

Piano Programma 2023

Bilancio Previsionale 2023-2025

Arese, maggio 2023



Premessa metodologica

Il Piano Programma 2023 rappresenta il primo passo verso un sistema condiviso con i Soci.

Dal punto di vista operativo significa:

- un modello di programmazione delle attività dell'Azienda
- **identificare gli indirizzi strategici e le politiche attuative**
- **Identificare gli strumenti di misurazione dei risultati**
- **definire le conseguenti azioni di programma e i processi di implementazione e di verifica**



tradotti nei valori economici del **Bilancio di Previsione**.

Punti di Forza di CSBNO

Il mandato all'innovazione: 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.

La natura di azienda speciale: In quanto azienda speciale di proprietà di Enti Locali, CSBNO gode di una soggettività giuridica improntata all'*imprenditorialità* e contemporaneamente si riconosce nei valori *dell'etica pubblica*.

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 specializzazione: la sua origine di *struttura specializzata* nella produzione di servizi bibliotecari (più specificatamente), archivistici e culturali (più in generale) ha consentito di costruire un contesto di lavoro fortemente professionalizzato e professionalizzante

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*. Stabilità contrattuale, livelli adeguati di retribuzione e sicurezza producono due effetti positivi: in primo luogo, aumentano la capacità dell'Azienda di attrarre i prospettivi professionali più interessanti.

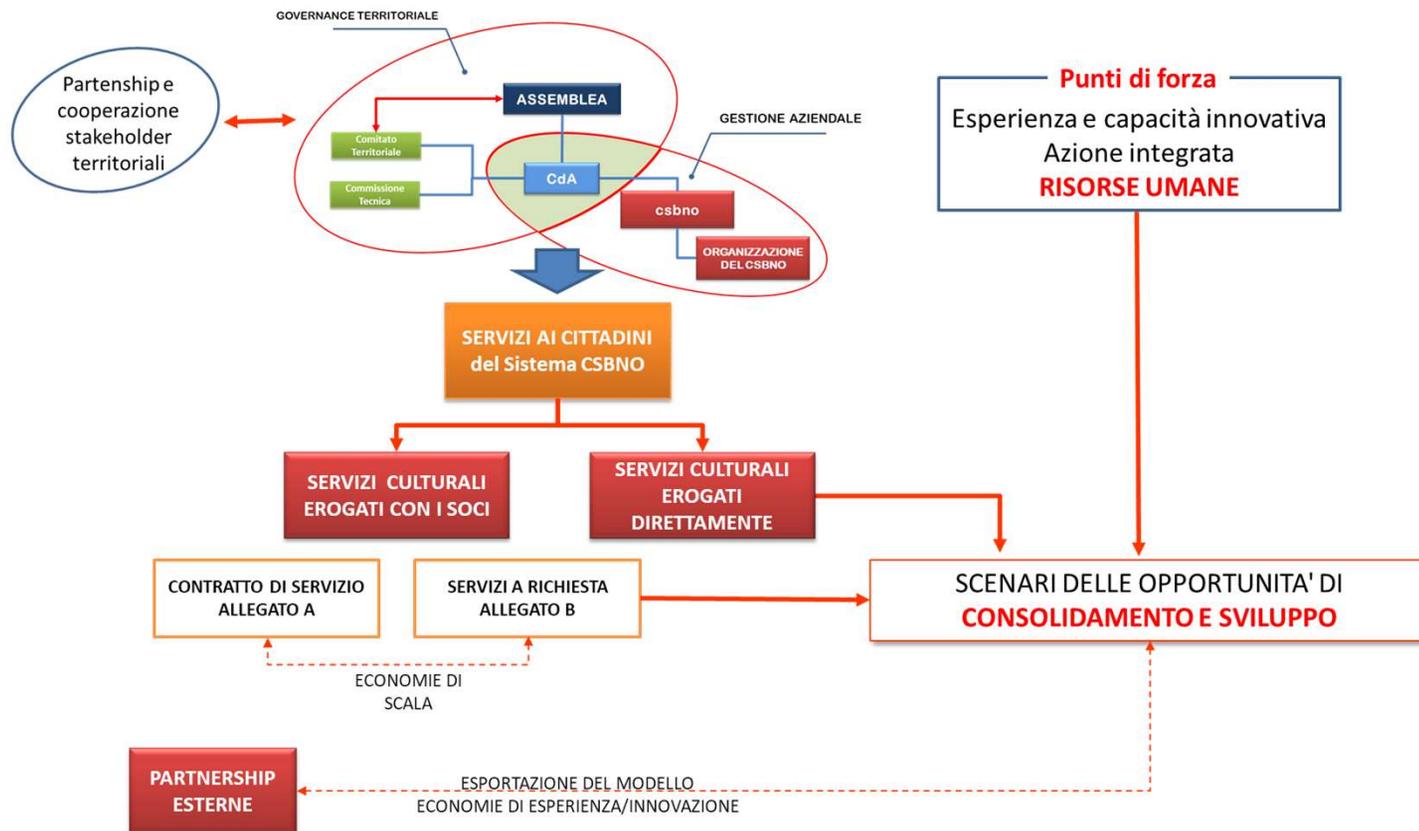
Visione di CSBNO

Due concetti rilevanti che sono centrali nel Piano Programma

- 1. Il ruolo che Csbno** ricopre nel territorio non è semplicemente riconducibile all'esecuzione di servizi secondo un "capitolato", in una logica esclusivamente strumentale, ma **esprime uno spazio cooperativo** nel quale, al tempo stesso, **si realizzano livelli di governance condivisa dei servizi e delle loro linee di sviluppo.**
- 2. Al centro dell'azione del sistema c'è il cittadino del territorio, in quanto unico e vero e concreto utilizzatore dei servizi offerti.**

Visione del Sistema

Sistema partecipato orientato alla centralità del cittadino e alla crescita culturale del territorio



Piano Programma 2023

Bilancio Previsionale 2023-2025



Azioni e Bilancio Analitico di Previsione

Le criticità del bilancio

Pesano sul Bilancio:

➤ **Eventi contingenti**

- ✓ **I rinnovi contrattuali del CCNL Federculture e del CCNL dei dipendenti pubblici.**

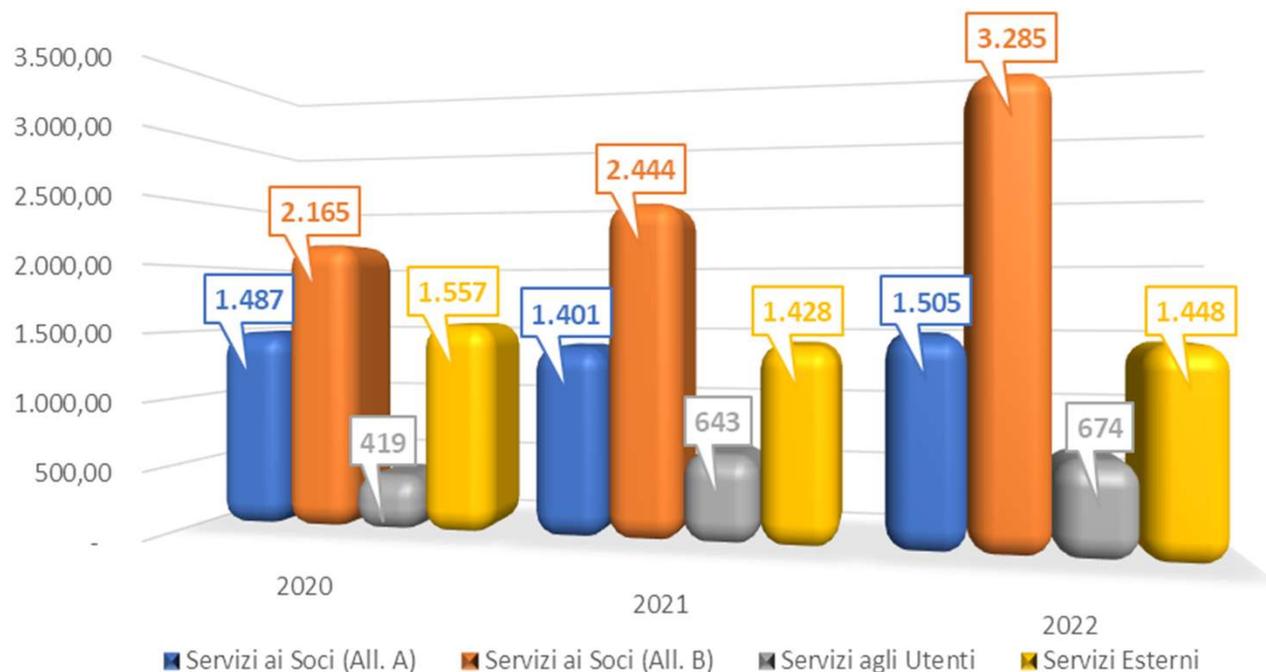
Il rinnovo dei due contratti comporta un aumento dei costi strutturali del personale di circa 250.000 annui nel 2023 e di 318.000 a partire dal 2024.

- ✓ **Effetto inflazionistico**

➤ **Situazione strutturale**

- ✓ **Esposizione finanziaria (verso Banche e Fornitori)**
- ✓ **Rapporto fra marginalità contributiva e struttura dei costi**
- ✓ **Ultimi 4 anni non abbiamo avuto finanziamenti (ha inciso l'emergenza covid)**
- ✓ **Efficientamento della struttura di supporto allo sviluppo e alla direzione**

Il peso economico delle diverse aree operative



Il grafico per i diversi servizi indica il fatturato in migliaia di euro

Aree operative

1. Servizi biblioteconomici indivisibili (allegato "A")

- ✓ fruizione integrata del servizio
- ✓ processi e progetti di valorizzazione e innovazione condivisi
- ✓ orientati ad uno sviluppo unitario e qualitativo delle biblioteche

2. Ampliamento del servizio biblioteconomico e dell'offerta culturale sul territorio (allegato "B")

- ✓ collaborazione e integrazione fra le amministrazioni comunali e l'azienda Csbno (servizi a richiesta)
- ✓ vantaggi da economie di scala
- ✓ uniformità dell'offerta culturale

3. Servizi e offerte culturali direttamente rivolti ai cittadini del territorio

- ✓ creare una uniformità di immagine dell'offerta culturale espressa
- ✓ ampi spazi di crescita e di marginalità

4. Innovazione / Fund Raising e costruzione Know How a vantaggio dei soci

- ✓ Csbno è divenuta un'azienda leader nel settore biblioteconomico a livello nazionale: questa ricchezza può permeare in modo più incisivo nella realtà locale

Azioni prioritarie

Ottimizzazione dei costi
Spending Review
Miglioramento organizzativo

Accordo quadro
Verifica di congruità
Modello organizzativo

Piano industriale

Nuovo modello di fund raising
Spending review
Riorganizzazione: allocazione
competenze verso il territorio

Le azioni nel breve e medio termine

CONSOLIDAMENTO ECONOMICO

- ✓ **Verifica delle sostenibilità economiche** delle attività e graduale rivalutazione o dismissione di quelle non sostenibili
- ✓ **Azioni dirette di spendig review e ottimizzazione dei costi** per le forniture dei servizi indivisibili e gestionali
- ✓ **Approfondita analisi** della congruità dei costi generali rispetto alla mission dell'azienda e analisi dell'incidenza di questi sulla congruità per gli affidamenti in house
- ✓ **Promozione di attività vendite direttamente ai cittadini o a soggetti terzi** che possono garantire un margine di contribuzione vantaggioso

SVILUPPO TERRITORIALE

- ✓ **Maggiore integrazione nel Sistema** delle attività culturali con **azioni dirette di partnership fra Soci e Azienda**
- ✓ **Sviluppo di un assetto condiviso con i Soci dei servizi allegato B** (Modelli servizio, Standard, congruità dei costi, ecc.)
- ✓ **Sviluppo delle attività e offerta dei servizi direttamente rivolti ai cittadini** con maggior coinvolgimento delle amministrazioni e degli attori locali
- ✓ **Azioni di sostegno finanziario** per lo sviluppo culturale attraverso **Bandi di Finanziamento e Fundraising**
- ✓ Sensibilizzazione e incremento della **campagna +Teca**

Le azioni per garantire la sostenibilità del bilancio nel triennio

Il Triennio 2023-2025 vedrà l'azienda impegnata in un **importante percorso di riorganizzazione** grazie al quale si dovrà raggiungere **l'equilibrio di bilancio**.

Tale percorso richiederà un **tempo congruo (l'intero triennio)**. Occorre tenere conto in particolare che:

a) nel **2023** sarà ancora necessario utilizzare lo strumento della **sospensione degli ammortamenti**, seppure in **misura più contenuta**: l'impatto dell'incremento del CCNL assorbe molti degli interventi di riduzione dei costi già messi in atto.

Nota Ammortamenti: è utile evidenziare che Csbno nel periodo dal 2022 al 2025 vede una dinamica dei costi per ammortamenti che sconta, negativamente, i benefici ottenuti negli anni dal 2015 al 2021 portando gli ammortamenti dei libri da 5 a 10 anni. Nel 2025, inoltre, rientreranno nel conto economico gli ammortamenti sospesi nel 2022 e nel 2023.

a) nel **2024 e nel 2025** sono previsti un ulteriori incrementi del costo del personale determinati dal rinnovo contrattuale 2022-2024. Si stimano in € 60.000 per ogni annualità

Per il consolidamento del bilancio nella sua parte economica (e di conseguenza anche sul versante finanziario), si stima di dover programmare interventi per circa € 750.000 nel triennio così suddivisi fra costi e ricavi:

Le misure sul piano economico-finanziario

La traiettoria principale per raggiungere la sostenibilità nel prossimo triennio è l'ottimizzazione e la riduzione dei costi attraverso questi principali interventi

- **Riorganizzazione del personale, ed economie di impegno delle risorse:** si stimano - € 50.000,00
- **Ammortamento** di costi del personale attraverso il finanziamento di progetti da parte di terzi € 35.000,00
- **Riduzione** delle consulenze stimate in € 20.000,00
- **Ulteriori azioni di spending review** verso attività e/o servizi non indispensabili:
ad es. si stima di poter ridurre le spese nell'area comunicazione per complessivi - € 25.000,00 annui
(circa 8.000 già nel 2023- attesa scadenza dei contratti)
- **Si sono già ridotte le spese nell'area dello sviluppo** per - € 70.000,00 su base annua
- **Dismissione di attività verso terzi non sufficientemente remunerative** prevista una riduzione dal 2023 di -€ 15.000,00 e nel 2024 di ulteriori -€ 5.000,00
- **Risparmi** derivanti da progressiva revisione dei capitoli di appalto e al ripensamento dell'organizzazione dei servizi in outsourcing per € 30.000,00

Le misure sul piano economico-finanziario

Sul versante dei ricavi sarà fondamentale anche acquisire, nel triennio

- Commesse di carattere commerciale (sotto la soglia di legge del 20%) che hanno un margine operativo importante (es: Cafelib, viste d'arte). Si stima un margine complessivo di € 20.000
- Nuove commesse da comuni soci per complessivi € 500.000 nel biennio che ammortizzano € 40.000 di costi generali
- Incrementi contrattuali commesse biblioteche € 225.000
- Incremento della quota € 240.000

La dimensione finanziaria

Si è già prevista nel nuovo contratto una tempistica di erogazione della quota annuale che consentirà di ridurre l'esposizione finanziaria media dall'attuale 1.300.000 a 1.000.000 ca

Nuova verifica nel 2023 delle prospettive sul piano finanziario per mettere in campo le eventuali misure necessarie.