Linee di indirizzo del Piano Programma 2025-2027

Premessa

Con il presente documento, il Consiglio di Amministrazione di CSBNO, intende promuovere un confronto con l'Assemblea dei Soci legato allo sviluppo strategico dell'Azienda Speciale, tenendo conto delle attività in essere e delle necessità contingenti.

Nel dettaglio, il documento propone all'Assemblea dei Soci due principali dimensioni di confronto:

- La necessità di rinviare l'approvazione del Piano Programma 2025 - 2027, tenendo conto della rilevanza di alcuni processi in corso;
- La necessità di approvare, al fine di garantire in ogni caso una continuità di visione strategica, delle linee di indirizzo che l'Assemblea pone come prioritarie per lo sviluppo di medio-lungo periodo dell'Azienda Speciale;

L'obiettivo è dotare l'Azienda Speciale di un indirizzo strategico, che consenta di implementare una continuità con quanto sviluppato nel corso del mandato in scadenza, e al contempo di attendere le evoluzioni di alcuni processi in corso prima di definire in modo puntuale tali indirizzi, così da poter sviluppare una strategia che tenga conto degli esiti dei processi in atto, esiti che potrebbero modificare notevolmente il perimetro strategico e operativo del CSBNO.

In coerenza con tali obiettivi, il documento si struttura in due principali sezioni. Nella prima vengono identificate le ragioni che inducono il Consiglio di Amministrazione a rinviare l'adozione di un Piano Programma triennale adottando esclusivamente delle linee di indirizzo che riflettano un orientamento strategico di fondo. Nella seconda sezione sono invece proposte delle linee di indirizzo che il Consiglio di Amministrazione, sulla base del lavoro svolto nel corso del proprio mandato, ritiene possano essere funzionali allo sviluppo dell'Azienda Speciale nel medio e nel lungo periodo.

1. Attività in essere che motivano il rinvio della presentazione del Piano Programma

1.1 Rinnovo del Consiglio di Amministrazione (CdA)

Il rinnovo dell'attuale Consiglio di Amministrazione, ormai in scadenza, rappresenta un evento istituzionale rilevante per il futuro di CSBNO. Il nuovo CdA avrà la responsabilità di delineare le linee strategiche per i prossimi anni, assumendo decisioni che incideranno in maniera decisiva sull'assetto e sulle priorità aziendali. Approvare un documento programmatico di così ampia portata prima dell'insediamento del nuovo CdA rischierebbe di risultare prematuro e di vincolare l'operato di un organo non ancora insediato.

Rinvviare l'approvazione del Piano Programma consentirà invece al nuovo CdA di partecipare attivamente alla sua definizione, integrando nuove visioni e obiettivi strategici.

In caso di non continuità dell'attuale Consiglio di Amministrazione, infatti, si renderà necessario un periodo di confronto tra il nuovo CdA e la Direzione e la Struttura, volto ad informare i nuovi Consiglieri, il Vice-Presidente e il Presidente di CSBNO di tutte le attività svolte nel corso dell'ultimo mandato, delle attività in essere, degli obiettivi futuri, e dei processi di consolidamento interno che CSBNO ha adottato negli ultimi anni.

Malgrado tale scelta possa dunque risolversi in una estensione dei tempi di approvazione del Piano Programma, in caso di rinnovo dei membri del Consiglio di Amministrazione è tuttavia necessario garantire un approccio condiviso e allineato alle reali esigenze dell'Azienda e dei suoi *stakeholder*.

È infatti fondamentale che il nuovo consiglio possa contribuire pienamente alla costruzione di un Piano Programma che non sia solo un documento operativo, ma anche una visione chiara e lungimirante del futuro di CSBNO.

1.2. Possibile ingresso di nuovi soci strategici

Un altro elemento di fondamentale importanza è rappresentato dal possibile ingresso della Provincia di Lodi e del Comune di Varese come nuovi soci di CSBNO. Questa eventualità comporta implicazioni significative, in quanto l'ampliamento della base societaria non è una semplice modifica formale, ma richiede una riflessione che coinvolga l'Azienda nella propria interezza.

L'integrazione di nuovi soci amplierebbe il contesto operativo, introducendo nuove opportunità di sviluppo. L'ingresso della Provincia di Lodi e del Comune di Varese, infatti, potrebbe portare a un rafforzamento delle risorse economiche, organizzative e di governance, consentendo così una maggiore rappresentatività territoriale e incrementando altresì altre aree di sviluppo dell'Azienda Speciale.

Trattandosi di processi in atto, si ritiene pertanto congruo attendere gli atti di indirizzo dell'Assemblea in merito all'ingresso della Provincia di Lodi e del Comune di Varese, così da presentare ai Comuni Soci un Piano Programma pluriennale che tenga conto delle effettive caratteristiche attuali e potenziali di CSBNO.

Definire il Piano Programma senza tenere conto di questi cambiamenti rischierebbe di compromettere l'efficacia del documento, limitandone l'aderenza alla realtà e alle potenzialità che l'Azienda potrebbe sviluppare in un contesto ampliato.

1.3. Adozione di linee di indirizzo preliminari

Nell'attesa che si concretizzino gli elementi sopra descritti, il CdA ha deciso di proporre all'Assemblea l'adozione di linee di indirizzo preliminari. Queste linee, pur non rappresentando un documento programmatico definitivo, hanno il compito di fornire un orientamento strategico chiaro per il futuro dell'Azienda, delineando i principali obiettivi e scenari di sviluppo.

L'adozione di queste linee di indirizzo consente all'Assemblea di esprimere un consenso generale sui temi chiave e sugli orientamenti prioritari, così da identificare una continuità di indirizzo da implementare in modo più puntuale tenendo in considerazione gli esiti degli scenari in essere.

2. Linee di indirizzo: Ambiti di intervento e obiettivi

Il nuovo Piano Programma 2025-2027 di CSBNO intende svilupparsi secondo una visione strategica chiara e mirata, articolata su cinque ambiti principali:

- 1) Rafforzamento del core business e ampliamento della base societaria;
- 2) Miglioramento della gestione integrata e dei servizi bibliotecari in una logica di progressivo incremento dell'offerta culturale che i Soci offrono ai propri cittadini attraverso la propria Azienda Speciale;
- 3) Valorizzazione delle attività culturali e formative, mediante l'innovazione dei modelli di gestione;
- 4) Innovazione tecnologica e digitalizzazione;
- 5) Ottimizzazione della gestione del patrimonio librario sulla base delle nuove esigenze di fruizione e accessibilità della cittadinanza.

Attraverso tali ambiti di intervento, CSBNO intende raggiungere i seguenti obiettivi strategici:

- a) Proseguire il processo di consolidamento interno e definire un percorso di sviluppo legato agli elementi gestionali (Risorse Umane, aspetti economico-finanziari, efficienza dei processi produttivi), continuando le attività di progressivo assorbimento delle criticità emerse nei precedenti mandati con lo scopo di garantire la sostenibilità finanziaria a lungo termine.
- b) Potenziare il livello di cooperazione tra i Soci e la propria Azienda Speciale, valorizzando la centralità delle biblioteche all'interno dell'offerta culturale territoriale, anche attraverso l'estensione della compagine dei Soci che consentirà di estendere al rappresentatività territoriale dell'Azienda Speciale;
- c) Implementare modelli di gestione finalizzati all'introduzione di processi di innovazione permanente all'interno dell'agire aziendale, sia sotto il profilo delle attività interne, sia in termini di prodotti e servizi che l'Azienda fornisce ai propri Soci e ai cittadini;
- d) Incrementare il livello di pervasività dell'offerta culturale delle biblioteche tra i cittadini, e sviluppare servizi culturali innovativi anche ricorrendo a modalità di finanziamento innovative (azioni di fundraising, project financing);
- e) Consolidare il CSBNO come un punto di riferimento del settore bibliotecario regionale, nazionale ed internazionale, attraverso l'adozione di elementi gestionali sempre più efficaci e mediante l'espressione di una visione innovativa del ruolo delle biblioteche all'interno dei processi di sviluppo culturale territoriale

2.1 Rafforzamento del core business e ampliamento della base societaria

Si ritiene che un elemento centrale del Piano Programma debba essere rappresentato dal consolidamento dei servizi bibliotecari, che costituiscono il cuore delle attività di CSBNO, garantendo qualità e accessibilità a un numero sempre maggiore di cittadini. Tale obiettivo potrà concretizzarsi attraverso differenti tipologie di azioni, come le ipotesi di adesione attualmente al vaglio dell'Assemblea, che consentono di:

- Sfruttare economie di scala, riducendo le quote pro capite dei soci.
- Rafforzare la stabilità finanziaria e operativa dell'Azienda.

È importante ribadire che l'ampliamento della compagine sociale non sarà solo una questione economico-amministrativa, ma un'opportunità per rafforzare il ruolo di CSBNO come punto di riferimento per il sistema bibliotecario regionale e come elemento funzionale per lo sviluppo di cooperazioni su più ampia scala, creando così le condizioni per poter incidere in modo più pervasivo all'interno dell'offerta culturale del territorio.

2.2. Miglioramento della gestione integrata e dei servizi bibliotecari

Altra linea di indirizzo che si intende proporre alla base del Piano Programma 2025 – 2027 è la promozione della gestione completa e integrata delle biblioteche, basata su un modello sovracomunale che favorisca cooperazione, flessibilità operativa e maggiore efficienza. In particolare:

- Attraverso l'ottimizzazione dei processi gestionali per garantire servizi di alta qualità.
- Mediante la promozione di forme di collaborazione tra i Comuni soci, per condividere risorse, ridurre i costi e migliorare l'esperienza degli utenti.

Questo approccio si basa su un processo di sviluppo integrato tra i Comuni Soci e la propria Azienda Speciale in ambito bibliotecario, che consente di migliorare le performance in termini di offerta, potenziare la soddisfazione da parte dei cittadini dei servizi loro offerti, costituendo una rete bibliotecaria più resiliente e innovativa, capace di rispondere con efficacia alle esigenze delle comunità servite.

3. Valorizzazione delle attività culturali e formative

Il Consiglio di Amministrazione ritiene che le attività culturali e formative debbano rappresentare un pilastro strategico del Piano Programma, che al riguardo definirà e proporrà all'Assemblea dei Soci linee d'azione volte ad incrementare il ruolo di tali servizi, sia in termini di efficacia (conferma e miglioramento della qualità dei servizi forniti ai cittadini e ai Comuni), sia in termini di efficienza (identificazione delle modalità gestionali e amministrative che consentano l'erogazione di tali servizi in una logica di sostenibilità economico-finanziaria). Sotto questo profilo il Piano Programma conterrà indicazioni circa:

- **Cultura e coesione sociale:** Rafforzare l'offerta di eventi e manifestazioni culturali che valorizzino il patrimonio locale e promuovano la partecipazione dei cittadini.
- **Formazione continua:** Garantire la continuità delle scuole civiche e dei corsi formativi per i cittadini, migliorandone la gestione e incrementandone la sostenibilità economico-finanziaria.

L'obiettivo è confermare queste attività come un aspetto qualificante dell'offerta di CSBNO, combinando valore culturale e sostenibilità economica. Per raggiungere questo risultato, sarà valutata anche l'adozione di soluzioni gestionali innovative, come il ricorso ad azioni in regime di **project financing**, che consentono di includere anche soggetti privati nella realizzazione di servizi da erogare ai cittadini nel pieno rispetto dell'interesse pubblico. Questo approccio consentirebbe di sviluppare progetti culturali e formativi in modo integrato, ottimizzando le risorse e riducendo l'impatto sui bilanci pubblici.

4. Innovazione tecnologica e digitalizzazione

Altro ambito di intervento che si ritiene essenziale sviluppare all'interno del Piano Programma 2025 – 2027 è rappresentato dall'innovazione tecnologica, vista come leva strategica per migliorare i servizi e l'efficienza dell'Azienda. In particolare, il Piano prevede:

- **Potenziamento dei servizi digitali:** Sfruttare piattaforme esistenti, come cafélib, e svilupparne di nuove per migliorare l'accessibilità e l'efficienza dei servizi bibliotecari.
 - **Modernizzazione tecnologica:** Confermare e potenziare la capacità di CSBNO di fungere da riferimento per l'innovazione tecnologica nel sistema bibliotecario.
-

5. Ottimizzazione della gestione del patrimonio librario

La gestione del patrimonio librario rappresenta un ambito cruciale per CSBNO. In continuità con le azioni di consolidamento interno adottate nel corso dell'ultimo mandato, il Piano Programma 2025-2027 dovrà dunque proseguire l'analisi degli ambiti di miglioramento dei criteri di gestione di CSBNO.

Tra tali azioni, verrà avviata un'indagine approfondita volta ad identificare i criteri di gestione e di contabilizzazione del patrimonio librario, al fine di valutare l'adozione di modalità che risultino più coerenti con le esigenze di CSBNO e dei Comuni Soci, anche alla luce dei cambiamenti emersi negli ultimi anni anche in termini di fruizione della lettura.

Conclusioni

Nel corso del proprio mandato, il Consiglio di Amministrazione ha aderito in modo puntuale alle indicazioni che i Soci del CSBNO hanno indicato come prioritarie: l'adozione di azioni volte a consolidare gli aspetti interni dell'Azienda Speciale; il perseguimento di una sempre più estesa cooperazione e comunicazione tra Struttura, Direzione, Consiglio di Amministrazione e Assemblea dei Soci; l'identificazione di processi di incremento dell'efficacia in termini di servizi erogati; l'estensione delle attività di CSBNO anche attraverso il ricorso ad azioni di fundraising o alla partecipazione a bandi.

Tali traiettorie strategiche sono state perseguite e hanno reso più solide le dimensioni economico-finanziarie di breve e medio periodo, condizione che consente, oggi, di poter sviluppare delle linee di indirizzo che pur mantenendo una forte attenzione agli elementi gestionali, permettono di identificare degli ambiti di sviluppo dell'Azienda Speciale che, se gestiti correttamente, consentono al CSBNO di ritornare a crescere e, al contempo, proseguire il consolidamento delle proprie dimensioni interne.

Le linee di indirizzo pertanto riflettono una condizione estremamente peculiare, che non nega la persistenza di alcune criticità, che dovranno in ogni caso essere oggetto di attenzione strategica da parte del Consiglio di Amministrazione, ma consentono allo stesso tempo di riportare il confronto tra i Soci e la propria Azienda Speciale sui temi che sono propri di CSBNO: la gestione di servizi per lo sviluppo culturale del territorio, attraverso il ricorso a processi di cooperazione sovracomunale e territoriale.

Gli ambiti e gli obiettivi identificati dal Consiglio di Amministrazione come strategici per la definizione del prossimo Piano Programma, consentono all'Azienda Speciale di sviluppare

la propria ordinaria e straordinaria amministrazione in una logica di continuità con quanto indicato dall'Assemblea nel corso dell'ultimo mandato, inaugurando un nuovo ciclo strategico che si ritiene possa condurre al raggiungimento pieno di tutti gli obiettivi di consolidamento e di incremento della posizione del CSBNO come punto di riferimento culturale per l'intero territorio.