltre alle azioni di scenario, che verranno dettagliate successivamente, e in piena continuità con il processo di consolidamento economico dell'azienda e ottimizzazione dei costi, è stato necessario **attivare delle azioni dirette e mirate che hanno già determinato una riduzione dei costi per 104.000 euro** rispetto il consolidato del 2022, contenendo in parte l'effetto inflazionistico dei costi e dell'aumento del costo del personale.



Tali azioni sono riportate nel dettaglio nella tabella seguente.

<b>RIDUZIONE DI COSTI VS 2022</b>	<b>BUDGET 2023</b>	<b>CONSUNTIVO 2022</b>	<b>RIDUZIONE COSTI</b>
Supporto Consulenza Marketing	0,00	52.599,02	-52.599,02
Supporto Grafica Comunicazione	16.200,00	19.200,00	-3.000,00
Supporto Segreteria Direzione	0,00	21.430,00	-21.430,00
Consulenza DPO - DLgs 81/08	11.428,00	14.411,94	-2.983,94
Riduzione personale - riorganizzazione non sostituito	8.300,00	16.600,00	-8.300,00
Riduzione costi dei telefoni*	750,00	5.700,00	-4.950,00
Spese di viaggio per attività istituzionali	3.500,00	7.492,22	-3.992,22
Costi per spese istituzionali di rappresentanza	4.000,00	11.484,99	-7.484,99
<b>Totale riduzione attuate nel budget 2023</b>			<b>-104.740,17</b>

\* riduzione effettiva a fronte del rinnovo contrattuale di fornitura con Fastweb

## **L'investimento sulle risorse umane.**

In un contesto in cui la **qualità del servizio**, non solo rappresentata dalla efficienza stessa, ma anche, e soprattutto dall'**aumento della qualità percepita da parte del territorio**, in termini di effettiva risposta alle potenziali esigenze di sviluppo culturale, **diventa centrale la capacità e le competenze del personale** impegnato, in quanto unico e reale strumento per la progettualità, innovazione ed erogazione del servizio. Pertanto, come dettagliatamente descritto nel capitolo 2.1 del presente documento, sviluppare il Sistema anche in una ottica di istituzione capace di generare valore professionale, questo deve passare dallo **sviluppo delle risorse umane**, ad ogni livello operativo, pur nella consapevolezza che è necessario sostenere i costi retributivi.

Correlato al valore assegnato alla qualità e ai costi che ne derivano, **è indispensabile, anche per valutare l'efficienza dell'investimento e dell'impegno economico, quello di inserire un sistema condiviso di rilevazione della percezione della qualità e dello standard delle performance**, sia lato utente che lato Sistema.

In termini di programmazione economica è necessario prevedere, per gli anni futuri, un piano di investimenti sullo sviluppo delle risorse umane **volto principalmente alla qualificazione e sviluppo del personale, che ne valorizzi la crescita di competenze e responsabilità** affiancato da un **piano formativo strutturato**.

Per il 2023, dato anche il forte aumento del costo del personale, non si prevede l'avvio di tale processo, ponendolo nell'orizzonte temporale futuro in coerenza con gli obiettivi di consolidamento del bilancio aziendale.

Ugualmente una parte significativa di impegni dedicati al personale, per un importo complessivo di 42.000 euro (rispetto a un costo del 2022 di 20.000 euro), vengono allocati per:

- la **sicurezza sul lavoro**, non solo rispondendo agli obblighi previsti dal DLgs 81/08, ma **anche con azioni di maggiore tutela sulle condizioni di lavoro**. Nello specifico si fa riferimento di allargare la formazione sulle condizioni di emergenza (antincendio e primo soccorso), anche oltre le formali necessità previste dalla norma, di migliorare i sistemi di tutela del lavoro in solitaria, strutturare un sistema di formazione/informazione continua che permetta l'aggiornamento dei lavoratori sulle condizioni di sicurezza e tutela della salute;
- interventi formativi finalizzati a tenere aggiornate le competenze degli operatori di biblioteca e curarne l'evoluzione sia relativamente agli aspetti tecnici, che sugli scenari sociali e innovativi, nonché sviluppare soft skill gestionali e relazionali.

## Le azioni di scenario per la sostenibilità di bilancio.

L'incremento di costi del personale e la situazione inflazionistica hanno influenzato in maniera sostanziale il risultato operativo del Bilancio di Previsione per il 2023.

Oltre al già accertato **incremento del costo del personale**, relativo al triennio 2019-2021, il cui costo è stato inserito nel conto economico analitico alle rispettive voci di analisi, per il 2023, e che diverrà strutturale negli anni futuri, è stimato **un ulteriore incremento pari a -134.837,64 euro**, determinato dal prossimo rinnovo contrattuale del triennio 2022-2024, che prevede un ulteriore incremento percentuale pari al 4,5%.

E' da tener presente che la stima di tale incremento è basata sulle ipotesi di accordo oggi sul tavolo delle trattative.

**Per coprire questi ulteriori costi e per sostenere il risultato operativo complessivo**, oltre a quanto precedentemente illustrato, **si sono rese necessarie delle "azioni di scenario"** che vengono evidenziate al di fuori del conto economico analitico per permetterne una loro specifica valutazione.

Tali azioni devono necessariamente fare leva: sia su una ulteriore contrazione dei costi, oltre che sui ricavi della attività caratteristica dell'Azienda, sia sulla ricerca di nuove attività economiche.

Nello specifico sul fronte dei costi si prevedono:

- **ulteriori risparmi sulla gestione degli appalti** pari a un valore potenziale di 30.000 euro, che vanno ad aggiungersi ai 104.000 euro di minori costi già definiti, per un totale di contrazione di costi pari a 134.000 per il 2023.

Sul fronte dei ricavi, dai servizi biblioteconomici per i soci del Sistema, si prevede:

- Allegato "A" – **servizi indivisibili**: aumento di 10 centesimi di euro della quota per abitante versati dai contributi dei soci.
- Allegato "B" – **servizi a richiesta**: adeguamento dei compensi dei contratti relativi alla gestione e co-gestione delle biblioteche, a valere sull'intero anno 2023, con:
  - l'incremento dell' 8% per il costo esposto del personale impegnato, determinato dal complesso degli incrementi confermati e previsti nei rinnovi dei CCNL;
  - l'aumento del contributo ai costi generali al 10,81%, dal 10% precedente, sulla base dell'indice ISTAT definito dal governo all'8,1%.

Rispetto all'incremento del costo del personale e alla definizione della percentuale dell'8% applicata ai compensi, è necessario precisare che:

- **l'aumento complessivo del costo del personale si riferisce al rinnovo di due trienni, 2019-2022 e 2023-2025**, incluso anche il riconoscimento degli arretrati, e che viene a determinare la percentuale di incremento all'8%.

Tale incremento, rapportato nell'arco dei 6 anni previsti dai rinnovi, corrisponde ad un incremento medio della retribuzione lorda mensile di un operatore bibliotecario a livello C1-C2 pari a circa 25 €.

- l'incremento proposto dei compensi contrattuali è **applicato esclusivamente sulla struttura dei costi lordi aziendali della retribuzione**, senza l'aggiunta di alcuna marginalità, che sono così composti:

- Stipendio lordo mensile
- Rateo mensile 13<sup>^</sup>
- Rateo mensile 14<sup>^</sup>
- tfr accantonato
- Contributi c/azienda 23,80% CPDEL
- Contributi c/azienda 4,49% INPS
- Contributi c/azienda 0,004% INAIL
- aliquota IRAP



Sono quindi esclusi dall'incremento i costi aziendali relativi a:

- Ticket mensa
- Premialità

Che, aggiunti alla retribuzione lorda, compongono il costo finale del personale che viene esposto nel calcolo del corrispettivo al contratto, a cui viene applicato, solo successivamente, il margine di contribuzione per il sostegno dei costi gestionali e amministrativi, che, come precedentemente illustrato, passa dal 10% al 10,81 per l'effetto inflazionistico.

Sempre sul **fronte dei ricavi** si può perseguire un **ulteriore contributo di marginalità attiva, ricavabile dal conseguimento di nuove commesse, e da una ottimizzazione dei costi diretti della produzione**, pari ad una marginalità stimata di 20.000 euro.

Oltre a queste azioni dirette è stato possibile **agire sugli ammortamenti a bilancio**, che grazie all'articolo 3 comma 8 del DL 198/2022, il cosiddetto decreto Milleproroghe, estende anche agli esercizi in corso al 31 dicembre 2023 la possibilità di non rilevare fino alla totalità dell'ammortamento annuo del costo delle immobilizzazioni materiali e immateriali, mantenendo il valore di iscrizione, come risultante dall'ultimo bilancio approvato, con possibilità di effettuare sospensioni parziali.

Grazie a questa opportunità nel Bilancio Previsionale del 2023 si è provveduto a **sospendere una quota parte degli ammortamenti scritti a bilancio relativi al patrimonio librario** per la quota necessaria al risultato di pareggio.

AZIONI DI SCENARIO	COSTI O MINORI COSTI	RICAVI
TOTALE COSTI SECONDO RINNOVO CONTRATTUALE	-134.837,64	
Ricavi da incremento compensi servizi Biblioteche		166.751,96
Aumento Quote (0,86 €)		81.657,20
Operazione di spostamento ammortamenti acquisto libri (2022-2023)	200.000,00	
Ulteriore contrazione costi relativi agli appalti (spending review)	30.000,00	
Nuove commesse e ottimizzazione dei costi di gestione diretti (10,81% di marginalità)		20.000,00
TOTALE A VALERE SUL BUDGET 2023	95.162,36	286.409,16

## BILANCIO DI PREVISIONE 2023

	<b>COSTI</b>	<b>RICAVI</b>	<b>RISULTATO</b>
<b>CONTRATTO DI SERVIZIO</b>	<b>-1.444.656,92</b>	<b>1.511.654,88</b>	<b>66.997,96</b>
<b>Contributi</b>		<b>1.511.154,88</b>	<b>1.511.154,88</b>
Quote di adesione Soci		1.391.154,88	1.391.154,88
Contributo Regionale		120.000,00	120.000,00
<b>Gestione Aziendale e Servizi Generali</b>	<b>-444.113,48</b>	<b>500,00</b>	<b>-443.613,48</b>
Istituzionale e Direzione	-154.847,29		-154.847,29
Amministrazione	-71.909,44		-71.909,44
Gestione del Personale	-66.102,76	500,00	-65.602,76
Formazione del Personale	-16.500,00		-16.500,00
Costi generali	-134.753,99		-134.753,99
<b>Servizi al Sistema</b>	<b>-1.000.543,44</b>		<b>-1.000.543,44</b>
Automazione e IT	-231.163,01		-231.163,01
Logistica	-135.464,63		-135.464,63
Servizi Biblioteconomici	-430.601,01		-430.601,01
Biblioteca Digitale	-66.870,17		-66.870,17
Marketing e Comunicazione	-81.023,08		-81.023,08
Altri servizi su piattaforma informatica	-55.421,54		-55.421,54
<b>SERVIZI A RICHIESTA</b>	<b>-5.555.533,62</b>	<b>5.127.820,20</b>	<b>-427.713,42</b>
<b>Costi generali allocati</b>	<b>-872.367,85</b>	<b>49.808,33</b>	<b>-822.559,52</b>
Istituzionale e Direzione	-60.901,69		-60.901,69
Amministrazione	-96.054,77	49.808,33	-46.246,44
Biblioteconomici	-208.790,93		-208.790,93
Formazione del Personale	-5.000,00		-5.000,00
Gestione Risorse Umane	-276.655,98		-276.655,98
Marketing e Comunicazione	-54.129,80		-54.129,80
Costi generali	-170.834,69		-170.834,69
<b>Servizi a richiesta da Soci</b>	<b>-2.602.255,65</b>	<b>2.841.521,44</b>	<b>239.265,79</b>
Acquisto patrimonio extra quota	-100.000,00	100.000,00	0,00
Servizi Biblioteconomici e Archivi	-1.842.534,37	2.085.610,95	243.076,58
Attività Culturali	-496.944,37	499.210,49	2.266,12
Altri servizi bibliotecari e culturali	-35.662,42	31.700,00	-3.962,42
Bandi di Finanziamento e Fundraising	-127.114,49	125.000,00	-2.114,49
<b>Servizi erogati all'utenza</b>	<b>-812.290,46</b>	<b>838.500,00</b>	<b>26.209,54</b>
Corsi di Formazione	-109.088,31	100.000,00	-9.088,31
Percorrendo l'Arte	-153.320,22	160.000,00	6.679,78
Scuole Civiche e Accademie	-549.881,92	578.500,00	28.618,08
<b>Servizi a reti e soggetti esterni</b>	<b>-1.266.139,66</b>	<b>1.337.990,43</b>	<b>71.850,77</b>
Servizi Biblioteconomici Esterni	-559.396,53	596.479,53	37.083,00
Applicativi e Piattaforme	-647.454,06	668.874,90	21.420,84
Biblioteche Scolastiche	-3.790,00	5.710,00	1.920,00
Servizi per le Imprese	-26.002,32	30.810,00	4.807,68
Altri accordi economici	-29.496,76	36.116,00	6.619,24
<b>Utenti e sostenitori (+Teca)</b>	<b>-2.480,00</b>	<b>60.000,00</b>	<b>57.520,00</b>
<b>primo scenario operativo</b>	<b>-7.000.190,54</b>	<b>6.639.475,08</b>	<b>-360.715,46</b>
<b>AZIONI DI SCENARIO</b>	<b>-54.837,64</b>	<b>418.409,16</b>	<b>363.571,52</b>
TOTALE COSTI SECONDO RINNOVO CONTRATTUALE	-134.837,64		-134.837,64
Ricavi da incremento compensi servizi Biblioteche		166.751,96	166.751,96
Aumento Quote (0,86 €)		81.657,20	81.657,20
Operazione di spostamento ammortamenti acquisto libri (2022-2023)	200.000,00		200.000,00
Riduzione costi del personale da riorganizzazione			
Ulteriori contrazione costi relativi agli appalti (spending review)	30.000,00		30.000,00
Nuove commesse e ottimizzazione dei costi di gestione diretti (10,81% di marginalità)	-150.000,00	170.000,00	20.000,00
<b>Totale complessivo (ante TAX)</b>	<b>-7.055.028,18</b>	<b>7.057.884,24</b>	<b>2.856,06</b>



## BILANCIO DI PREVISIONE TRIENNALE

### 2023-2025

Nella definizione del Bilancio di Previsione triennale, 2023-2025, si è rispettato il medesimo criterio per il Budget annuale del 2023, con l'evidenza delle azioni di scenario da attuare per ogni annualità, le quali diventano strutturali nell'anno seguente e quindi riportate nei valori specifici di ogni centro di analisi.

Unica eccezione è relativa alle nuove commesse e ottimizzazione dei costi di gestione diretti (10,81% di marginalità) previste nel Budget 2023, per cui si è assunta l'ipotesi che il loro impatto nel 2024 sia relativo per una quota del 30%, cioè si ipotizza che un terzo delle nuove attività avrà continuità con le stesse condizioni nel 2024.

Oltre a quanto indicato nelle azioni di scenario, si prevede di attuare politiche di incremento sulle commesse di carattere commerciale, rispettando la soglia di legge del 20% per il fatturato, agendo sulla marginalità, in quanto queste, non essendo legate a rapporti definiti dall'accordo societario, permettono di determinare marginalità operative importanti. Come esempio si fa riferimento a Cafelib, all'offerta diretta agli utenti (Formazione e Visite d'arte), per una stima di un margine contributivo complessivo di € 20.000 nel triennio.

Gli aspetti rilevanti che sono stati considerati, e che vanno portati all'attenzione, nella definizione del triennale sono:

- **nel 2024 è previsto un ulteriore incremento del costo del personale determinato dal rinnovo contrattuale 2022-2024 stimato in 60.000 euro.** Tale costo dovrà necessariamente essere recuperato con un ulteriore incremento del ricavo dalle commesse che vedono impegnate le risorse umane, sia rispetto a servizi forniti ai soci che alle reti e soggetti esterni;
- **nel 2025 è possibile un ulteriore incremento di costo per la scadenza del CCNL del 2024. Non è possibile stimarlo, ma il costo dovrà essere coperto con lo stesso criterio assunto nelle annualità 2023 e 2024.** Nel triennale non è stato inserito alcun valore perché, oltre non poterlo stimare, comunque non influenza il risultato finale in quanto si assume che sia una partita a pareggio;
- **ammortamenti:**
  - **nel 2025 rientreranno in bilancio gli ammortamenti sospesi nelle annualità 2022 e 2023, per un incremento di costo di 47.000, che sono rappresentati dal patrimonio librario;**
  - **gli ammortamenti del patrimonio ha un incremento per ogni annualità di un valore a bilancio pari a 40.000 euro (determinato da un acquisto di 400.000 euro);**
  - **ogni anno terminano mediamente ammortamenti pari ad un valore a bilancio di 15.000 euro.**

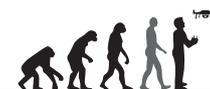
**non sono stati considerati incrementi determinati dalla variazione dell'indice inflazionistico;**

A fronte di quanto sopra riportato le azioni di scenario previste nelle annualità 2024 e 2025, in linea con quanto previsto nel 2023, faranno leva sulla continua riduzione ottimizzazione dei costi attraverso:

- **riorganizzazione del personale, ed economie di impegno delle risorse;**
- **ulteriori azioni di spending review** attraverso il miglioramento continuo dei rapporti di fornitura;
- **ottimizzazione del controllo dei costi** attraverso un continuo miglioramento del sistema di controllo di gestione, nonché dalla analisi organizzativa e dei processi che permette, come riportato, di individuare le azioni e le opportunità di miglioramento anche in termini di efficienza economica, definizione corretta della marginalità di contribuzione e sinergie dei processi con conseguenti economie di scala.

Sul fronte ricavi non si prevedono per le annualità 2024-2025 ulteriori incrementi di nuove commesse e le ottimizzazioni delle marginalità operative sono incluse nelle ipotesi di riorganizzazione del personale.

Si è invece previsto un incremento delle performance dei servizi diretti al cittadino con un aumento dei ricavi che, a fronte dell'incidenza costante dei costi fissi di struttura, permette una marginalità crescente nel tempo. Su questo aspetto, in linea con le premesse del presente Piano Programma, si prevede di definire uno specifico piano di azione.



	COSTI		RICAVI		RISULTATO		COSTI		RICAVI		RISULTATO		COSTI		RICAVI		RISULTATO		
<b>CONTRATTO DI SERVIZIO</b>																			
Contributi			1.511.154,88		1.511.154,88		1.599.955,18		1.599.955,18		1.599.955,18		1.599.955,18		1.599.955,18		1.599.955,18		
Quote di adesione Soci			1.391.154,88		1.391.154,88		1.479.955,18		1.479.955,18		1.479.955,18		1.479.955,18		1.479.955,18		1.479.955,18		
Contributo Regionale			120.000,00		120.000,00		120.000,00		120.000,00		120.000,00		120.000,00		120.000,00		120.000,00		
<b>Gestione Aziendale e Servizi Generali</b>			<b>500,00</b>		<b>-443.613,48</b>		<b>0,00</b>		<b>-443.622,75</b>		<b>0,00</b>		<b>-423.828,28</b>		<b>0,00</b>		<b>-423.828,28</b>		
Istituzionale e Direzione			-154.847,29		-154.847,29		-160.364,41		-160.364,41		-162.819,41		-162.819,41		-162.819,41		-162.819,41		
Amministrazione			-71.909,44		-71.909,44		-74.798,42		-74.798,42		-75.982,81		-75.982,81		-75.982,81		-75.982,81		
Gestione del Personale			-66.102,76		-65.602,76		-66.667,79		-66.667,79		-66.919,22		-66.919,22		-66.919,22		-66.919,22		
Formazione del Personale			-16.500,00		-16.500,00		-16.500,00		-16.500,00		-16.500,00		-16.500,00		-16.500,00		-16.500,00		
Costi generali			-134.753,99		-134.753,99		-129.362,14		-129.362,14		-101.606,84		-101.606,84		-101.606,84		-101.606,84		
<b>Servizi al Sistema</b>			<b>-1.000.543,44</b>		<b>-1.004.543,44</b>		<b>-1.004.300,37</b>		<b>-1.004.300,37</b>		<b>-1.065.979,42</b>		<b>-1.065.979,42</b>		<b>-1.065.979,42</b>		<b>-1.065.979,42</b>		
Automazione e IT			-231.163,01		-231.163,01		-221.761,43		-221.761,43		-201.528,17		-201.528,17		-201.528,17		-201.528,17		
Logistica			-135.464,63		-135.464,63		-135.911,31		-135.911,31		-136.110,08		-136.110,08		-136.110,08		-136.110,08		
Servizi Bibliotecomici			-430.601,01		-430.601,01		-445.145,56		-445.145,56		-533.300,08		-533.300,08		-533.300,08		-533.300,08		
Biblioteca Digitale			-66.870,17		-66.870,17		-67.201,25		-67.201,25		-67.348,57		-67.348,57		-67.348,57		-67.348,57		
Marketing e Comunicazione			-81.023,08		-81.023,08		-78.157,29		-78.157,29		-71.256,61		-71.256,61		-71.256,61		-71.256,61		
Altri servizi su piattaforma informatica			-55.421,54		-55.421,54		-56.123,53		-56.123,53		-56.435,91		-56.435,91		-56.435,91		-56.435,91		
<b>SERVIZI A RICHIESTA</b>			<b>-5.555.533,62</b>		<b>-5.127.820,20</b>		<b>-4.227.713,42</b>		<b>-5.536.033,61</b>		<b>5.329.052,92</b>		<b>-233.980,69</b>		<b>-5.536.669,21</b>		<b>5.378.052,92</b>		<b>-158.616,29</b>
<b>Costi generali allocati</b>			<b>-872.367,85</b>		<b>49.808,33</b>		<b>-822.559,52</b>		<b>-872.716,31</b>		<b>52.000,00</b>		<b>-820.716,31</b>		<b>-838.521,80</b>		<b>52.000,00</b>		<b>-788.516,80</b>
Istituzionale e Direzione			-60.901,69		49.808,33		-63.082,91		-63.082,91		52.000,00		-63.082,91		-64.053,51		52.000,00		-64.053,51
Amministrazione			-96.054,77		49.808,33		-99.833,84		-99.833,84		52.000,00		-99.833,84		-101.515,44		52.000,00		-49.515,44
Bibliotecomici			-208.790,93		-208.790,93		-208.790,93		-208.790,93		-214.060,74		-208.790,93		-214.060,74		-214.060,74		-214.060,74
Gestione del Personale			-5.000,00		-5.000,00		-5.000,00		-5.000,00		-5.000,00		-5.000,00		-5.000,00		-5.000,00		-5.000,00
Formazione Risorse Umane			-27.655,98		-27.655,98		-27.930,84		-27.930,84		-28.047,75		-27.930,84		-28.047,75		-28.047,75		-28.047,75
Marketing e Comunicazione			-54.129,80		-54.129,80		-52.840,68		-52.840,68		-48.508,80		-52.840,68		-48.508,80		-48.508,80		-48.508,80
Costi generali			-170.834,69		-170.834,69		-163.867,11		-163.867,11		-124.905,56		-163.867,11		-124.905,56		-124.905,56		-124.905,56
<b>Servizi a richiesta da Soci</b>			<b>-2.602.255,65</b>		<b>2.841.521,44</b>		<b>239.265,79</b>		<b>-2.627.993,41</b>		<b>3.007.398,20</b>		<b>379.404,79</b>		<b>-2.608.398,84</b>		<b>3.013.273,40</b>		<b>404.874,55</b>
Acquisto patrimonio extra quota			-100.000,00		100.000,00		0,00		-100.000,00		100.000,00		0,00		-100.000,00		100.000,00		0,00
Servizi Bibliotecomici e Archivi			-1.842.534,37		2.085.610,95		243.076,58		-1.992.784,77		2.261.871,71		328.402,94		-1.935.909,89		2.282.362,91		346.453,02
Attività Culturali			-499.544,37		499.210,49		2.266,12		-458.430,53		514.510,49		56.079,96		-445.214,37		499.210,49		53.996,12
Altri servizi bibliotecari e culturali			-35.662,42		31.700,00		-3.962,42		-36.778,12		31.700,00		-6.078,12		-37.274,58		31.700,00		-5.574,58
Bandi di finanziamento e Fundraising			-127.114,49		125.000,00		-2.114,49		-100.000,00		100.000,00		0,00		-90.000,00		100.000,00		10.000,00
<b>Servizi erogati all'utenza</b>			<b>-812.290,46</b>		<b>838.500,00</b>		<b>26.209,54</b>		<b>-845.847,05</b>		<b>868.500,00</b>		<b>22.652,95</b>		<b>-870.025,28</b>		<b>898.500,00</b>		<b>28.474,72</b>
Corsi di Formazione			-109.088,31		100.000,00		-9.088,31		-116.386,54		100.000,00		-6.386,54		-120.000,00		120.000,00		0,00
Percorrendo l'Arte			-153.320,22		160.000,00		6.679,78		-169.905,71		160.000,00		10.094,29		-186.166,23		200.000,00		13.833,77
Scuole Civiche e Accademie			-549.881,92		578.500,00		28.618,08		-559.554,81		578.500,00		18.945,19		-563.859,05		578.500,00		14.640,95
<b>Servizi a reti e soggetti esterni</b>			<b>-1.266.139,66</b>		<b>1.337.990,43</b>		<b>71.850,77</b>		<b>-1.212.976,84</b>		<b>1.331.154,72</b>		<b>118.177,88</b>		<b>-1.215.223,29</b>		<b>1.334.279,53</b>		<b>119.056,24</b>
Servizi Bibliotecomici Esterni			-559.396,53		596.479,53		37.083,00		-570.013,36		623.354,72		53.341,36		-571.182,62		626.479,53		55.296,91
Applicativi e Piattaforme			-647.454,06		668.874,90		21.420,84		-612.000,00		670.000,00		58.000,00		-613.000,00		670.000,00		57.000,00
Biblioteche Scolastiche			-3.790,00		5.710,00		1.920,00		-3.963,47		5.800,00		1.836,53		-4.040,67		5.800,00		1.759,33
Servizi per le Imprese			-26.002,32		30.810,00		4.807,68		-27.000,00		32.000,00		5.000,00		-27.000,00		32.000,00		5.000,00
Altri accordi economici			-29.496,76		36.116,00		6.619,24		-3.500,00		70.000,00		0,00		-4.500,00		80.000,00		75.500,00
<b>Uteniti e sostenitori (+Tecca)</b>			<b>-2.480,00</b>		<b>60.000,00</b>		<b>57.520,00</b>		<b>-3.500,00</b>		<b>70.000,00</b>		<b>66.500,00</b>		<b>-4.500,00</b>		<b>80.000,00</b>		<b>75.500,00</b>
<b>AZIONI DI SCENARIO</b>			<b>-7.000.190,54</b>		<b>6.639.475,08</b>		<b>-360.715,46</b>		<b>-7.014.956,74</b>		<b>6.929.008,10</b>		<b>-85.948,64</b>		<b>-7.026.476,91</b>		<b>6.978.008,10</b>		<b>-48.468,81</b>
<b>TOTALE COSTI SECONDO RINNOVO CONTRATTUALE</b>			<b>-134.837,64</b>		<b>418.409,16</b>		<b>363.571,52</b>		<b>40.000,00</b>		<b>60.000,00</b>		<b>100.000,00</b>		<b>65.000,00</b>		<b>0,00</b>		<b>65.000,00</b>
Ricavi da incremento compensi servizi Biblioteche					166.751,96		166.751,96				60.000,00		60.000,00				0,00		0,00
Aumento Quote (086 €)					81.657,20		81.657,20				0,00		0,00				0,00		0,00
Operazione di spostamento ammortamenti acquisto libri (2022-2023)					200.000,00		200.000,00				0,00		0,00				0,00		0,00
Riduzione costi del personale da riorganizzazione					30.000,00		30.000,00				40.000,00		40.000,00				25.000,00		25.000,00
Ulteriori contrazione costi relativi agli oppoliti (spending review)					170.000,00		20.000,00				60.000,00		60.000,00				40.000,00		40.000,00
Nuove commesse e ottimizzazione dei costi di gestione diretti (0,8% di marginalità)												0,00					0,00		0,00
<b>Totale complessivo (ante TAX)</b>			<b>-7.055.028,18</b>		<b>7.057.884,24</b>		<b>2.856,06</b>		<b>-6.974.956,74</b>		<b>6.989.008,10</b>		<b>14.051,36</b>		<b>-6.961.476,91</b>		<b>6.978.008,10</b>		<b>16.531,19</b>



# 5 ALLEGATI

All. **A** – Schede attività servizi indivisibili (Contratto di Servizio allegato "A")

All. **B** – Prospetto quote 2023

All. **C** – Dotazione organica e fabbisogno

