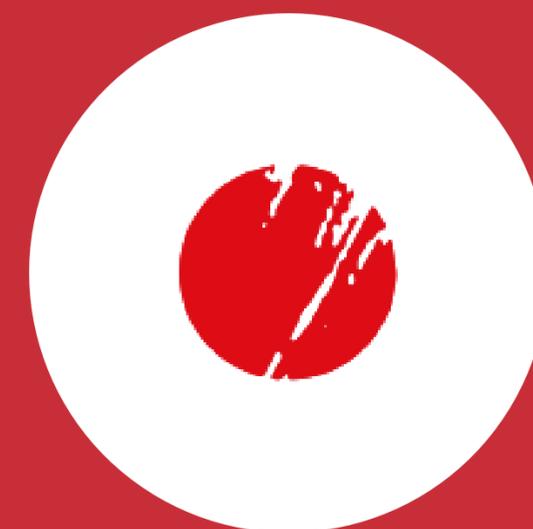




Piano Programma 2024 di CSBNO

Obiettivi e strategie per lo sviluppo
e la sostenibilità



Assemblea Consortile 24/5/2024

Premessa



-
- Il piano programma è uno strumento di programmazione condivisa 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.

I Valori di 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:

- natura giuridica di **azienda speciale**: Gestione efficace dei vari elementi produttivi.
- mandato statutario all'**innovazione**: Stimola lo sviluppo di soluzioni inedite.
- **dimensione**: Favorisce economie di scala.
- **specializzazione**: Disponibilità di varie competenze e professionalità.
- adesione all'**etica pubblica**: Trattamento equo e trasparente.
- **trattamento dei dipendenti**: Retribuzioni e tutele paragonabili a quelle degli enti locali, attrattività per professionalità di valore.

Componenti Strutturali di CSBNO



Le componenti strutturali di CSBNO sono cruciali per definirne l'identità e il funzionamento:

- **Centralità dell'utente:** CSBNO come spazio cooperativo con governance condivisa. I soci sono partner attivi, non semplici clienti.
- **Governance territoriale:** CSBNO come attore e compositore di alleanze nel territorio, coordinando azioni tra vari interlocutori.
- **Centralità delle risorse umane:** Investimento sulle competenze professionali del personale per migliorare servizio e coordinamento.

Opportunità di Sviluppo Interno



Nello scenario interno, l'applicazione del Decreto Legislativo 201/2022 e del nuovo Codice degli Appalti offre nuove opportunità per i Soci.

La piena partecipazione dei Comuni favorisce il consolidamento di economie di scala e rende sempre più sostenibili i costi generali dell'Azienda.

Un obiettivo importante è definire linee d'azione condivise tra i Comuni e l'Azienda per la gestione dei servizi statutari.

Nel 2024 si lavorerà pertanto all'elaborazione del Piano Programma 2025 – 2030 per garantire la crescita e la sostenibilità a lungo termine.

Consolidamento di CSBNO nel Rapporto con i Soci

L'obiettivo è quello di lavorare, sia sul piano tecnico che su quello politico, per costruire una configurazione territoriale volta ad un progressivo affidamento della gestione completa dei servizi culturali e bibliotecari a CSBNO.

L'Azienda potrebbe riacquistare stabilità nel giro di pochi anni.

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.

Struttura delle Commesse e Nuovo Modello di Gestione

La struttura di CSBNO è stata sviluppata nel corso degli anni per trasformare l'azienda in una gestione di servizi culturali e bibliotecari.

Tuttavia, il valore aggiunto prodotto dalla gestione deriva quasi esclusivamente dai ricavi delle commesse basate sul costo del personale.

Questo, a nostro parere, è il nodo cruciale.

L'assetto deve progressivamente evolvere verso un nuovo modello di gestione focalizzato sull'efficienza organizzativa complessiva.

CSBNO deve diventare un'organizzazione integrata con l'economia dei Comuni, generando valore attraverso processi trasversali e strategie su scala più ampia.

Una gestione integrata e collaborativa ottimizza l'uso delle risorse e massimizza il valore aggiunto.

Questo richiede un forte impegno politico dei soci e la volontà di superare le attuali difficoltà.

Risorse Umane



Il Piano Programma 2024 prevede importanti interventi sulle risorse umane, promuovendo la crescita professionale e la formazione continua.
Il Direttore avvierà un processo di riorganizzazione per definire un organigramma con livelli di responsabilità progressivi.
L'adozione del CCNL Federculture garantisce condizioni lavorative stabili e competitive, attirando giovani bibliotecari qualificati.

Opportunità di Sviluppo Esterno



Lo scenario esterno della cooperazione bibliotecaria in Lombardia presenta sfide significative per il futuro. Il modello convenzionale di reti di Comuni con un Ente capofila è in crisi.

CSBNO, con la sua capacità di fornire **soluzioni gestionali**, rappresenta un interlocutore ideale per numerose realtà lombarde.

L'espansione della compagine societaria può portare a nuovi vantaggi:

- aumento del capitale sociale.
- incremento delle commesse.
- sviluppo di nuove linee commerciali.
- scambio di competenze e risorse.
- riduzione del rischio e sostenibilità a lungo termine.
- allargamento del limite 80/20 delle attività commerciali.

Budget 2024 di CSBNO



Nella seconda metà del 2023 e nei primi mesi del 2024 CSBNO ha avviato un'ampia analisi della situazione economico-finanziaria con l'obiettivo di analizzare in modo rigoroso allocazione dei costi e delle entrate per "area di business", e margine di profitto lordo. Questo lavoro ha prodotto un nuovo modello di contabilità analitica:

- lo schema contabile analitico precedente era più rappresentativo della storia passata di CSBNO;
- implementazione di un nuovo modello basato su aree di intervento e tipologie di servizi;
- migliore valutazione della sostenibilità finanziaria.

Il nuovo modello consente una rappresentazione analitica del bilancio per aree di attività e tipologie di servizi, fornendo una visione più chiara delle criticità e delle opportunità.

Criticità e Sostenibilità



Sebbene il budget 2024-2026 sia solo una prima applicazione del nuovo schema, l'individuazione degli snodi critici per la sostenibilità dell'azienda è un passo cruciale.

La soluzione non può risiedere nella sola compressione dei costi generali, già ampiamente ridotti.

Di seguito lo scenario che si propone ai Soci che si propone di agire contestualmente su tre livelli, uno più contingente e due di prospettiva strategica

Le misure del 2024

In una prima elaborazione del budget fondata sul semplice ribaltamento di costi e ricavi del 2023, nuove commesse e progetti finanziati, con gli incrementi di costi del CCNL e degli incrementi ISTAT sugli appalti (obbligatorie ai sensi del Codice appalti e pari al 3% su ca. € 1.6m per € 55.000), si sono dovute introdurre le misure aggiuntive che si riportano di seguito con l'obiettivo di ottenere il pareggio.

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

Le misure del 2024



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.

Per questo si sottopone all'assemblea dei soci un quadro esplicito 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.

Ingresso di nuovi Soci

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

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.

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

Servizi Esterni

Questa 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

Budget 2024



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.

Budget 2024

	Costi	Ricavi	Ammortamenti	Totale
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

Budget 2025-2026

	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