



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

Piazza Salvo D'Acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)

C.F. - P. IVA 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

PIANO PROGRAMMA CSBNO 2024

Premessa	2
<i>I valori su cui si fonda Csbno</i>	3
<i>Le tre componenti strutturali di Csbno</i>	3
Le due dimensioni di sviluppo di Csbno	4
Opportunità di sviluppo interno	4
<i>Il nodo della struttura delle commesse e del valore aggiunto del lavoro</i>	4
<i>Verso un nuovo modello di gestione</i>	4
<i>Costo del personale vs competenze e professionalità</i>	5
Opportunità di sviluppo esterno	7
Il Budget 2024	8
I Criteri di Redazione	8
Le misure del 2024	10
Flussi di Cassa e situazione finanziaria	17
Elementi di analisi di scenario	18



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

Piazza Salvo D'Acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)
C.F. - P. IVA 11964270158
www.csbno.net – azienda@csbno.net

PREMESSA

Il piano programma è finalizzato a fornire un sistema di programmazione condiviso con i Soci. Obiettivo principale di CSBNO è quello di garantire una elevata qualità di servizio al territorio e alla rete delle Biblioteche, attraverso la relazione e la cooperazione con i Soci, e di perseguire azioni di miglioramento e di efficienza delle attività gestionali centrali e di rete. Il piano programma 2024 conferma gli elementi dello sviluppo dell'Azienda e dell'intero Sistema, già emersi nel corso del piano programma 2023, di cui costituisce una prosecuzione, che assumono l'importanza fondamentale dei soci e dei cittadini, riconoscendoli come i veri protagonisti e interlocutori principali dell'offerta culturale.

PERTANTO, L'OBIETTIVO PRIMARIO DI CSBNO, AL CENTRO DELLA NOSTRA VISIONE PROGRAMMATICA, È QUELLO DI VALORIZZARE E COINVOLGERE ATTIVAMENTE I SOCI NEL PROCESSO DECISIONALE E NELLO SVILUPPO DELL'AZIENDA, PONENDOLI AL CENTRO DI OGNI INIZIATIVA E CONSOLIDANDO RINNOVATE FORME DI COLLABORAZIONE E DI COINVOLGIMENTO RECIPROCO.



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

Piazza Salvo D'Acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)
C.F. - P. IVA 11964270158
www.csbno.net – azienda@csbno.net

I VALORI SU CUI SI FONDA CSBNO

I valori fondamentali su cui si fonda CSBNO sono essenziali per orientare le sue azioni e decisioni, garantendo coerenza, appartenenza e riconoscimento, nonché un costante orientamento verso l'interesse pubblico. Questi valori includono la natura giuridica di azienda speciale, che consente un'efficace gestione dei vari elementi produttivi, il mandato statutario all'innovazione, che stimola lo sviluppo di soluzioni inedite, la dimensione, che favorisce economie di scala, la specializzazione, che mette a disposizione varie competenze e professionalità, l'adesione all'etica pubblica, e infine il trattamento dei dipendenti, che garantisce retribuzioni e tutele paragonabili a quelle degli enti locali, attraendo così professionalità di valore.

LE TRE COMPONENTI STRUTTURALI DI CSBNO

Le componenti strutturali di CSBNO sono cruciali per definirne l'identità e il funzionamento. Queste componenti costituiscono la struttura portante su cui si regge l'intero sistema, determinando il modo in cui CSBNO si organizza, opera e interagisce con i propri soci e i cittadini utenti.

In primo luogo, si sottolinea la **centralità dell'utente**. CSBNO si configura come uno spazio cooperativo in cui si realizzano livelli di governance condivisa dei servizi e delle loro linee di sviluppo. Il socio non è considerato un semplice "cliente", ma un partner attivo con un ruolo propositivo e progettuale. I servizi offerti sono concepiti come strumenti comuni per la ricerca della piena soddisfazione dell'utente e l'incremento del valore pubblico generato.

La **governance territoriale** è un'altra componente chiave, che vede CSBNO non solo come attore e gestore di servizi, ma anche come compositore di alleanze e connessioni nel territorio di competenza. CSBNO diventa così l'interprete fondamentale della governance dei servizi del territorio, coordinando le azioni degli attori coinvolti.

Infine, si evidenzia la **centralità delle risorse umane**. In un contesto in cui la relazione con il pubblico assume sempre più importanza, investire sulle competenze professionali del personale diventa essenziale. CSBNO si impegna a fornire un costante aggiornamento delle competenze, a valorizzare la crescita professionale dei dipendenti e a consolidare figure di middle management per garantire una migliore comunicazione e coordinamento tra le varie sedi e soggetti coinvolti.



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

Piazza Salvo D'Acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)
C.F. - P. IVA 11964270158
www.csbno.net – azienda@csbno.net

LE DUE DIMENSIONI DELLO SVILUPPO DI CSBNO

OPPORTUNITÀ DI SVILUPPO INTERNO

Nello scenario interno, dall'applicazione del Decreto Legislativo 201/2022 sul riordino della disciplina dei servizi pubblici locali di rilevanza economica e del nuovo Codice degli Appalti sembrano scaturire per i Soci **nuove opportunità**. In generale, come è noto, la piena partecipazione dei Comuni al progetto attraverso gli affidamenti consentirebbe la copertura dei costi generali non comprimibili ulteriormente in modo significativo, oltre a favorire economie di scala e benefici condivisi, essenziali per la sostenibilità di un ambito di cooperazione orientato all'innovazione e allo sviluppo dei servizi.

Affinché ciò possa verificarsi, un obiettivo estremamente importante è quello di definire linee d'azione condivise tra i Comuni e l'Azienda per quanto riguarda la gestione dei servizi rientranti nella finalità statutaria.

PER QUESTO MOTIVO, NEL CORSO DEL 2024 SI AVVIERÀ L'ELABORAZIONE DEL PIANO PROGRAMMA 2025 – 2030 CON CUI SI DELINEERANNO LE LINEE STRATEGICHE, CHE SARANNO ACCENNATE GIÀ IN QUESTO DOCUMENTO, PER GARANTIRE LA CRESCITA E LA SOSTENIBILITÀ DELL'AZIENDA NEL LUNGO PERIODO.

Il nodo della struttura delle commesse e del valore aggiunto del lavoro

La struttura di CSBNO è stata riconsiderata a seguito delle modifiche statutarie del 2017, con l'obiettivo di trasformare l'azienda in una gestione di servizi culturali e bibliotecari, anziché limitarsi a fornire supporto al sistema bibliotecario. Questo cambiamento ha comportato la necessità di acquisire la gestione completa di diverse attività culturali, aumentando il fatturato per coprire gli oneri generali.

Tuttavia, il valore aggiunto non può derivare solo dai ricavi delle commesse che vengono affidate dai Comuni e sono basate solo sul costo del personale, ma deve essere frutto della dinamica degli assetti organizzativi. Questo significa che l'efficienza non può dipendere solo dalla quantità di lavoro svolto dai dipendenti, ma anche dalla capacità di organizzazione e ottimizzazione delle risorse umane e strutturali.

Il nodo critico, infatti, è il valore aggiunto del lavoro. In un contesto in cui i costi di personale sono strettamente legati alle ore lavorate, è essenziale assicurare che ogni ora contribuisca significativamente al valore complessivo del servizio. Tuttavia, ciò diventa difficile quando la struttura delle commesse non consente di massimizzare il valore aggiunto.

Verso un nuovo modello di gestione

Il processo di analisi del bilancio e di controllo di gestione ha portato a una consapevolezza cruciale: CSBNO deve trasformarsi in un'organizzazione fortemente integrata con l'economia dei Comuni, generando valore attraverso processi trasversali e strategie su scala più ampia. Questo richiede una visione strategica a lungo termine, condivisa con i soci, al di là delle attività operative. Solo attraverso una gestione integrata e collaborativa è possibile ottimizzare l'uso delle risorse e massimizzare il valore aggiunto per tutti gli attori coinvolti. Questo sarebbe un importante fattore di sostenibilità per i Comuni soci, poiché



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

Piazza Salvo D'Acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)
C.F. - P. IVA 11964270158
www.csbno.net – azienda@csbno.net

l'esternalizzazione ad un'azienda pubblica specializzata come CSBNO permetterebbe un'ottimizzazione dei costi rispetto alle rigide procedure amministrative degli enti locali. Tuttavia, l'esternalizzazione dei servizi a CSBNO è stata finora timida e limitata, vanificando gli effetti positivi che erano stati ipotizzati. Attualmente, i costi generali gravano sull'azienda mettendo in luce una criticità che un incremento significativo del fatturato può risolvere. Una nuova modalità di conferimento dei servizi a CSBNO è quindi necessaria per massimizzare il valore aggiunto del lavoro e garantire la sostenibilità dell'azienda. Questa trasformazione deve essere supportata da un forte impegno politico dei soci e dalla volontà di superare le attuali difficoltà.

In definitiva, la trasformazione verso un nuovo modello di gestione integrata e collaborativa è essenziale per garantire il successo e la sostenibilità di CSBNO nel lungo termine.

Costo del personale vs competenze e professionalità

Il Piano Programma 2024 di CSBNO prevede alcuni importanti interventi sulle risorse umane dell'azienda, riconoscendo il valore cruciale che i dipendenti rappresentano per l'organizzazione. In particolare, si sottolinea l'importanza di promuovere la crescita professionale e la formazione continua, specialmente per i bibliotecari, che svolgono un ruolo chiave nel portare avanti l'innovazione e il rinnovamento delle biblioteche stesse.

Il Consiglio di Amministrazione ha quindi dato mandato al Direttore, sulla base delle Linee guida di indirizzo per la gestione del personale, recentemente pubblicate, di avviare un processo di riorganizzazione delle Risorse Umane, il cui obiettivo principale è definire un organigramma che preveda differenti livelli di responsabilità, che dalla struttura centrale trovi una progressiva declinazione sino alle strutture territoriali. La programmazione di questi sviluppi richiederanno comunque di attendere le evoluzioni del CCNL di riferimento, senza la cui approvazione qualsiasi tipologia di impegno puntuale rischierebbe di essere incompleto, e, più in generale, di verificarne la sostenibilità con l'andamento degli equilibri economici complessivi dell'Azienda.

L'adozione del CCNL Federculture da parte di CSBNO ha segnato un passo significativo verso un approccio più flessibile e specializzato nel settore culturale, garantendo condizioni lavorative stabili e retribuzioni competitive. Questo ha permesso all'azienda di attrarre giovani bibliotecari altamente qualificati, contribuendo così al rafforzamento della professionalità all'interno dell'organizzazione.

È fondamentale considerare la crescita professionale e la formazione continua come parte integrante della strategia di consolidamento aziendale, poiché ciò consente di sfruttare appieno il talento e il potenziale dei dipendenti per il bene dell'azienda e della comunità.

Il confronto tra il CCNL Federculture e i contratti tradizionalmente utilizzati nel settore culturale evidenzia vantaggi significativi in termini di retribuzione e tutele per i lavoratori. La recente normativa sulle gare di appalto, che richiede l'indicazione del contratto collettivo nazionale applicabile, contribuisce a garantire un trattamento equo e adeguato per i dipendenti impiegati nei servizi culturali. Tuttavia, vi sono ancora alcuni aspetti da chiarire riguardo all'ambito esatto dei lavoratori interessati e alle modalità pratiche di individuazione del contratto applicabile. Il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali sta attualmente



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

Piazza Salvo D'Acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)
C.F. - P. IVA 11964270158
www.csbno.net – azienda@csbno.net

elaborando tabelle di riferimento per il calcolo del costo medio del personale dipendente nei servizi culturali, turistici, sportivi e del tempo libero, confermando l'importanza e l'adeguatezza del CCNL Federculture come riferimento per tutte le amministrazioni pubbliche.

Questa decisione del Ministero conferma le ragioni della scelta di CSBNO: l'applicazione del CCNL Federculture, paragonabile a quello degli Enti locali per retribuzione e tutele, è infatti stato un elemento rispondente alla volontà storicamente espressa dai Soci; l'obiettivo era quello di costituire un'Azienda capace di attrarre professionalità di valore, grazie alle quali garantire servizi di alta qualità ai Comuni e ai cittadini – un circolo virtuoso di razionalità e efficacia della spesa pubblica. Questo standard sarà quindi adottato come riferimento per tutte le amministrazioni pubbliche.



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

Piazza Salvo D'Acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)
C.F. - P. IVA 11964270158
www.csbno.net – azienda@csbno.net

OPPORTUNITÀ DI SVILUPPO ESTERNO

Lo scenario esterno della cooperazione bibliotecaria in Lombardia presenta sfide significative dovute alla **sempre più evidente debolezza e quindi alla crisi del modello convenzionale di reti di Comuni con un Ente capofila**. Questo modello appare infatti sempre più inadeguato ad affrontare le complessità dei servizi bibliotecari moderni, l'innovazione tecnologica e la sostenibilità finanziaria. Per questa ragione fondamentale, CSBNO rappresenta sempre più un interlocutore ideale grazie alla sua reputazione e alla sua capacità di fornire soluzioni innovative. Tuttavia, le attuali soluzioni di cooperazione sottostanno a principi quali l'80-20 e la rotazione dei fornitori. Soluzioni più adatte al futuro dell'azienda richiedono una riflessione approfondita sull'allargamento della compagine societaria, permettendo sia agli attuali soci che ad altri territori di trarre vantaggio dalla compartecipazione a CSBNO. Questo potrebbe portare a una crescita della percentuale di bilancio derivante dai mercati esterni e a una maggiore diffusione di servizi remunerativi. L'espansione del numero di soci appare dunque un obiettivo strategico rilevante, da cui possono scaturire vantaggi che, al netto della dimensione strategica, si collocano su diversi piani

1. **Aumento del Capitale Sociale.** L'adesione di nuovi soci genera un incremento del capitale sociale dell'azienda, il che può essere utile per finanziare nuovi investimenti, progetti di crescita o rafforzare dal punto di vista finanziario l'Azienda.
2. **Incremento delle Commesse.** L'ingresso di nuovi soci aumenta la possibilità di ottenere nuove commesse e contratti relativi alle attività dell'azienda. Ciò può tradursi in un aumento delle entrate e della redditività.
3. **Sviluppo di Nuove Linee Commerciali.** Un numero maggiore di soci può consentire all'azienda di sviluppare e/o consolidare nuove linee di servizi (come, ad esempio, quelle correlate alle attività culturali), diversificando così le fonti di reddito e aumentando la resilienza aziendale.
4. **Scambio di Competenze e Risorse.** Nuovi soci possono portare con sé competenze, risorse finanziarie e relazioni commerciali tali da arricchire l'Azienda e migliorarne la capacità di competere.
5. **Riduzione del Rischio e Sostenibilità a Lungo Termine.** L'espansione della base societaria può contribuire a garantire la sostenibilità a lungo termine dell'Azienda, aumentando la sua massa critica e dunque la sua capacità di adattamento ai bisogni di uno spettro di servizi, quelli culturali in senso esteso, sempre più ampio ed articolato.
6. **Allargamento del limite 80/20.** Poiché l'Azienda effettua l'80% delle proprie attività a beneficio degli Enti aderenti, l'ingresso di nuovi soci allargherebbe la dimensione assoluta rappresentata dal 20% destinabile ad attività di tipo "commerciale".



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

Piazza Salvo D'Acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)
C.F. - P. IVA 11964270158
www.csbno.net – azienda@csbno.net

IL BUDGET 2024

Nel 2023, CSBNO ha avviato un processo di consolidamento con una serie di interventi mirati a contenere i costi e razionalizzare l'organizzazione. Questi interventi sono stati in gran parte attuati durante l'anno, con benefici parziali per l'anno 2024 ma proiezioni positive per il triennio successivo. È stata condotta un'ampia analisi della situazione economico-finanziaria dell'azienda nel 2023 e nei primi mesi del 2024, con il coinvolgimento di consulenti esterni. Quest'analisi ha incluso la valutazione dei flussi di cassa, l'allocazione dei costi e delle entrate per "area di business", e l'analisi del margine di profitto lordo. Per affrontare questa situazione, è stato implementato un nuovo modello di analisi basato su aree di intervento e tipologie di servizi, permettendo una valutazione più accurata della sostenibilità finanziaria. Questo nuovo modello consentirà una rappresentazione analitica del bilancio per aree di attività e tipologie di servizi, fornendo una visione più chiara delle criticità e delle opportunità.

I CRITERI DI REDAZIONE

Le consapevolezza riferite nel paragrafo precedente sono il frutto di un approfondito percorso di analisi del bilancio e dell'applicazione del nuovo schema di contabilità analitico proposto all'inizio del 2024, sui cui si basa questo budget.

Lo schema della contabilità analitica finora utilizzato, infatti, era rappresentativo della lunga storia di Csbno, ma l'evoluzione recente del Csbno richiede nuovi strumenti analitici. In particolare, la suddivisione delle attività aziendali nelle due macro-categorie "attività delegate" e "attività economiche", rispondeva più alla rappresentazione della storia di Csbno. Dal punto di vista dell'analisi dei costi e delle loro coperture, però, la cristallizzazione su questo schema analitico ha spinto l'Azienda a considerare un *unicum* indistinto tutto ciò che afferiva ai servizi indivisibili. Nella realtà i servizi indivisibili sono tali nel senso che tutti i soci devono acquisirli, ma non rappresentano affatto, sotto il profilo organizzativo e gestionale, un unico blocco di attività: per questo si è ritenuto necessario operare per poter verificare la sostenibilità anche delle attività ad essi riferite.

Per raggiungere questo obiettivo si è ritenuto più efficace guardare all'Azienda nel suo complesso definendo un primo livello di analisi per aree di intervento, mutate dal codice dei beni culturali. Un secondo livello di analisi categorizza delle tipologie di servizi: questa tipizzazione mira a creare gruppi omogenei sui quali si ritiene abbia senso concentrare l'osservazione perché presentano alcune caratteristiche simili sul piano gestionale e sono, quindi, un punto di osservazione ottimale per individuare eventuali problemi di sostenibilità e forme di intervento per superarli. Si tratta di gruppi omogenei in riferimento ai quali è possibile costruire una logica affidabile di attribuzione dei costi afferenti, esplicitando in modo preciso i criteri che si seguiranno. Il nuovo modello consentirà di fornire anche a consuntivo la rappresentazione analitica del bilancio con una valutazione della sostenibilità, non per singolo centro di costo, ma per aree di attività e/o per tipologie di servizi.



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

Piazza Salvo D'Acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)
C.F. - P. IVA 11964270158
www.csbno.net – azienda@csbno.net

Sebbene il budget 2024-2026 sia solo una prima applicazione del nuovo schema, l'individuazione degli snodi in cui risiedono le criticità per la sostenibilità dell'Azienda, che non possono trovare soluzione nella sola compressione dei costi generali, ormai già ridotti ampiamente, sono l'esito dell'applicazione del nuovo modello.



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

Piazza Salvo D'Acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)
C.F. - P. IVA 11964270158
www.csbno.net – azienda@csbno.net

LE MISURE DEL 2024

In una prima elaborazione del budget fondata sul semplice ribaltamento di costi e ricavi del 2023, considerando nuove commesse e progetti finanziati, con gli incrementi di costi del CCNL e degli incrementi ISTAT sugli appalti (obbligatori ai sensi del Codice appalti e pari al 3% su ca. 1,6mEUR per € 55.000,00), per avvicinarsi al pareggio, si è considerato di introdurre le seguenti misure aggiuntive

Area di Business	Descrizione	Impatto Fatturato (k€)	Impatto Costo (k€)	Impatto Margine (k€)
Biblioteche	•10% margine su quota annuale di acquisto libri		-4,5	4,5
Lifelong Learning	•Riorganizzazione area e ottimizzazione costi		-10	10
Costi generali	•Smaltimento ferie arretrate		-10	10
TOTALE				24,5

La prima misura discende al fatto che dal 2019 si è avviato un processo di progressivo spostamento della spesa per libri verso contenuti digitali.

MLOL CSBNO	Piattaforma assistenza tecnica	Contenuti Consortili	Contenuti locali	TOTALE
			Ebook	
2018	€ 5.481,68	€ 14.526,47	€ 20.174,00	€ 40.182,15
2019	€ 5.374,20	€ 14.277,26	€ 22.338,00	€ 41.989,46
2020*	€ 5.374,20	€ 18.254,98	€ 56.380,00	€ 80.009,18
2021**	€ 5.374,20	€ 10.706,00	€ 29.919,80	€ 46.000,00
2022	€ 5.374,20	€ 12.550,32	€ 42.075,48	€ 60.000,00
2023	€ 5.074,12	€ 15.433,53	€ 39.492,36	€ 60.000,01
2024	€ 5.074,12	€ 16.159,69	€ 53.766,19	€ 75.000,00

* 2020 comprende la quota straordinaria 50.000 euro

** 2021 comprende quota crowdfunding 6.000 euro

Nel 2024, in particolare, con il progetto REBEL il numero di accessi a contenuti digitali ha avuto un incremento significativo con conseguente aumento dei costi a Bilancio (negli ultimi 5 anni si è avuto un incremento della spesa per circa 35.000 euro). Per l'acquisto di libri, infatti il costo effettivo incide sul bilancio per 1/10, dal momento che i libri fisici sono considerati beni imputabili a investimento con ammortamento a 10 anni. I contenuti digitali non possono invece essere trattati come investimento. Considerando le dimensioni significative dell'affidamento dell'appalto libri, riconoscendo a Csbno la metà del valore dello sconto ottenuto in sede di gara, si ridurranno i costi a bilancio per circa 9.000 euro anno. Questo valore rappresenta poco più della metà del costo aggiuntivo sostenuto nell'ultimo biennio. Più in generale lo scenario del digitale mette in luce l'importanza di gestire in modo efficiente i costi associati all'implementazione di progetti come REBEL e di cercare opportunità per ridurre i costi attraverso strategie come la negoziazione di sconti durante le gare d'appalto.

Con le ultime due misure ci si pone, invece, l'obiettivo di ottenere una riduzione dei costi attraverso una migliore organizzazione aziendale: ci riferiamo ad un approccio strategico, già applicato nel corso del 2023, che mira a ottimizzare l'uso delle risorse disponibili in modo più efficiente ed efficace. Proseguendo in questa direzione, infatti, l'azienda può ottenere



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

Piazza Salvo D'Acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)
C.F. - P. IVA 11964270158
www.csbno.net – azienda@csbno.net

vantaggi significativi a lungo termine, migliorando la sua competitività sul mercato e garantendo una maggiore sostenibilità finanziaria nel tempo.

Tuttavia, queste sole misure aggiuntive di ottimizzazione delle risorse non sono sufficienti da sole per raggiungere l'obiettivo del pareggio ed è stato quindi necessario considerare altre strategie durante la fase di elaborazione del budget. In sede di elaborazione del budget, ad esempio, si sarebbe potuto ipotizzare, con maggiori margini di rischio, l'incremento delle commesse, finanziamenti di terzi su progetti o altre misure. Si è ritenuto però che la situazione finanziaria di Csbno imponga che l'Azienda orienti le proprie scelte assumendo in modo consistente la maggiore certezza possibile dei risultati.

PER QUESTO SI SOTTOPONE ALL'ASSEMBLEA DEI SOCI UN QUADRO CHIARO DI QUALE DEVE ESSERE LA PROSPETTIVA PER OTTENERE UN RISULTATO DI EQUILIBRIO: L'AZIENDA DOVRÀ ADOPERARSI AFFINCHÉ SI REALIZZI UNA DELLE SEGUENTI IPOTESI O UNA LORO COMBINAZIONE.



CSBNO
culture socialità biblioteche network operativo

Piazza Salvo D'Acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)
C.F. - P. IVA 11964270158
www.csbno.net – azienda@csbno.net

Incremento commesse dai Comuni soci

Area di Business	Descrizione	Impatto Fatturato (k€)	Impatto Costo (k€)	Impatto Margine (k€)
Biblioteche e Archivi	Incrementi commesse da nostri comuni per € 450.000 già nel secondo semestre (900.000 su base annua)	450	-	45

Ingresso di nuovi soci. Questa seconda strada, su base annua, avrebbe questi esiti

Area di Business	Descrizione	Margine su quota annuale	Impatto servizi a richiesta fatturato
Ingresso nuovi soci in prospettiva	Comune di grandi dimensioni ab. 100.000	50 k	Per un fatturato di € 500 K = 50 K
Ingresso nuovi soci in prospettiva	Comune di medie dimensioni ab. 50.000	25 k	Per un fatturato di € 150 K = 15 K
Ingresso nuovi soci in prospettiva	Comune di piccole dimensioni ab. 15.000	9 k	Per un fatturato di € 50 K = 5 K



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

Piazza Salvo D'Acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)
C.F. - P. IVA 11964270158
www.csbno.net – azienda@csbno.net

Questa ipotesi si basa sulle richieste pervenute da alcuni comuni. L'ingresso di nuovi soci, se si dovesse realizzare già nel corso dell'autunno 2024, oltre ad un insieme di benefici complessivi per CSBNO, descritti nel paragrafo precedente, se accompagnato da affidamenti di servizi a richiesta, potrebbe, nel caso di un Comune di grandi dimensioni, avere un impatto molto significativo anche per l'andamento 2024 del conto economico e proporzionalmente negli altri casi.

La terza opportunità consiste nel fatto che Csbno è anche in grado di sviluppare servizi che ci vengono richiesti da realtà esterne, ma questa opportunità è limitata al 20% del valore della produzione, al momento già saturo. Questa opportunità è quindi strettamente correlata all'ingresso come socio della Provincia di Lodi e dunque potrà portare i propri benefici solo nel corso del 2025.

Area di Business	Descrizione	Impatto Fatturato (k€) in un triennio	Impatto Costo (k€)	Impatto Margine (k€)
Servizi esterni ad alto valore aggiunto	Servizi a richiesta, informatici, culturali, informativi	150k	110k	40k

La proposta è dunque quella di proseguire nel corso del 2024 con iniziative mirate a far progredire contestualmente l'Azienda nei diversi scenari di sviluppo sopra delineati. Abbiamo lavorato intensamente nei mesi recenti per attivare queste dinamiche di crescita e l'impegno continuativo e le azioni intraprese finora ci mettono nelle condizioni di formulare un budget positivo per il 2024.



CSBNO
culture socialità biblioteche network operativo

Piazza Salvo D'Acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)
 C.F. - P. IVA 11964270158
 www.csbno.net – azienda@csbno.net

BUDGET 2024

	Costi	Ricavi	Ammortamenti	Totale complessivo
BIBLIOTECHE	-2.255.809	3.716.091	-429.728	1.030.555
TEATRI	-256.706	346.398		89.692
ARCHIVI	-53.170	50.600		-2.570
MANIFESTAZIONI CULTURALI E INTRATTENIMENTO	-217.511	202.445		-15.066
LIFELONG LEARNING	-858.362	871.244		12.883
FUNDRAISING E BANDI DI FINANZIAMENTO	-192.524	311.890		119.366
SERVIZIO A ENTI CONVENZIONATI	-1.349.632	1.498.304		148.672
SERVIZI A ENTI ESTERNI	-163.042	191.022		27.980
STRUTTURA CENTRALE	-1.352.614	2.034	-102.666	-1.453.245
Direzione e istituzionale	-282.377		-102.666	-385.043
Affari generali e Amministrazione	-236.011	0		-236.011
Risorse Umane	-533.509	2.034		-531.475
Sede Centrale	-88.555	0		-88.555
Altri Oneri	-72.163	0		-72.163
Imposte	-140.000			-140.000
NUOVE COMMESSE/SOCI/SERVIZI ESTERNI	-80.000	125.000		45.000
Totale complessivo	-6.699.369	7.190.029	-532.393	3.267



CSBNO
culture socialità biblioteche network operativo

Piazza Salvo D'Acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)
 C.F. - P. IVA 11964270158
 www.csbno.net – azienda@csbno.net

	BUDGET 2025				BUDGET 2026			
	Ricavi	Costi	Ammortamenti	TOTALE	Ricavi	Costi	Ammortamenti	TOTALE
BIBLIOTECHE	3.831.073	-2.289.646	-369.076	1.172.351	3.883.038	2.323.991	-369.076	1.189.972
TEATRI	346.398	-257.323		89.075	346.398	-257.949		88.448
ARCHIVI	52.118	-54.447		-2.329	53.682	-55.758		-2.076
MANIFESTAZIONI CULTURALI E INTRATTENIMENTO	208.519	-219.789		-11.270	214.774	-221.683		-6.908
LIFELONG LEARNING	897.382	-862.690		34.692	924.303	-867.083		57.220
FUNDRAISING E BANDI DI FINANZIAMENTO	237.956	-153.461		84.495	237.956	-142.360		95.596
SERVIZIO A ENTI CONVENZIONATI	1.502.663	-1.353.513		149.150	1.507.152	1.357.452		149.699
SERVIZI A ENTI ESTERNI	197.901	-165.120		32.780	185.743	-152.308		33.435
STRUTTURA CENTRALE	2.065	-1.448.318	-102.666	-1.548.919	2.096	1.470.042	-102.666	1.570.612
Totale complessivo	7.276.072	-6.804.307	-471.741	24	7.355.141	6.848.626	-471.741	34.773



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

Piazza Salvo D'Acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)
C.F. - P. IVA 11964270158
www.csbno.net – azienda@csbno.net

FLUSSI DI CASSA E SITUAZIONE FINANZIARIA

Per preventivare i flussi di cassa del 2024 abbiamo completato un'analisi sui metodi di pagamento (fornitori e clienti) utilizzati nel 2023 e riutilizzando tali metodi (in alcuni casi con un approccio cauto). Nello specifico:

- + **Contributo Regione** - data incasso a 30 giorni come da analisi pagamenti da clienti
 - + **Corrispettivi corsi teatri e +teca** - stesso mese di ricavi
 - + **Finanziamenti** - stesso mese di ricavi
 - + **Quote adesioni Comuni** - come da analisi seguendo cadenza pagamenti 2023
 - + **Pagamenti da ricavi da fatture a Comuni** - data incasso a 30 giorni come da analisi pagamenti da clienti (analisi indica 22gg)
 - + **Pagamenti da ricavi da fatture a LODI** - come da analisi seguendo cadenza pagamenti 2023
 - + **Acquisti da fornitori vari (escl. Leggere)** – 60 giorni da fatturazione come da analisi pagamenti a fornitori (analisi indica 69gg)
 - + **Costi funzione centrale e generale** - stesso mese di costi
 - + **Stipendi e altri costi personale** - stesso mese di costi
 - + **Acquisto libri (LEGGERE)** - come previsto da piano rientro preparato dal management
- Inoltre abbiamo aggiunto il piano di ammortamento previsto per i prestiti con BCC e BPM e il rinnovo di tali accordi immediatamente dopo il completamento del piano di rientro
 - Infine, presentando il budget ad anno inoltrato, abbiamo deciso di utilizzare come dato di partenza la cassa disponibile di fine Febbraio (350kEUR) e proiettando l'analisi per i prossimi 12 mesi



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

Piazza Salvo D'Acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)
C.F. - P. IVA 11964270158
www.csbno.net – azienda@csbno.net

ELEMENTI DI ANALISI DI SCENARIO

In conclusione lo scenario che si propone ai Soci, anche nella prospettiva della scadenza della Convenzione nel 2030, contiene quelle condizioni che potrebbero consentire di consolidare le direzioni di sviluppo e di crescita sulla base delle quali è nato Csbno. La proposta è dunque quella di agire contestualmente su tre livelli, uno più contingente e due di prospettiva strategica:

Gestione 2024

- a) Nell'anno 2024, si propone di proseguire con determinazione l'obiettivo di mantenere un risultato positivo, implementando strategie mirate per incrementare progressivamente la marginalità. È imperativo garantire che gli interventi proposti ai Soci siano sufficienti per coprire gli ammortamenti, mentre la Direzione si impegna a una gestione oculata, identificando e riducendo ulteriormente i costi ancora ottimizzabili, seguendo l'esempio di successo del precedente anno 2023.

Consolidamento di CSBNO nel rapporto con i propri Soci

- b) L'obiettivo è quello di lavorare, sia sul piano tecnico che su quello politico, per costruire una configurazione territoriale che tenda ad un progressivo affidamento della gestione completa dei servizi culturali e bibliotecari a Csbno. L'azienda potrebbe riacquistare stabilità nel giro di poco tempo. Ciò consentirebbe di proiettarci verso il rinnovo della convenzione nel 2030, portando benefici progressivi ai soci in termini di risparmio. Tali risparmi deriverebbero senza dubbio dalla progettazione delle gestioni delle biblioteche (anche sulla base di logiche territoriali condivise) e dal consolidamento di una struttura amministrativa per il settore delle attività culturali che potrebbe rappresentare una forma di risparmio indiretto per i Comuni soci, che potrebbero dirottare le proprie risorse su altri settori.

Ampliamento della base societaria

- c) Se l'obiettivo dei Soci sarà quello di agire in modo deciso per favorire l'ampliamento della compagine societaria e lo sviluppo regionale, cui si è dedicato ampio approfondimento nel paragrafo *Opportunità di sviluppo esterno*, ne potranno derivare una serie di benefici sia per i Soci che per l'Azienda, come nuove risorse finanziarie, competenze aggiuntive e una maggiore capacità di investimento. Se accompagnato da affidamenti di servizi da parte dei nuovi comuni, soprattutto di grandi dimensioni, l'ampliamento della base societaria potrebbe avere un impatto significativo sull'andamento del conto economico dell'azienda. Naturalmente è decisivo governare il processo, pianificare con cura la sua implementazione per massimizzare i benefici e contenere i rischi.