

# **VERBALE ASSEMBLEA AZIENDA SPECIALE CONSORTILE CSBNO**

**24 MAGGIO 2024**

In data 24 maggio 2024 dalle ore 18.10, si è riunita l'Assemblea dell'Azienda Speciale Csbno presso la sede amministrativa del Csbno ad Arese in via Salvo D'Acquisto, 6, in accordo con le amministrazioni socie, per discutere il seguente ordine del giorno.

La convocazione è stata trasmessa in data 10 maggio 2024 nel rispetto delle norme vigenti e dello Statuto.

## **Ordine del giorno:**

1. approvazione del verbale del 10/05/2024;
2. approvazione Budget 2024 e relativi allegati;
3. proposta modifiche statutarie;
4. comunicazioni del CdA.

Presiede, a norma dell'art. 17 comma 4 dello Statuto, il Presidente Daniela Maggi, assessore del Comune di Cinisello Balsamo.

In apertura dei lavori si procede alla verifica del numero legale per la validità della seduta. Sono presenti i seguenti Comuni:

COMUNE	DELEGATO PER LA SEDUTA			Quote	Presenze
	QUALIFICA	NOME	COMUNE		
ARESE	Assessore cultura	SCUPOLA Denise	37,97	37,97	1
BARANZATE	Assessore cultura BO	ALBRIZIO Lucia	17,66	17,66	1
BOLLATE	Assessore cultura	ALBRIZIO Lucia	57,47	57,47	1
BRESSO	Consigliere	BERNARDELLI Francesco	26,23	26,23	1
BUSTO GAROLFO	Assessore cultura	CAMPETTI Patrizia	19,40	19,40	1
CANEGRATE	Assessore cultura	LURAGO Sara	16,96	16,96	1
CERRO MAGGIORE	Assessore bilancio	BOCCA Matteo	18,47	18,47	1
CESATE	Assessore cultura	CRIPPA Ylenia	24,20	24,20	1
CINISELLO BALSAMO	Assessore cultura	MAGGI Daniela	94,95	94,95	1
CORMANO	Assessore cultura CB	MAGGI Daniela	23,50	23,50	1
CORNAREDO			24,51	0	0
CUSANO MILANINO	Assessore cultura CB	MAGGI Daniela	19,59	19,59	1
DAIRAGO	Assessore cultura	GATTI Nicolò	9,02	9,02	1
LAINATE	Assessore cultura (AR)	SCUPOLA Denise	38,15	38,15	1
LEGNANO	Assessore cultura CB	MAGGI Daniela	55,52	55,52	1
NERVIANO	Sindaca	COLOMBO Daniela	20,45	20,45	1
NOVATE MILANESE	Assessore cultura	VALSECCHI Roberto	39,30	39,30	1
PADERNO DUGNANO	Assessore cultura SO	BERETTA Monica	74,55	74,55	1

PARABIAGO			25,08	0	0
PERO	Assessore cultura SO	BERETTA Monica	34,04	34,04	1
POGLIANO MILANESE			8,49	0	0
PREGNANA MILANESE	Assessore cultura SO	BERETTA Monica	6,70	6,70	1
RESCALDINA	Sindaco	IELO Gilles André	14,03	14,03	1
RHO	Assessore cultura	GIRO Valentina	67,66	67,66	1
SAN GIORGIO SU LEGNANO			8,46	0	0
SAN VITTORE OLONA	Assessore cultura	SALVATO Roberto	8,66	8,66	1
SENAGO	Assessore cultura	CUCINOTTA Saverio	29,54	29,54	1
SESTO S. GIOVANNI	Assessore cultura	NISCO Luca	113,21	113,21	1
SETTIMO MILANESE	Assessore cultura	FIORAVANTI Raffaella	22,95	22,95	1
SOLARO	Assessore cultura	BERETTA Monica	21,93	21,93	1
VANZAGO	Assessore cultura SO	BERETTA Monica	14,91	14,91	1
VILLA CORTESE	Assessore cultura DA	GATTI Nicolò	6,45	6,45	1
			<b>1000</b>	<b>933,47</b>	<b>28</b>

Sono quindi presenti 28 comuni per un totale di 933,47 millesimi delle quote.

I seguenti comuni hanno delegato:

Cormano, Cusano Milanino, Legnano, delegano Cinisello Balsamo, assessore alla cultura di Cinisello Balsamo e Presidente Assemblea MAGGI Daniela;

Lainate delega Arese, assessore alla cultura SCUPOLA Denise;

Paderno Dugnano, Pero, Pregnana Milanese e Vanzago, delegano Solaro assessore alla cultura BERETTA Monica;

Villa Cortese delega Dairago, assessore alla cultura GATTI Nicolò.

Assistono alla seduta il Direttore Pieraldo Lietti, in qualità di verbalizzante, la Responsabile Amministrativa Barbara Dell'Acqua, Maura Beretta Istituzionale e il Consiglio d'Amministrazione nelle persone della Presidente Maria Antonia Triulzi e del Consigliere Luca Pouchain.

**AZIENDA SPECIALE CONSORTILE CSBNO**

**P. N. 1 O.d.G. – APPROVAZIONE VERBALE DEL 10/05/2024**

**Presidente dell'Assemblea – Daniela Maggi**

Ci sono variazioni? Per cui, favorevoli? Contrari? Astenuti? Grazie mille.

**Assessore al bilancio Cerro Maggiore - Matteo Bocca**

Noi non l'abbiamo ricevuto.

**Presidente dell'Assemblea – Daniela Maggi**

Allora, abbiamo nessuno contrari e due astenuti, giusto? Gli astenuti sono Dairago e Busto.

**Presidente dell'Assemblea – Daniela Maggi**

Ma noi l'abbiamo mandato.

**Assessore al bilancio Cerro Maggiore - Matteo Bocca**

Allora chiederò

**Presidente dell'Assemblea – Daniela Maggi**

Quindi, tre astenuti.

**Assessore alla cultura Senago – Saverio Cucinotta**

Scusate, mi astengo anch'io. Senago. Perché anch'io non c'ero.

**Presidente dell'Assemblea – Daniela Maggi**

Allora, aspettate. Me li segno. Scusate. Quindi, astenuti Dairago, Senago, Cerro, Busto e Villa Cortese. Contrari? Il resto favorevoli.

A seguito delle dichiarazioni di voto viene approvato il verbale dell'Assemblea del 10/05/2023 con 23 voti favorevoli, pari alla quota di 850,59 millesimi, nessun contrario e 5 astenuti pari all'82,87 millesimi.

Nello specifico:

Favorevoli 23 pari a 850,59 millesimi

Arese, Baranzate, Bollate, Bresso, Canegrate, Cesate, Cinisello Balsamo, Cormano, Cusano Milanino, Lainate, Legnano, Nerviano, Novate Milanese, Paderno Dugnano, Pero, Pregnana, Rescaldina, Rho, San Vittore Olona, , Sesto San Giovanni, Settimo Milanese, Solaro e Vanzago.

Contrari nessuno

Astenuti 5: Dairago, Busto Garolfo, Cerro Maggiore e Senago e Villa Cortese pari a 82,87 millesimi

Alle 18.20 arriva l'assessore di Pogliano Gabriele MAGISTRELLI portando i presenti a 29 pari a pari a 941,96 millesimi

Alle 18.27 arriva l'assessore di San Giorgio Su Legano Cristiana COMERIO portando i presenti a 30 pari a 950,41 millesimi.

## **AZIENDA SPECIALE CONSORTILE CSBNO**

### **P. N. 2 O.d.G. – APPROVAZIONE DEL PIANO PROGRAMMA 2024 E RELATIVI ALLEGATI**

#### **Presidente dell'Assemblea – Daniela Maggi**

Allora, passiamo al secondo punto, che è l'approvazione del piano programma 2024 e relativi allegati. Lascio la parola alla Presidente.

#### **Presidente CdA – Maria Antonia Triulzi**

Un ringraziamento a tutti, perché so che sono giorni molto complessi e quindi la vostra presenza ... cioè, è stata veramente una scelta di venire al CSBNO, da noi, per questo momento importante, che è il piano programma. Ne abbiamo già discusso, l'ultimo incontro l'abbiamo già abbastanza illustrato e discusso. Io vi do solo due parole di introduzione sui valori di fondo e poi passo la parola al Direttore, che ha presentato delle bellissime slide. Mi ha detto: "Però guardi che sono un po' lunghe"; io ho detto: "no, no, [incomprensibile] i titoli. Poi i nostri assessori le chiederanno tutte le spiegazioni". Perché alcuni di voi mi hanno fatto presente che si fermeranno non per molto tempo, e quindi non vorremmo rischiare di non poter votare, perché non abbiamo le persone. Quindi anche la nostra Presidente credo che debba andar via, ha un consiglio comunale. Poi, voi avete ricevuto il materiale; avrete notato che rispetto agli anni scorsi abbiamo fatto un lavoro di estrema sintesi, non perché non c'erano cose da dire. Infatti, io e il Direttore abbiamo cominciato qualche mese fa, il Direttore mi ha mandato una relazione fantastica, di non so quante pagine, e se la trovate striminzita è colpa mia, perché gli ho detto: per favore, se poi i nostri soci vorranno questa bellissima relazione, molto complessa, di quante pagine non mi ricordo... una sessantina di pagine. Se i nostri soci vorranno una relazione così complessa, qui c'è tutto. Però il documento lo facciamo un pochino più asciutto, in maniera tale da cogliere i nodi essenziali. Io faccio una brevissima introduzione. Avrebbe dovuto esserci il vicepresidente a fare l'introduzione, però ci ha comunicato che non può arrivare. Allora dico io. Vi leggo io la prima parte del piano programma. Il Piano Programma è finalizzato a fornire un sistema di programmazione che è condiviso con i soci. Ecco, questa qui, secondo me, è la frase centrale di tutto il nostro lavoro: la condivisione del piano. L'obiettivo principale di CSBNO è quello di garantire un'elevata qualità di servizio ai territori e alle reti delle biblioteche, attraverso la relazione e la cooperazione con i soci, e di perseguire azioni di miglioramento ed efficienza delle attività gestionali e centrali di rete. Il piano programma del 2024 conferma gli elementi di sviluppo dell'azienda e dell'intero sistema, già emersi nel 2023. Pertanto, l'obiettivo primario di CSBNO al centro della nostra visione programmatica è quello di valorizzare, 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. Abbiamo voluto sottolineare molto, quest'anno, questa idea della collaborazione stretta tra i soci e l'azienda. Poi ne parleranno meglio. Ci sono stati alcuni momenti che hanno anche permesso di rafforzare questa collaborazione. Innanzitutto, cominciando a lavorare con i vostri uffici e la parte istituzionale, anche alla luce delle nuove direttive, per riuscire a fornire una serie di documenti che fossero costruiti insieme. E lo vedrete anche, l'avete visto già in questo documento. Ci avete dato mandato di rileggere le modalità di compilazione del bilancio. E questo lavoro è stato fatto con alcuni assessori e con alcuni dirigenti, che hanno partecipato. Questo, secondo me, è

stato un elemento molto importante. Lo stesso tipo di lavoro che crea la vostra centralità è anche la definizione di una nuova scrittura dell'allegato B. Lo chiamiamo l'allegato B ancora, però non sarà l'allegato B. È il tentativo di fornire uno strumento per cui sono chiari a voi tutti i servizi che andiamo a fornire e i costi di questi servizi. Questo lavoro non è fatto dai nostri uffici, è fatto dai nostri uffici con i vostri collaboratori più stretti e con le vostre ragionerie, in maniera che quando vi presenteremo, io spero entro la fine dell'anno, questo documento, al quale sta lavorando anche molto Barbara, in collaborazione con i Comuni, è il frutto già di un pre-raffionamento che abbiamo fatto insieme. Due piccole annotazioni: le tre componenti strutturali... no, i valori su cui si fonda il CSBNO. Voi direte: vabbè, ma lo sappiamo. Li ricordo soltanto. Una formula speciale, che è la natura giuridica di azienda, ché siamo stati i primi ad essere un'azienda e adesso vediamo timidamente anche alcune altre realtà in Lombardia che scelgono questa formula, perché è una formula molto più adatta al nostro tempo e alle complessità del nostro tempo. Il mandato statutario all'innovazione, la dimensione che favorisce economie di scala; la specializzazione, che mette a disposizione varie competenze e professionalità; l'adesione all'etica pubblica perché noi siamo un'azienda speciale, però siamo un'azienda speciale pubblica. E quindi tiene insieme sia il valore dell'azienda, il valore dell'innovazione, del creare e anche del creare risorse, e l'aspetto del pubblico, quindi con un occhio e un'attenzione, come dire... a quelli che sono i valori dell'etica pubblica, quindi non dei valori aziendali e privatistici. Vi assicuro che non è molto facile tenere insieme il pubblico e... la struttura della natura pubblica e la struttura della natura aziendale. Sono due cose abbastanza diverse. Noi cerchiamo di tenerle insieme, speriamo di farcela. Infine, il trattamento dei dipendenti, che garantisce retribuzione e tutele paragonabili a quelle degli enti locali. Le tre componenti strutturali di CSBNO: 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. 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. E infine si evidenzia la centralità delle risorse umane. In un contesto in cui la relazione con il pubblico assume sempre più importanza, investire nelle competenze professionali del personale diventa essenziale per CSBNO; e ci si impegna a fornire un costante aggiornamento delle competenze e a valorizzare la crescita professionale dei dipendenti e consolidare le figure di *middle manager*, per garantire una migliore comunicazione e coordinamento. Noi lavoriamo su queste tre componenti strutturali. Adesso lascio la parola al direttore per gli aspetti più interni del CSBNO.

### **Direttore – Pieraldo Lietti**

Grazie e buonasera a tutti. Farò anch'io una sintesi della sintesi, nel senso che rispetto alle 60 pagine e alle 20 *slide* le ridurrò a molto meno, andando a evidenziare alcuni concetti fondamentali, in realtà i due elementi centrali del piano programma. Perché in effetti quest'anno ci siamo dati un po' come obiettivo quello di arrivare a definire in modo molto chiaro quali fossero le linee strategiche, le direzioni di sviluppo e di consolidamento dell'azienda, che abbiamo visto a valle di un lavoro di analisi, che è durato in realtà almeno un anno, molto lungo sulla struttura dell'azienda, sulla sua organizzazione, sul bilancio, sull'attività, su come alla fine si realizzano i ricavi e come si determinano i costi. Questo ci ha portato ad avere una comprensione della struttura dell'azienda e quindi anche a prospettare due direzioni possibili di consolidamento e di sviluppo: lo sviluppo interno e lo sviluppo esterno. Rispetto allo sviluppo interno, in realtà parto da un altro punto,

che è questo: l'elemento decisivo che abbiamo considerato, che abbiamo visto, che si è evidenziato attraverso le nostre analisi, è che la struttura delle commesse, diciamo, dal rapporto oggi esistente prevalentemente, anche se non in modo esclusivo, con i nostri soci è caratterizzato da una strutturale capacità di generare una bassa marginalità; perché nella maggior parte dei casi le commesse contengono un valore molto alto del costo del lavoro, sono ad alto contenuto di lavoro. Il valore in teoria è intorno al 90% rispetto al totale del costo. In realtà abbiamo verificato che in molti casi è anche superiore a questo. E, poiché ovviamente CSBNO non genera valore, non fa margine sul costo del lavoro in senso stretto, cioè rispetto ai costi che vengono riconosciuti, trasferiti ai soci, questi corrispondono esattamente, rispetto al lavoro, al costo aziendale. Tutto questo ci ha portato a considerare che una prospettiva di sviluppo e di consolidamento dell'azienda nel rapporto con i soci fosse esattamente quello di cercare di lavorare nella direzione di creare assetti, cioè modelli di gestione, in cui il valore aggiunto potesse essere creato non ovviamente sul lavoro in senso stretto, ma sui processi organizzativi. In altri termini, CSBNO deve diventare sempre di più un'organizzazione integrata con i comuni, che quindi sia capace di generare ottimizzazione nell'uso delle risorse e quindi massimizzare il valore aggiunto. Per rappresentare in modo ancora più semplificato e chiaro, forse, il concetto, si deve passare sempre di più da un modello in cui a CSBNO è affidato un tempo lavoro, a un modello in cui invece a CSBNO è affidata una gestione complessiva, sempre più integrata con quella del comune. Questo passaggio trova un elemento anche, se volete formale, giuridico, amministrativo nel nuovo decreto del 2022, il 201, che colloca l'azienda speciale, esattamente nell'articolo 7, se non ricordo male, però non sono certo, nell'articolo 7 del 201, che colloca...

### **Presidente dell'Assemblea – Daniela Maggi**

Scusa, pensavo parlassi del codice degli appalti. Il 201, è il 14

### **Direttore – Pieraldo Lietti**

È il 14, colloca l'azienda speciale esattamente sullo stesso piano della gestione in economia. C'è un articolo in cui si dice che il comune può gestire i propri servizi o in economia o tramite propria azienda speciale. Per dire, anche sotto profilo amministrativo, si ritrova una legittimazione, o una legittimità giuridica, molto chiara e molto netta, per andare sempre di più in una direzione di forte integrazione tra azienda, comuni e gestione dei servizi. Questo è, direi, espresso appunto in modo abbastanza semplificato. Però uno dei due concetti chiave contenuti nel piano programma, il consolidamento ovviamente interno, che passa attraverso rapporti con i soci, deve essere costruito, come diceva in precedenza la Presidente, attraverso la definizione di un nuovo rapporto tra aziende e soci, quindi un accordo quadro che definisca ovviamente anche tipologie di servizi, eccetera. E questo è un lavoro che speriamo di portare entro l'anno ad avere già una configurazione che abbia qualcosa di consistente. L'altra area di sviluppo, di consolidamento e sviluppo dell'azienda, che viene proposta in termini strategici e di prospettiva all'interno del piano programma, è l'ampliamento della base societaria. Questa opportunità di sviluppo nasce innanzitutto dai fatti.

## **Presidente CdA – Maria Antonia Triulzi**

Non è che ce la siamo andate a cercare noi. Il nostro compito è la gestione dell'azienda, che è un'azienda pubblica. Sono state altre realtà che sono venute a cercare voi più che a cercare l'azienda.

## **Direttore – Pieraldo Lietti**

Nasce dai fatti nel senso che effettivamente ci sono state alcune realtà, diciamo così, che hanno valutato, stanno valutando l'opportunità o comunque che hanno manifestato interesse per l'ingresso in azienda. Però, a mio parere, questi fatti hanno delle ragioni un po' strutturali. Nel senso che... almeno per quello che sta accadendo nello scenario della cooperazione bibliotecaria in Lombardia. Vale a dire il fatto che lo strumento convenzionale si rivela sempre meno adeguato a rispondere alle esigenze sia del sistema bibliotecario che dei comuni. Nel senso che sempre più chiaramente i comuni manifestano un'esigenza che includa anche la capacità del proprio interlocutore di fornire soluzioni gestionali e non semplicemente di esprimere un livello di coordinamento rispetto ad alcune attività. Lo strumento convenzionale, per sua natura, non esprime questa capacità. Questo sta portando il contesto della cooperazione lombarda a guardare, in virtù, naturalmente, del posizionamento di CSBNO, della sua storia, della sua identità, di tutto ciò che ha rappresentato e fatto di Lombardia, e non solo, nel mondo della cooperazione bibliotecaria, a guardare a CSBNO come un interlocutore privilegiato. Questa opportunità di sviluppo esterno è oggi concretamente una possibilità, nel senso che, appunto, ci sono state anche richieste formali. Penso, ad esempio, in questo caso, al comune di Varese, il processo di Lodi, con la provincia di Lodi, che è già stato deciso dall'assemblea, insomma, sta procedendo verso il suo esito. Poi vi sono anche altre realtà, che hanno interloquito valutando la possibilità di un percorso di questo tipo. È chiaro che l'espansione della compagine dell'azienda porta a numerosi vantaggi. L'aumento del capitale sociale, innanzitutto, l'incremento delle commesse... Rilevo che l'aumento della compagine societaria ha un beneficio particolare sui servizi indivisibili, che, a differenza di quelli a richiesta, in realtà contengono una capacità molto alta di fare economie di scala e quindi di generare una marginalità interessante, cioè tutti i servizi infrastrutturali. Quindi l'aumento societario da quel punto di vista è capace di generare benefici. Poi c'è anche la possibilità, una volta che si aderisce e si diventa soci, di un incremento delle commesse anche per i servizi a richiesta. E un altro elemento rilevante dell'ampliamento delle base societaria è il fatto che determinerebbe un allargamento del limite, cioè il limite resterebbe sempre lo stesso 80-20 per le attività commerciali, però ovviamente porterebbe ad uno spazio ulteriore rispetto a quello che oggi abbiamo, essendo sostanzialmente esaurito a bilancio. Salto la parte della contabilità e arrivo subito, ancora per cinque minuti, sulla parte più strettamente di costruzione e definizione del budget del 2024. Il budget del 2024 – magari faccio una considerazione di metodo – è stato costruito ribaltando i dati del 2023, laddove avevano una proiezione certa per il 2024, esempio, contratti in essere eccetera eccetera, a cui sono stati poi aggiunti, con un percorso che ha coinvolto ovviamente tutti i PM, insomma tutte le figure che gestiscono le varie aree dell'azienda, appunto sono stati inseriti le nuove commesse, le nuove attività i nuovi servizi, insomma altri ricavi, con un atteggiamento abbastanza prudentiale, cioè considerando quegli elementi che avevano un buon grado di certezza previsionale rispetto al risultato finale. Questo lavoro di costruzione del budget ci ha portato ad un risultato che non otteneva un equilibrio lato conto economico. Per questa ragione abbiamo, appunto insieme al CDA, valutato l'introduzione di alcune misure che aggiungessero una capacità ... diciamo, che migliorassero il risultato del conto

economico. E le misure sono esattamente queste: vale a dire, un lavoro, che in realtà si è avviato già nel corso della fine del 2023, di riorganizzazione e ottimizzazione dei costi di un'area di attività dell'azienda, che è il *turning*, sulla quale noi prevediamo un impatto di margine di 10.000 euro; lo smaltimento delle ferie arretrate, su cui anche in quel caso di fatto è un'ottimizzazione organizzativa, prevediamo anche lì un margine di 10.000 euro; e un intervento, le cui ragioni sono dettagliate nel piano programma – poi magari in seguito, se ci sono domande, si può approfondire – un intervento che porti a CSBNO il 10% dello sconto sull'acquisto di libri. Noi abbiamo fatto un appalto molto molto grosso, perché l'abbiamo fatto insieme a un'altra stazione appaltante, cioè a Vimercate, di diversi milioni di euro, che ci ha consentito di ottenere per l'acquisto di libri uno sconto del 20%, che oggi è un valore abbastanza alto. E quindi quello che si propone è che di quel 20% il 10% rimanga sul conto economico, diciamo così, dell'azienda. Anche però con queste misure aggiuntive di ottimizzazione delle risorse, non sono sufficienti per raggiungere l'obiettivo del pareggio. Per questo motivo sono stati considerati tre percorsi di lavoro già attivati, su cui si sta lavorando già da mesi, che ... al realizzarsi dei quali, o al realizzarsi di una combinazione degli stessi, porta a un risultato di equilibrio. Il differenziale finale rispetto all'esito del secondo intervento era, se non ricordo male, un margine di 30.000 euro... di 40.000 euro. Quindi possiamo ritenere che questi tre, al realizzarsi di parte o di uno o di una loro combinazione di questi interventi, ripeto, già in corso... insomma, su cui abbiamo elementi che ci rendono certi di un esito positivo, si ottiene l'equilibrio. Uno di questi elementi, che da solo in realtà porterebbe appunto, come si vede, a valori economici molto importanti, è l'ingresso di un nuovo socio. In questa tabella, che è contenuta anche nel piano programma, si rappresentano i benefici, correlandoli alla dimensione del comune o del sistema che dovesse aderire all'azienda. Per intenderci, un comune di 100.000 abitanti porterebbe a CSBNO una marginalità, considerando sia i servizi indivisibili che eventuali richieste di servizi aggiuntivi, intorno ai 50.000 euro all'anno. Ovviamente la seconda misura che si è considerata come prospettiva di consolidamento del bilancio dell'azienda è l'incremento delle commesse o delle richieste di servizio da parte vostra. Qui la marginalità è, come sappiamo, il 10%. Quindi, se si ipotizza un fatturato di 450.000 euro aggiuntivo rispetto all'attuale, la marginalità che si ottiene è 45.000 euro. E infine parliamo dei servizi esterni. In questo caso, quindi, quella parte del bilancio che... il 20%, insomma, del bilancio dei servizi oltre ai soci, per cui sono attivi vari livelli di interlocuzione... qui abbiamo una capacità di generare una buona marginalità: su un fatturato di 150.000 euro, si stima un margine, un impatto del margine di 40.000 euro. Qui naturalmente l'elemento che va considerato è che, per quello parlavo di combinazione, è che in questo momento la capienza, diciamo così, del nostro 20% è esaurita. siamo proprio al limite di quel 20%. È chiaro che invece un incremento di fatturato da parte dei soci ci porterebbe ad avere anche uno spazio aggiuntivo, per agire appunto in questa direzione. Direi che questo ... questo poi è il budget finale, che dico, viene in questo caso articolato con, appunto, una analitica, con la nuova proposta di analitica, quella che si era forse vista a dicembre. Quindi con questa suddivisione voglio evidenziare che, nel percorso di lavoro che stiamo facendo con alcuni assessori e con alcuni dirigenti dei nostri comuni, cosa che dovrà ovviamente poi essere portata in assemblea, non abbiamo ancora definito i criteri di allocazione dei costi generali. Per questo motivo, in questa rappresentazione, la struttura centrale ha un valore economico molto alto, perché vi sono alcune scelte di allocazione dei costi che dovranno essere proposte all'assemblea, che appunto vanno valutati nel merito e decisi. Quindi, in assenza di... appunto siamo ancora in una fase in cui si deve costruire una proposta e portarla in assemblea, quindi questa rappresentazione di bilancio, non abbiamo applicato alcun criterio specifico, se non, vedo, gli ammortamenti vengono

assegnati interamente alle biblioteche, in realtà sono gli ammortamenti dei libri e quindi è la parte di ammortamento relativa ai libri. E quindi evidentemente, come posso dire, per avere una rappresentazione della marginalità di quell'area, dell'attività dell'azienda, quei costi, quell'ammortamento deve essere assegnato esattamente a quell'area. Il dato finale, insomma, è un dato positivo di 3.000 euro. La stessa proiezione... o meglio, applicando gli stessi criteri, questo a mio parere è un elemento interessante, mostra magari non già nel 2025, ma certamente nel 2026, un andamento positivo. Cioè, nel senso che percorrere queste due strategie di sviluppo dell'azienda noi riteniamo possa realizzare l'obiettivo del consolidamento indubbiamente. E quindi realizzando l'obiettivo del consolidamento, anche creare altre opportunità di sviluppo e di crescita, magari pensando anche insieme a voi ad altri investimenti per la crescita dei servizi e per creare nuove opportunità di offerta culturale per i cittadini.

### **Presidente dell'Assemblea – Daniela Maggi**

Grazie. Allora, nel frattempo diamo i numeri dell'approvazione del verbale. Quindi, con 25 favorevoli, pari a 850,59 millesimi, e cinque astenuti, pari a 82,87 millesimi. Ancora un altro dato: essendosi aggiunti due comuni, siamo arrivati a 30 presenze con 950,41 millesimi.

### **Consigliere CdA – Luca Pouchain**

Grazie mille, ringrazio anche io e tutti i soci di essere venuti, perché è una cosa per noi molto importante, questo tema che noi stiamo scambiando: una maggiore trasparenza e una maggiore partecipazione. Quindi è molto importante questa vicinanza dei soci all'azienda. Sono Luca Pouchain, Consigliere dell'Amministrazione. La cosa che volevo sinteticamente riportare sul lavoro fatto in questi anni del CDA è che, facendo brutalmente dei numeri un po' spannometrici, negli ultimi due anni siamo riusciti ad avere dei bilanci positivi, con la possibilità che la legge ci forniva di spostare nel tempo gli ammortamenti per circa 250-300 mila euro. Altrimenti avremmo avuto risultato negativo, questo lo conoscete, lo sapete, è stato sviscerato. La cosa interessante è che riusciamo ad arrivare quasi a un pareggio, senza questa necessità di spostare gli ammortamenti, che comunque è un tema su cui si sta lavorando e che siamo impostati, come si vede dai budget del '24-'25 perché non siano più un problema. Le misure proposte saranno ovviamente un mix di queste tre misure, le strade che la direzione e il CDA hanno individuato per uscire completamente da questa situazione, anzi a pensare di avere una posizione, una positività per il futuro molto importante. Ovviamente questo andrà fatto in coerenza con le scelte che faranno i soci; e quindi più ci sarà la partecipazione dei soci, più ci saranno interventi da parte dell'assemblea, del comitato territoriale... più si esprimerà la volontà dei soci e più riusciremo ad andare in questa direzione. Fondamentalmente quello che si poteva fare e si farà per quello che è stato chiamato lo sviluppo interno, insomma, è stato fatto un lavoro molto importante, di cui siamo anche contenti e orgogliosi; anche faticoso. È molto dimagrita la Presidente in questi anni, possiamo dirlo.

### **Presidente CdA – Maria Antonia Triulzi**

Soprattutto il fatto che con queste revisioni molto attente dei costi e del bilancio abbiamo dovuto coprire dei costi assolutamente sconosciuti, tipo i crediti inesigibili, tipo un'altra serie di sorprese... Ecco; quindi, è stato abbastanza difficile misurarci con queste sorprese, perché non ce le aspettavamo. Come non ci aspettavamo

degli aumenti così consistenti dei nuovi contratti, che non sono degli aumenti molto diversi da quelli che voi avete vissuto nei vostri comuni, perché i contratti si assomigliano, ma con delle cifre che riguardavano gli anni precedenti che erano veramente molto più alte. Quindi è stato un po' avventuroso riuscire a dire: va bene ce la facciamo, e ce l'abbiamo fatta. Certo, mi resta un piccolo rammarico, e credo che sia anche un po' grande, di aver cercato di sviluppare la nostra azienda, però non siamo riusciti a fare delle cose grandiose di novità. Non ce l'abbiamo fatta. Tutta la nostra fatica, io sto guardando Rho... la nostra fatica è stata veramente quella di fare in maniera di portarvi sempre un bilancio trasparente e un bilancio veritiero. E vi assicuriamo che abbiamo avuto momenti veramente difficili nello scoprire che dovevamo coprire delle cifre totalmente inaspettate.

### **Consigliere CdA – Luca Pouchain**

Quindi è stato chiuso il tema del consolidamento. Ovviamente questo tipo di risanamento ci servirà, perché negli ultimi anni abbiamo tagliato gli investimenti, perché dovevamo stabilizzare la situazione. Per poter ripartire con nuovi investimenti e uno sviluppo dell'azienda serve mettere in piedi questo. Adesso le tre misure... se mal contato, le misure ipotizzate potrebbero dare 100-110 mila euro d'impatto sul margine. Per chiudere in equilibrio basterà avere tra 30 e 40 mila euro. Adesso sto un po' andando spanno metricamente però per darvi il senso delle cose. Quindi siamo ragionevolmente certi di poterlo fare. L'impegno che ci siamo presi nell'altra assemblea e che ribadiamo è che quest'anno il budget vorremmo farlo entro quest'anno, cioè il budget del 2025, proprio per poter scegliere insieme le misure adatte ad avere sia, diciamo così, il superamento della fase critica sia l'impostazione della fase di sviluppo. Servono tutte e due però queste gambe. Il precedente, adesso credo che entro l'anno riusciamo a chiudere in base al mandato dell'assemblea l'ingresso di Lodi come socio. Potrebbe anche darsi che già anche un comune si inserisce, oltre alla provincia; quindi, questo ci dà – il comune di Lodi, il più importante – una spinta maggiore. Abbiamo questa lettera formale con cui viene chiesta all'assemblea dei soci di poter aderire a parte del comune di Varese. Ma altri comuni ci stanno facendo queste richieste. Sono molto importanti non solo per la dimensione culturale e il passaggio di un'azienda locale a una dimensione non dico regionale, ma insomma, pluri-provinciale, diciamo così; ma anche per la dimensione economica, perché ci aiuterebbe ad accelerare tantissimo il momento in cui possiamo poi spiccare il volo, superando un po' qualche fardello che abbiamo dovuto smaltire nel passato.

### **Presidente dell'Assemblea – Daniela Maggi**

Grazie. Ci sono interventi, ci sono considerazioni? Un'altra domanda.

### **Assessore alla Cultura Bollate – Lucia Albrizio**

Albrizio, Bollate. Una domanda: allora, già nell'altra assemblea, nelle altre assemblee abbiamo discusso... avete discusso... Prima di tutto devo ringraziare per il grande lavoro che avete fatto, perché so essere certosino, molto faticoso. Ma abbiamo discusso sulla valorizzazione del capitale umano e la razionalizzazione di questo. Ma l'ingresso, che sicuramente è positivo e dà sia lustro che aria nuova alla nostra azienda, non presuppone il bisogno di personale? Perché, voglio dire, nuove commesse, nuovi comuni, nuovi... Pensare di affrontare con la base, ripeto, che abbiamo discusso adesso mi sembra riduttivo.

### **Direttore – Pieraldo Lietti**

Sì, certo. Poi dipende da quale ingresso. Nel senso che nel caso di Lodi no, nel senso che l'assetto attuale di gestione di Lodi verrebbe confermato, quindi è già in essere, e verrebbe modificata, diciamo, la natura giuridica del modo in cui Lodi ha rapporti con il CSBNO, cioè, diventerebbero soci. Però, ad oggi la gestione dei servizi a Lodi è già realizzata con la struttura attuale, verrebbe ovviamente confermata e mantenuta nel suo assetto. Certo, se dovesse entrare il comune di Lodi, e lo farebbe evidentemente per servizi a richiesta, perché la parte dei servizi indivisibili, quelli sono invece garantiti della Provincia già oggi. Però, diciamo non avrebbe da quel punto di vista un impatto rilevante, a meno di non trovarsi di fronte, ma me lo prefiguro, non ho elementi per dirlo in questo momento, a richieste molto specifiche e marcate, insomma sostanziali. Invece, il caso di Varese da questo punto di vista sarebbe molto diverso, perché l'ingresso di Varese nasce con un obiettivo specifico, che è quello della gestione del nuovo centro culturale, che stanno in questo momento, insomma, costruendo con i soldi del PNRR, stanno ristrutturando un'ex caserma. E sarebbe significativo, nel senso che parliamo di una gestione che richiederà 20-25 persone. E quindi in quel caso è del tutto evidente che bisognerebbe certamente fare delle scelte importanti anche dal punto di vista dell'investimento sulle professionalità, trattandosi poi in quel caso di un territorio ... insomma, abbastanza distante, quindi sarebbero delle scelte anche, diciamo, da fare in quel territorio, nel senso, difficilmente sarebbe... per alcune parti, per alcuni aspetti...

### **Consigliere CdA – Luca Pouchain**

Il margine è già netto?

### **Direttore – Pieraldo Lietti**

Il margine è già netto, sì, sì.

### **Consigliere CdA – Luca Pouchain**

L'impatto previsto dalla tabella e il margine che si aggiunge considerando l'aumento di ricavi comporta anche un aumento di costi. Quel margine della tabella di velocità di dimensioni varie è fatto in quel senso.

### **Direttore – Pieraldo Lietti**

Certo. Teniamo anche conto che nel caso specifico di Varese ci sarebbe anche ovviamente il tempo, nel senso che loro ipotizzano ma, secondo me, non è realistico, la fruizione pubblica, insomma l'apertura alla fruizione pubblica del nuovo centro culturale il primo gennaio del 2026. Ma secondo me non è realistico, perché lo stato dei lavori attuali è ancora un po'... Ma questo aspetto è interessante: la loro richiesta dell'ingresso, diciamo, anche molto prima dal loro punto di vista anche nel '24 in CSBNO nasce dalla volontà che sia CSBNO a costruire anche il progetto di gestione e quindi sostanzialmente la gestione... cioè, avremmo un anno per costruire il progetto di gestione e poi per sviluppare, adattare, fare le scelte organizzative dell'azienda, che sono funzionali a quella gestione che andremmo a costruire. Però sì, dipende poi... nel caso di Varese è verissimo che quello sarebbe molto rilevante.

### **Direttore – PIERALDO LIETTI**

E io qui faccio un invito alla nostra amministrazione, al Direttore e a tutti gli uffici: quello di fare dei *business plan* veramente coerenti con la realtà. Perché uno dei problemi che abbiamo avuto... non voglio recriminare, neanche accusare ... come dire, neanche accusare chi è venuto... il nostro direttore precedente. Però talvolta è successo che, pur di avere una commessa, il *business plan* è stato fatto proprio senza marginalità, addirittura alcune iniziative erano in perdita. Credo che si possa dire questa cosa, che alcune iniziative, che erano nate con un grande spirito e molto creative, di fatto, con un *business plan* non preciso, si sono rivelate dei problemi che ci siamo trovati. Allora, il mio invito ufficiale e formale alla parte amministrativa è che i *business plan* devono essere dei *business plan* che funzionano e che guardiamo in ogni loro aspetto, anche con i rischi che ci portano. Grazie.

### **Assessore alla cultura Solaro – MONICA BERETTA**

Monica Beretta, Solaro. Io volevo ringraziare per questo lavoro fatto in questi anni. Ed è doveroso, perché in questi documenti c'è proprio la chiarezza e la trasparenza degli obiettivi che si possono portare avanti, che si vogliono portare avanti. Io poi volevo fare una richiesta di chiarimento. Per quanto riguarda il budget, c'è una voce che compare sia nel 2024, che viene pian piano portata avanti, sia nel budget 2025-2026, anche se lievemente poi si assottiglia, che corrisponde alla voce archivi. Io volevo chiedere di che cosa si tratta. Ci sono commesse che vengono fatte specifiche, oppure è un costo generale per tutti i comuni?

### **Direttore – PIERALDO LIETTI**

Sono commesse specifiche, quindi, diciamo, servizi a richiesta di alcuni comuni, specifiche. Quindi, diciamo... Gestione degli archivi dei comuni, riordino degli archivi... Il fatto che sia assottigli è legato al ragionamento che facevo all'inizio su come sono costruiti questi budget, perché ad oggi noi abbiamo contratti in essere che possono avere una durata XY. E quindi noi abbiamo elementi certi che ci dicono che nella proiezione 2024, 2025, 2026, quelli sono i valori. Poi è chiaro che in realtà potrebbero subentrare altre richieste, che però in questo momento non abbiamo elementi per dire, per prevedere. Però sono servizi a richiesta specifici di singole amministrazioni.

### **Consigliere CdA – LUCA POUCHAIN**

Ma se tutti i comuni volessero affidare la gestione degli archivi saremmo contenti.

### **Sindaco Rescaldina – ILO ANDRÉ GILLES**

Grazie. L'ho sentita e la ringrazio. Buonasera a tutti, Ilo Gilles, Sindaco del Comune di Rescaldina. Io mi unisco ai complimenti, perché siamo partiti con una situazione ben differente e il lavoro si vede tutto. E poi avrei desiderio di ricevere anche la relazione, quella completa, anche in prospettiva delle prossime elezioni. Nel senso, auspicando che tutto vada come mi auguro, potrebbe essere anche una relazione da trasmettere a chi ricoprirà il ruolo di assessore. E una relazione più approfondita serve per trasmettere una fotografia più completa. Quindi io la leggerei con piacere, per poi dividerla con i miei collaboratori. Detto questo, fatti i complimenti, benissimo, e proprio per il lavoro fatto sul consolidamento,

personalmente ho molta fiducia rispetto all'indirizzo che è stato individuato per lo sviluppo, e quindi le tre dinamiche che avete descritto. Come ho sollecitato più volte, molta attenzione perché, quando si allarga la compagine c'è da fare tutte delle scelte ponderate e mi sembra che ci siano tutti gli elementi e che abbiate lavorato anche con l'accortezza che vi abbiamo richiesto. Io faccio, visto che comunque sono anche un po' a fine del mandato, faccio un po' il rompiballe per i colleghi, nel senso che, secondo me, qui manca una *slide*. Ovvero, e questo è un po' un suggerimento che lascio come spunto, come suggestione per il lavoro per il prossimo futuro: collegandomi anche all'ultima domanda fatta, Rescaldina è uno dei comuni che ha affidato la gestione, il riordino, perché il nostro archivio comunale era un disastro fino a qualche anno fa. Grazie al lavoro nel triennio fatto dall'archivista di CSBNO, adesso abbiamo degli spazi, dei locali, parlo proprio fisicamente, che sono percorribili, perché non si poteva nemmeno percorrere il corridoio degli archivi. Con un gran lavoro di smaltimento, con tutta la normativa e con molta attenzione alla normativa per lo smaltimento dei documenti pubblici... anticipo che c'è in programma lo spostamento della biblioteca e quindi quello potrebbe essere un altro dei lavori che potrebbe nascere in collaborazione, quello che stavo dicendo è: fare un po' la fotografia di quelli che sono i servizi richiesti dai comuni. Perché io non ho contezza della realtà degli altri. E lo dico con la consapevolezza di essere uno di quei comuni che non ha affidato molto. Tolto quel progetto sull'archivio, ma di base la biblioteca è gestita da dipendenti comunali, abbiamo chiesto un minimo di servizi, probabilmente non siamo uno dei comuni che richiedono più servizi ai CSBNO. E questo lo dico non per fare il distinguo tra buoni e cattivi tra di noi, ma per avere una fotografia di chi chiede e che cosa chiede a CSBNO, affinché quel margine, il 20%, l'aumento e via dicendo, sia determinato anche dalla nostra collaborazione. Perché, se qualcuno ha la partecipazione in CSBNO, ma non chiede servizi, fa fare cooperative, cioè, prende la cooperativa per fare lo sportello... adesso non mi viene, dico la prima cosa a caso, che magari potrebbe ricadere nei servizi forniti dai CSBNO, è bene avere anche questa fotografia. Ed è un consiglio, io l'ho visto in altre partecipate dove c'è l'elenco dei comuni, i vari servizi forniti, semplicemente con la crocetta, chi chiede che cosa. Questo potrebbe essere uno stimolo per noi, per prima di tutto condividere le esperienze. E quindi, hai quel servizio lì, come ti trovi, come viene gestito, come hai fatto? E magari aumentare quello che può essere la collaborazione con CSBNO e l'affidamento di servizi da parte delle amministrazioni.

### **Sindaca Nerviano – Daniela Colombo**

Io suggerisco di girarla a tutti la presentazione direttamente, perché potrebbe essere veramente utile a tutti. Daniela Colombo, Nerviano.

### **Consigliere CdA – Luca Pouchain**

Per rispondere al Sindaco, credo che sia stata già prodotta l'anno scorso questa tabella. Possiamo replicarla, non c'è nessun problema. In generale, su 32 comuni soci, la metà sono quelli che nei vecchi termini, l'allegato A e l'allegato B, oltre ai servizi dell'allegato A, hanno richiesto servizi dell'allegato B in misura variabile, in base alle dimensioni, al comune e altro, quindi grossomodo la metà dei soci. È chiaro che, più aumenta questo, più è positivo, non solo per l'azienda, ma anche per l'economia di scala complessiva, come è stato spiegato dalla relazione del piano programma. Poi, il dettaglio dei simulati servizi si può mettere, magari non proprio il dettaglio dei costi delle operazioni che è una questione di privacy dei comuni. Il tipo di servizio che ogni comune utilizza, questo può essere sicuramente

riprodotto. Mi sembra che l'avessimo già fatto l'anno scorso, sinceramente. Comunque, è una cosa interessante, anche perché poi, con il fatto che noi abbiamo fatto assemblee ufficiali, pre-assemblee, incontri, incontri per zone, incontri per dimensioni, vorremmo continuare a farli, perlomeno finché abbiamo il mandato. E su questo servirà proprio a metterci un po' a confronto sull'utilizzo anche dei servizi, anche a segnalare eventuali criticità nell'utilizzo di questi servizi, elementi positivi, condivisibili o meno. Poi certo, non tutte le esperienze sono facilmente esportabili perché c'è una dimensione territoriale e una dimensione del comune che possono fare un po' la differenza.

### **Presidente dell'Assemblea – Daniela Maggi**

Grazie, ci sono altri interventi, altre domande?

### **Assessore alla cultura Rho – Valentina Giro**

Grazie. Valentina Giro, Comune di Rho. Mi associo ai ringraziamenti già espressi dai miei colleghi e vi chiedo qualche chiarimento rispetto a questa tabella. Nel senso che, dicevate, le voci di spesa della struttura centrale in realtà poi devono essere in qualche modo ridistribuite sulle altre voci. E quindi volevo capire un po' meglio in particolare quegli ambiti che già presentano una voce negativa, quindi gli archivi, le manifestazioni culturale e di intrattenimento, rispetto a questi due ambiti nello specifico, come mai c'è questa situazione, come si sta agendo dentro a queste aree e se ... cioè, più o meno nei vostri schemi al momento come sono, se qualche altra di queste voci, dei servizi quelli aggiuntivi, diciamo, può generare invece una perdita, anziché un margine. E l'altro elemento che mi sento di condividere con voi è che questi numeri, che in generale possono sembrare più o meno positivi in alcune aree, in alcuni ambiti, o magari nel giro di poco lo saranno su tutti... A me personalmente piacerebbe vederlo anche affiancato a dei valori di misurazione della qualità della proposta, che sia appunto... quali risultati hanno portato poi questi lavori, in termini poi della ricaduta sui nostri cittadini e dei servizi che riusciamo ad offrire. Questo, va be', ovviamente non ci sta in questa tabella, è un altro tipo di approfondimento, poi al di là... cioè, certo i numeri sono importanti, però poi il nostro pensiero è sempre alla parte sociale; quindi, questi soldi poi che cosa generano sui nostri territori, anche vedere poi nel tempo come si evolve la situazione. Grazie.

### **Responsabile amministrativa – Barbara Dell'Acqua**

Dell'Acqua, responsabile amministrativa. Preciso dal punto di vista tecnico una cosa: sono allocati nei costi generali esclusivamente i costi generali indivisibili. Ma proprio per quel lavoro che stiamo facendo per comprendere la precisa sostenibilità delle diverse aree di attività, abbiamo invece allocato già, per esempio, sulle manifestazioni culturali e intrattenimento, quelli che sono definiti i costi generali afferenti, quindi della responsabile di settore, parte dei costi dell'amministrazione, che sono specificamente destinati alla gestione di quell'attività. In questo caso, quell'esito ci dice qualche cosa che, diciamo, come impressione potevamo sapere, ce la spiega in modo ancora più dettagliato. La scelta di gestire l'attività culturale per i comuni in maniera strutturata, avendo anche una responsabile che coordina quell'attività, è molto recente. Adesso a memoria mi sembra che siamo passati nel 2020, o 2021 addirittura, ad avere collocata lì come responsabile Franca De Ponti, che tutti conoscete, proprio con l'aspettativa di riuscire a far crescere quel settore e

di avere un numero di incarichi più ampio. L'esito di questa attività si sta raccogliendo, si raccolgono i primi risultati. L'esempio che citava l'assessore di Arese la volta scorsa ci dice che appunto qualche comune inizia a fare delle valutazioni. Vedo anche l'assessore di Cerro che diceva della loro intenzione. Diciamo che solo in presenza di una decisa scelta da parte dei soci in questa direzione, quello è un settore che può arrivare a maturare nel tempo una piena sostenibilità. Perché ad oggi, seguendo i criteri tipici, che erano stati deliberati dall'assemblea per formulare i nostri preventivi, noi facciamo il preventivo indicando il costo preciso delle attività che vengono organizzate, la direzione artistica organizzativa a seconda degli standard di mercato, più il 10%. Questo non tiene conto dell'articolazione, appunto, di un settore che banalmente richiede di fare decine e decine di incarichi e quindi molto più di altre attività ha un onere sul piano amministrativo un po' più elevato. Qual è il ragionamento che facciamo internamente? Che dentro i comuni, se da noi vale il 5% in più rispetto a quei 10%, in un comune vale almeno il 25% in più, perché noi abbiamo una struttura molto più flessibile nella gestione delle procedure amministrative, sebbene abbiamo gli stessi obblighi pubblicitari. Per quello che riguarda gli archivi, qui c'è una precisazione da fare. Nei singoli settori, qua, essendo un settore piccolino, diciamo, queste oscillazioni incidono nel modo più importante, noi abbiamo lasciati allocati anche costi di eventuali indennità di aspettative, diritti 104, cose di questa natura, che trovano poi una compensazione nei costi generali, dove vengono appuntati i rimborsi IMPS. Ecco, queste sono cose che, negli approfondimenti successivi, nella definizione insieme a voi dei criteri di allocazione dei costi potranno essere rimodulati. Insomma, questa è la prima formulazione, il primo anno, sono stati i primi sei mesi di lavoro intensissimo, per arrivare a questo... anzi quattro mesi di lavoro intensissimo.

### **Consigliere CdA – Luca Pouchain**

Però la cosa interessante è che questo diverso modo di analizzare anziché quello tradizionale A, B... insomma, richieste, eccetera, è che diventa evidente che, se il CSBNO facesse solo le biblioteche, tutti i costi della struttura centrale andrebbero non solo ad azionare quell'utile che vedete lì ma a creare una situazione di passività. Quindi è fondamentale che lo spirito del 2017 del nuovo statuto sia raccolto dai soci in quest'ottica, perché le economie di scala si creano sviluppando attività. Le due linee, adesso non ripeto, sviluppo interno e sviluppo esterno, che sono state individuate, ma questa modalità analitica nuova ci ha permesso di visualizzare in modo più chiaro e semplice quali sono i temi dove intervenire, come muoverci per stabilizzare l'azienda e creare le premesse per uno sviluppo, che ovviamente ha come scopo ... noi stiamo parlando tanto di numeri in questi anni, ma lo scopo è l'utilità sociale dei cittadini, cioè la diffusione della cultura e tutto quanto quello che è previsto dallo statuto.

Alle ore 19.12 abbandona la seduta San Vittore Olona assessore Roberto Salvato portando i presenti a 29 pari a 941,75 millesimi

### **Assessore alla cultura e Vicesindaco Senago – Saverio Cucinotta**

Buonasera a tutti, Saverio Cucinotta, vicesindaco di Senago. Io ho una domanda e un chiarimento: la domanda riguarda la quota acquisto libri; cioè, volevo capire bene da dove trae origine la quota relativa appunto all'acquisto dei libri, che poi viene ripartita ovviamente a seconda del numero dei cittadini, quello mi è chiaro. E

la seconda, non mi è molto chiaro il discorso degli archivi, perché prima sentivo, mi sembra di aver capito, che c'è la possibilità di chiedere il servizio relativo al riordino degli archivi, gestione e riordino degli archivi. Ma la domanda, ossia il chiarimento è: se il comune A lo chiede e quindi questo ha un costo, il comune B non lo chiede, quindi non ha un costo, ma entrambi i comuni che rientrano nell'organizzazione pagano entrambi la stessa quota o comunque la quota in percentuale? Grazie.

**Presidente dell'Assemblea – Daniela Maggi**

Come è calcolata la quota acquisto libri

**Direttore – Peraldo Lietti**

La quota acquisto libri, che entra nella quota dei servizi indivisibili, è calcolata e assegnata a ciascun comune sulla base di parametri che vengono definiti, che sono utilizzati, che vengono dati da Regione Lombardia. E quindi entra in una quota di trasferimento, la parte di trasferimento rispetto ai servizi indivisibili. Mentre invece per gli archivi, sono servizi a richiesta e quindi non entrano ovviamente nel computo della quota generale assegnata a ciascun socio, ma vengono richiesti dalla singola amministrazione e il costo è sostenuto interamente dall'amministrazione che richiede quei servizi aggiuntivi.

**Assessore alla cultura e Vicesindaco Senago – Saverio Cucinotta**

Mi chiedo, sulla base di cosa Regione Lombardia stabilisce questi criteri?

**Direttore – Peraldo Lietti**

Sì, sono anni che non vengono aggiornati in realtà. Allora, si considerano diversi fattori, diversi parametri. Allora, innanzitutto la dimensione del comune, che è il primo parametro di riferimento fondamentale, nel senso che Regione Lombardia indica quello che dovrebbe essere uno standard ottimale di riferimento. Non so, 150 libri ogni 1000 abitanti per un comune piccolo, più il comune ... ovviamente anche 250 è il valore massimo, comuni molto piccoli, forse sotto i 3000 abitanti, non credo che in questo momento ci siano... Quello comunque è un primo parametro di riferimento, quindi la dimensione del comune è il primo fattore. Poi subentrano altre considerazioni, che sono legate all'impatto... quindi la dimensione, ai risultati del servizio subentrano anche i fattori economici legati alla spesa pro capite complessiva dell'amministrazione comunale rispetto ai servizi bibliotecari. Insomma, è abbastanza complicata come tabella.

**Assessore alla cultura e Vicesindaco Senago – Saverio Cucinotta**

Comunque, è una sorta di stima di fabbisogno?

**Direttore – Peraldo Lietti**

Sì, esatto. Esattamente. È uno schema di far bisogno, sì.

**Assessore alla cultura e Vicesindaco Senago – Saverio Cucinotta**

Grazie.

**Presidente dell'Assemblea – Daniela Maggi**

Ci sono altri interventi? Possiamo mettere in votazione il punto? 29 presenti... okay. Allora, favorevoli? Contrari? Astenuti?

**Istituzionale – Maura Beretta**

Allora, scusate: Sesto, Bresso, Senago... e Cerro Maggiore. Quattro. Basta? Vado a fare i conteggi.

Presenti 29 pari a 941,75 millesimi

Favorevoli 25 pari a 754,31 millesimi

Il punto 2 è approvato.

A seguito delle dichiarazioni di voto viene approvato il Piano Programma 2024 e relativi allegati con 25 voti favorevoli, pari alla quota di 754,31 millesimi, nessun contrario e quattro astenuti Bresso, Cerro maggiore, Senago e Sesto San Giovanni pari a 187,44 millesimi.

Nello specifico:

Favorevoli 25 pari a 754,31 millesimi

Arese, Baranzate, Bollate, Canegrate, Cesate, Cinisello Balsamo, Cormano, Cusano Milanino, Dairago, Lainate, Legnano, Nerviano, Novate Milanese, Paderno Dugnano, Pero, Pogliano Milanese, Pregnana, Rescaldina, Rho, San Giorgio su legnano, San Vittore Olona, Settimo Milanese, Solaro, Vanzago e Villa Cortese.

Contrari nessuno

Astenuto 4: Bresso, Cerro Maggiore, Senago e Sesto San Giovanni pari a 187,44 millesimi.

## **AZIENDA SPECIALE CONSORTILE CSBNO**

### **P. N. 3 O.d.G. – PROPOSTA MODIFICHE STATUTARIE**

#### **Presidente dell'Assemblea – Daniela Maggi**

Passiamo al punto numero 3, nel frattempo, che è la proposta delle modifiche statutarie. Allora alla fine della scorsa assemblea si era posto un po' il tema rispetto alle sedute in presenza piuttosto che online. Quindi si proponeva di mettere questo punto, e se poi ce ne sono degli altri li discutiamo, in discussione questa sera proprio per capire se fosse possibile, anche per semplificare un pochino, diciamo, le dinamiche di tutti quanti, la possibilità appunto di fare le sedute anche online. Quindi se c'è qualcuno che vuole fare degli interventi, delle considerazioni?

#### **Assessore alla Cultura Bollate – Lucia Albrizio**

Albrizio, Bollate. Da statuto c'è scritto che la... il punto esattamente non me lo ricordo, mi sembra il punto 14... no, allora, l'articolo 14.7, una cosa di questo genere, che l'assemblea si adotta di un regolamento che è stato pattuito. Oggi Maura mi ha ricordato che tale regolamento è anche pubblicato sul nostro sito. Quindi basta solo una modifica del regolamento. Questo l'ho appurato anche in altre realtà, quale Comune Insieme, quindi altre aziende speciali. Perché la modifica dello statuto vuol dire andare in consiglio comunale e fare tutto quello che dovremmo fare. La modifica dell'articolo del regolamento è la cosa più semplice e più lineare direi.

#### **Presidente dell'Assemblea – Daniela Maggi**

Che ci sia quell'articolo sono certa. Però, siccome il tema era già stato posto anche in una seduta in cui era presente l'avvocato Sabbioni, quando si ragionava delle modifiche statutarie legate invece alle deleghe verso il Direttore, avevamo chiesto se si potevano fare le sedute online perché, dopo il Covid questa cosa aveva raccolto ovviamente un importante favore. E ricordo che in quella sede lui aveva riconfermato la necessità di modifica dello statuto. Magari in quella sede gli era sfuggita questa cosa del regolamento, però lo conosce abbastanza bene. Lo verifichiamo. Se è come dice l'Assessore Albrizio, naturalmente si può procedere. Io vedo che, perché ho fatto delle ricerche in internet e il milleproroghe ribadisce... cioè, sempre si richiama l'obbligo che la seduta online sia all'interno dello statuto. Adesso diciamo che per una questione di gerarchia delle fonti mi sembra strano che il regolamento possa intervenire su una previsione che dovrebbe essere statutaria. Però, ripeto, ve lo dico giusto per una verifica, per sicurezza, facciamo questa verifica e poi se è possibile procediamo in questa direzione. Altrimenti, siccome erano previste anche altre ipotesi di modifiche dello statuto, le mettiamo insieme un po' e le facciamo, per un attimo semplificare. Ci sono altre proposte di modifica? Allora, nel frattempo do i numeri della votazione del secondo punto, quindi l'approvazione del piano programma, che ha 25 favorevoli con 754,31 millesimi e quattro astenuti con 187,44 millesimi.

#### **Consigliere CdA – Luca Pouchain**

Una cosa che mi è venuta in mente, che richiamava prima la dottoressa Dell'Acqua... sono Luca Pouchain, consigliere. Nella tabella, come sapete, il vostro voto è in funzione del numero di abitanti e delle commesse che voi fate. Quindi

indirettamente nella tabella trovate già la valorizzazione che i comuni hanno e che gli aggiunge poi quote di voto. Mi sembra che stesse nel bilancio la tabella.

**Presidente dell'Assemblea – Daniela Maggi**

È pubblicata sul sito dove c'è anche lo Statuto, ma ora... per pubblicare l'aggiornamento del bilancio tra la tabella e i diretti di voto.

**Istituzionale – Maura Beretta**

Sì, è sempre pubblicata. Comunque, siccome quando pubblichiamo le slide, noi pubblichiamo queste slide, vi diamo comunque avviso alle liste, e vi do anche l'indirizzo, dove ci sono le tabelle di voto dopo l'approvazione del consuntivo 2023.

**Consigliere CdA – Luca Pouchain**

Cioè, lì c'è la dimensione economica, non il contenuto, però per il contenuto facilmente il direttore può costruire un'altra tabella.

## **AZIENDA SPECIALE CONSORTILE CSBNO**

### **P. N. 4 O.d.G. – COMUNICAZIONI DEL CDA**

#### **Presidente dell'Assemblea – Daniela Maggi**

Allora, passiamo un secondo al quarto punto, che sono le comunicazioni del CdA. Adesso lascio un attimo la parola alla Presidente, perché, come avrete avuto modo di vedere e di apprendere, il comune di Parabiago, con una delibera recente, ha lasciato l'assemblea così come aveva annunciato già più o meno un anno fa. Quindi dopo un anno di incontri in cui anche il CdA aveva accolto una serie di istanze e di richieste del Comune di Parabiago, il Comune ha comunque deciso di uscire dal Consorzio, facendo però una serie di richieste anche al Consorzio, appunto. Lascio un attimo la parola al Presidente e poi al Direttore, proprio perché alcune cose potrebbero essere accoglibili, ma chiaramente siamo qui per discuterne. Però era opportuno informarvi di quello che stava succedendo. Altre insomma potrebbero portare ad una eventuale causa, quindi è giusto informare l'assemblea, è corretto mantenervi informati su tutti i punti che andremo a discutere e a vedere con il Comune di Parabiago. Per cui vi informiamo dei passaggi che nel frattempo sono stati fatti.

#### **Presidente CdA – Maria Antonia Triulzi**

Non è arrivata una comunicazione ufficiale del sindaco all'assemblea. Però il sindaco... avevamo cercato nei mesi precedenti, siccome sapevamo che c'era questa scadenza al mese di luglio, abbiamo cercato un incontro con il sindaco, perché? Per capire, perché alcune richieste, varie richieste, che erano state fatte, erano state accolte. E anche nell'intervento che ha fatto lo scorso anno, qui poi chiederemo a Maura di trovare nei verbali gli interventi che aveva fatto il sindaco, si era dichiarato soddisfatto di questi cambiamenti. Volevamo ragionare insieme a lui questo periodo. Invece è stata scelta da parte del Comune di Parabiago un'altra linea, per cui le comunicazioni non ci sono mai arrivate dal sindaco, ma ci sono arrivate solo dagli uffici e non dal sindaco. Vedrà poi la Presidente, se posso dirlo, sarebbe... l'incontro che noi chiedevamo al sindaco era proprio per ragionare in una uscita ordinata e in una uscita che non creasse problemi e soprattutto non creasse problemi di... Luca, un problema grosso che ci può creare, è quello di danno erariale. Questa parola danno erariale non mi viene mai. Che non creasse problemi di danno erariale sia a noi, per la sua uscita, sia al comune stesso.

#### **Consigliere Cda – Luca Pouchain**

E a tutti i soci.

#### **Presidente CdA – Maria Antonia Triulzi**

E a tutti i soci, perché noi siamo voi. Abbiamo ricevuto una lettera da parte dell'ufficio, del dirigente dell'ufficio, che dice così: *“Efficacia del recesso dal CSBNO, di cui alla deliberazione di consiglio comunale numero 33 del 4 luglio e provvedimenti conseguenti. Richiesta rideterminazione quote relative al 2024 e rimborso quote libri e fondi di dotazione. Con la presente si rammenta la delibera che avevamo preso nel 2024. Al fine della prosecuzione dei propri servizi bibliotecari, l'ente ha proceduto altresì a aderire a Fondazione per Leggere”*, ci fa

sapere che ha aderito a un'altra ... e questo è una scelta sua. *“Per effetto di quanto sopra è necessario regolare i rapporti pendenti, al fine di un ordinato passaggio di consegne”,* siamo contenti che anche loro vogliono un ordinato passaggio di consegne, *“e di chiusura dei rapporti come segue”.* Però qui arrivano le richieste: *“L’ente risulta creditore di euro 15.120, per il rimborso del fondo di dotazione e per effetto del recesso ai sensi del vigente statuto. L’ente risulta creditore di euro 13.000, eccetera per rimborso di quote conferite per acquisto libri in anni precedenti e non utilizzati”.* Qua bisognerà verificare se è vero, ma non credo che sia così. *“Si chiede pertanto la restituzione delle somme suddette mediante versamento su seguente codice IBAN”,* e si chiude così. ... No, si chiude con la richiesta: *“In aggiunta, si ribadisce che la deliberazione del consiglio comunale 17 del 13.4.23, il contratto di servizio da voi sottoscritto, registrato, eccetera eccetera, prevedono entrambi un periodo di vigenza per l’affidamento dei servizi bibliotecari non frazionabili al 4.7.24”.* Quindi scade la loro partecipazione il 4 di luglio. *“Si prega di riformulare proporzionalmente l’importo della quota annuale”,* questo è un punto molto delicato, *“si chiede quindi di riformulare proporzionalmente l’importo della quota annuale del Comune di Parabiago per il periodo 11.4.7, non sussistendo le ragioni per corrispondere l’intera quota per l’anno 2024, così come richiesta nella nostra nota. Si chiede inoltre di garantire il trasferimento dei dati catalografici necessari all’ente per la completa ricatalogazione del materiale librario documentale”* e fin qui... *“Infine, in relazione al patrimonio librario”,* questo è un tema scottante, che abbiamo già affrontato con Garbagnate, *“infine, in relazione al patrimonio librario, si propone la cessione a titolo gratuito, in ragione del finanziamento originario degli stessi con risorse dell’ente, nonché dell’avvenuto ammortamento di gran parte di tale patrimonio. In considerazione della necessità di garantire la prosecuzione dell’attività senza soluzione di continuità, si chiede un formale riscontro entro breve”.* Quindi ci chiedono un incontro veloce. *“Si invita non ultimo a ritirare apparati e dotazioni tecnologiche di vostra proprietà ubicate presso la sede della biblioteca di Parabiago, convenendo fin d’ora che qualora non interveniate entro la data del 31.8.24, le stesse si considereranno da dismettere in quanto senza valore”.* Ecco, se mi posso permettere, che lo stile non è quello del socio, ma è quello della controparte. Noi vorremmo tentare, la nostra proposta è di tentare un incontro con il sindaco, visto che ci viene richiesto urgentemente un incontro, per ragionare insieme su quello che loro chiedono. Se volete approfondiamo punto per punto, oppure ci ragioniamo con calma e anche sentendo il parere dell’avvocato. Se le richieste che vengono fatte a norma dello statuto sono delle richieste legittime o illegittime, così i conti.

### **Consigliere Cda – Luca Pouchain**

Posso dire una cosa? Ecco, secondo me la cosa che riguarda i soci, ed è importante che i soci ne abbiano contezza, per questo l’intervento della Presidente come informativa, è che sarebbe molto importante, e in questo abbiamo il sostegno della Presidente dell’Assemblea dei Soci, che a nome di voi cercherà di intervenire su questo, a nome dei soci; perché una fuoriuscita di questo tipo va fatta in maniera dialogante e consensuale, non può essere fatta con un atto unilaterale di un comune, che decide di un’azienda che ha altri più di 30 comuni coinvolti. Anche perché ci sono delle cose assolutamente ragionevoli, cioè il discorso del ... è stata data una quota di dotazione inerziale, si ritorna indietro ... ovviamente è stata depurata, è stato fatto un calcolo dall’amministrazione di quanto si è svalutata la quota con le perdite che negli anni ci sono state, giustamente. E quello è legittimo che possa avvenire. Ma ad esempio, chiedere, diciamo così, *pro bono* il conferimento di tutto il patrimonio librario, questo è un danno per i soci, perché i

libri sono di proprietà del CSBNO, che poi viene condiviso dai soci. Quindi, se viene ceduto *pro bono* un patrimonio librario, è un problema per l'azienda e per i soci. Quindi richiede quantomeno una trattativa, un ragionamento. Insomma, ci sono dei punti che vanno messi a punto. Quindi in questo senso ringraziamo la Presidente dell'Assemblea, che si è fatta parte diligente per affrontare questo tema, insomma, cercare un dialogo prima di arrivare a una questione... Poi anche nel caso dell'unico precedente, anche se con l'altro statuto di Garbagnate, comunque si arriva a un accordo, a una transazione, insomma, si arriva a un ragionamento. Però deve essere fatto in maniera consensuale, non può essere fatto da una decisione unilaterale.

**Presidente dell'Assemblea – Daniela Maggi**

Ci sono delle richieste di chiarimento?

**Assessore al bilancio Cerro Maggiore - Matteo Bocca**

No, va be', ma ha già risposto. Chiedo cos'era successo in casi analoghi in precedenza, ma mi ha già risposto lei. Di fatto vi siete trovati a ...

**Consigliere Cda – Luca Pouchain**

Era il vecchio statuto, però sostanzialmente si è arrivati a una transazione "va bene, ti posso lasciare lì, però non chiedo dei soldi in più". Insomma, una cosa del genere. Adesso, poi... si possono trovare varie forme, di fatto la volontà per parlare, perché altrimenti, occorrerà coinvolgere dei tecnici.

**Presidente dell'Assemblea – Daniela Maggi**

Va bene, se non ci sono altri interventi, dichiariamo chiusa l'assemblea... Sicuramente vi aggiorneremo sull'incontro che vediamo se ci concede. Grazie e buona serata.

**Presidente CdA – Maria Antonia Triulzi**

Vi auguriamo a tutti buon lavoro per le elezioni.

La seduta termina alle 19,31

La Presidente  
Daniela Maggi

Il Direttore  
Pieraldo Lietti