



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

P.zza Salvo D'acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

Piano Programma 2025-2027

Il Piano Programma 2025-2027 di CSBNO intende riprendere una prospettiva di sviluppo strategico dell'Azienda Speciale visti i positivi risultati in ordine alla stabilizzazione economica. Il piano prevede il consolidamento dei *servizi fondanti*, con particolare attenzione all'ampliamento della base societaria, grazie all'ingresso di nuovi soci come la Provincia di Lodi e il Comune di Varese. Inoltre, registrando il risultato più che positivo di miglioramento del Margine Operativo Lordo disegna un percorso volto a superare le difficoltà finanziarie accumulate in passato, ottimizzando le risorse e riducendo il debito. Un *focus* particolare è posto sull'innovazione, con l'intenzione di espandere le attività nell'ambito dell'IT e dei servizi digitali per le biblioteche pubbliche, sfruttando il *know-how* tecnologico di CSBNO. Il piano prevede anche il rafforzamento delle attività culturali, la revisione della gestione del patrimonio librario e una maggiore proattività nel reperire finanziamenti per progetti a sistema, destinati a portare benefici all'intero panorama dei Comuni soci.

Nella prospettiva che si va delineando diventa centrale la necessità di affrontare il tema della "scadenza" dell'attività aziendale, fissata nello Statuto nel 2030.

INDICE

1. Premessa

- La nostra visione
- Il contesto economico e finanziario attuale

2. Le linee strategiche per il 2025 e oltre

- Le sfide principali
- Prospettive future: il percorso verso il 2030

3. I Servizi fondanti di CSBNO

- Lo sviluppo dell'attività caratteristica
- Nuove adesioni e prospettive di crescita
- Sfide nella gestione del patrimonio librario e soluzioni in fase di studio
- Incremento dei servizi a richiesta

4. Le misure per affrontare le criticità

- Le aree che non sono ancora sostenibili: sguardo verso il futuro
- Lifelong Learning
- Manifestazioni Culturali e Teatri

5. Focus su IT e innovazione tecnologica

6. Fundraising

- Capacità di intercettare finanziamenti
- Direzione strategica: progetti a sistema

7. Il budget

- Tabelle



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

P.zza Salvo D'acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

8. La situazione del debito di CSBNO

Premessa

In una società in continuo mutamento, il benessere collettivo è indissolubilmente legato all'accesso universale al sapere e alla capacità di ogni individuo di partecipare attivamente alla vita culturale e sociale. Il CSBNO, insieme alle biblioteche del nostro territorio, si pone come pilastro fondamentale di una comunità informata, inclusiva e coesa.

La Nostra Visione

Il CSBNO e le biblioteche sono centri nevralgici per la formazione e l'informazione, capaci di rafforzare il tessuto sociale della nostra comunità. Riteniamo che la diffusione della conoscenza e l'accesso libero a risorse culturali siano strumenti essenziali per promuovere una cittadinanza consapevole e partecipativa, capace di affrontare le sfide del presente e del futuro.

I Principi Fondamentali

- **Accesso Libero e Inclusivo:** Ci impegniamo a garantire l'accesso a libri, riviste, ebook, risorse digitali e connessioni internet, affinché ogni cittadino, senza eccezioni, possa formarsi e informarsi.
- **Cultura e Formazione:** Attraverso corsi, eventi culturali e spazi di condivisione, offriamo strumenti per un apprendimento continuo, contribuendo allo sviluppo intellettuale e personale della comunità.
- **Sostegno alle Fasce Fragili:** realizziamo interventi mirati a supportare le fasce più vulnerabili, rafforzando la coesione sociale e l'integrazione all'interno della comunità.

Impegni Operativi

- **Innovazione e Tradizione:** Uniamo l'esperienza consolidata delle biblioteche con le opportunità offerte dalle nuove tecnologie, creando un ecosistema dinamico e all'avanguardia per l'apprendimento.
- **Collaborazioni Strategiche:** Favoriamo sinergie con enti, istituzioni e servizi sociali per promuovere progetti condivisi che rispondano ai bisogni della comunità in ogni sua sfaccettatura.
- **Inclusività e Partecipazione:** Creiamo spazi accoglienti e programmi formativi dedicati, capaci di valorizzare la diversità e di stimolare la partecipazione attiva di tutti i cittadini, rafforzando il senso di appartenenza alla comunità.

Il piano programma per il periodo 2025-2027 rappresenta un'occasione fondamentale per il CSBNO di ridefinire le proprie **priorità strategiche** e pianificare un percorso di **sviluppo e consolidamento** che guardi al **futuro**. In particolare, con questo Piano Programma, si



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

P.zza Salvo D'acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

intende porre l'ambizioso obiettivo di costruire una visione di lungo periodo che accompagni l'Azienda fino al rinnovo della convenzione, che scadrebbe nel 2030) e all'approvazione di una modifica statutaria in ordine alla durata dell'attività aziendale. Tale scelta nasce dalla necessità di affrontare con decisione le fragilità strutturali emerse negli ultimi anni e delineare un piano di interventi che possano assicurare la sostenibilità economico-finanziaria e il rilancio delle attività.

Il contesto economico e finanziario attuale

L'analisi elaborata dal Controllo di Gestione di CSBNO, ha permesso di evidenziare in modo chiaro sia le opportunità che le criticità della gestione aziendale. Dopo gli anni in cui il pareggio di bilancio è stato raggiunto grazie alla sospensione degli ammortamenti il 2024 ha segnato un momento di svolta: si stanno raccogliendo i frutti degli interventi correttivi messi in atto fin dall'insediamento del nuovo direttore nel settembre 2022 che hanno consentito di avviare un percorso per il risanamento e per ripristinare la stabilità economica.

Grazie a un impegno costante nella riorganizzazione interna e nella riduzione dei costi generali, l'Azienda ha registrato un progressivo miglioramento del **marginale operativo lordo**. Questo *trend* positivo testimonia la validità degli interventi messi in atto e l'opportunità di proseguire con lo stesso approccio, aprendo a strategie di sviluppo che sempre siano delineate nella certezza che trovino sostenibilità e non mettano in discussione il pieno equilibrio del conto economico.

Per poter realizzare pienamente anche il recupero delle difficoltà finanziarie create nel passato è necessario intraprendere un percorso strategico di maggiore respiro.

I dati del bilancio d'esercizio 2024 e il miglioramento del Margine Operativo Lordo confortano queste letture.



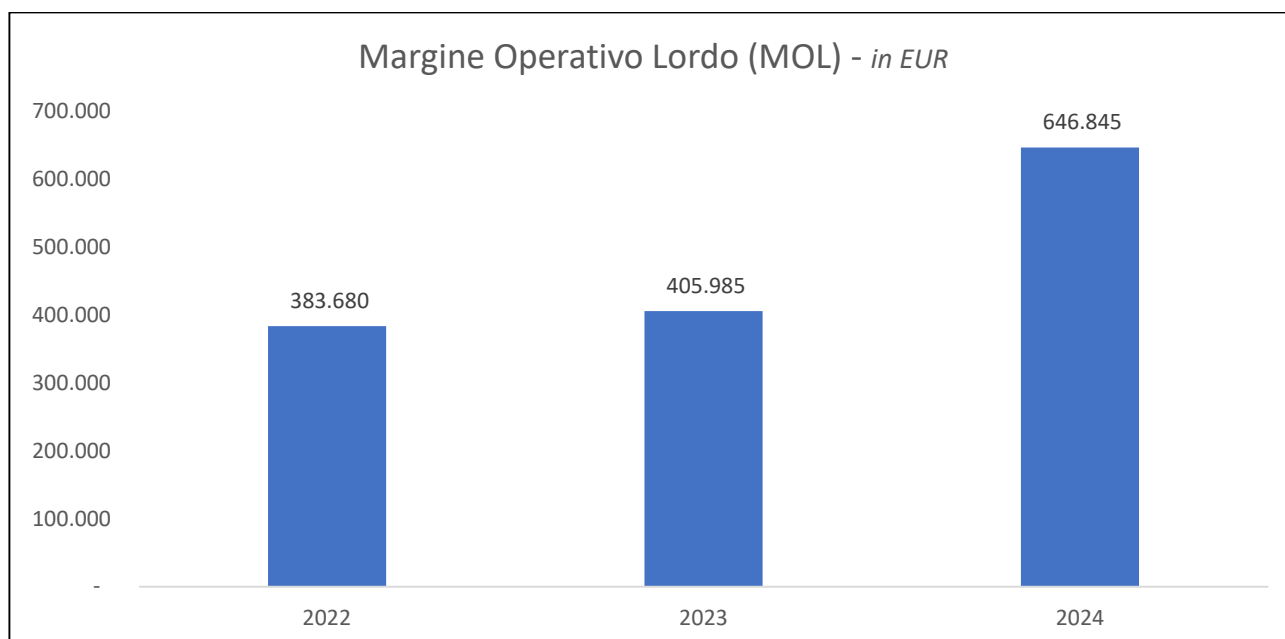
CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

P.zza Salvo D'acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net





CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

P.zza Salvo D'acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

Le linee strategiche per il 2025 e oltre

Nel corso del 2025, il Consiglio di Amministrazione, in stretta collaborazione con la struttura potenziata nel 2024, grazie all'integrazione di risorse professionali esterne, un controller e un nuovo studio di commercialista, presenta ai soci una proposta di linee strategiche. Tale proposta costituisce la base per superare in maniera sempre più decisa i nodi critici dell'Azienda e rilanciarla verso un futuro di crescita e innovazione.

Il lavoro di analisi e pianificazione si è focalizzato su alcuni obiettivi chiave:

1. **Raggiungimento del pieno equilibrio economico:**

- Confermare il *trend* di miglioramento del conto economico attraverso interventi strutturali mirati nel 2025.
- Identificare nuove opportunità di ricavi e ottimizzare ulteriormente i costi operativi.

2. **Superamento della fase di risanamento:**

- Lasciarsi alle spalle il periodo di difficoltà economiche che ha caratterizzato gli ultimi cinque anni.
- Ripristinare una condizione di solidità finanziaria, indispensabile per garantire la continuità e l'efficacia dei servizi.

3. **Rilancio dello sviluppo e dell'innovazione:**

- Riprendere il cammino di crescita interrotto negli ultimi anni, con particolare attenzione all'introduzione di soluzioni innovative che possano aumentare il valore percepito dei servizi offerti dal CSBNO.
- Rafforzare il posizionamento dell'Azienda come punto di riferimento per le biblioteche e i servizi culturali in Lombardia

Le sfide principali

Il raggiungimento di questi obiettivi richiede una visione chiara e una capacità di gestione proattiva. Tra le sfide principali che il CSBNO dovrà affrontare figurano:

- **La gestione delle perdite pregresse:** il miglioramento del margine operativo lordo del 2024 è un risultato importante e la prospettiva del periodo 2025-2027 è quella di confermare il carattere strutturale del nuovo assetto economico. L'inversione di tendenza sul rinnovo del CCNL, che ha contenuto l'impatto del costo del personale, rappresenta un'importante opportunità per accelerare il processo di risanamento aziendale.



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

P.zza Salvo D'acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

- **La sostenibilità dei nuovi investimenti:** i piani di sviluppo e innovazione che richiederanno risorse finanziarie si baseranno sul presupposto della preventiva verifica della sostenibilità finanziaria degli investimenti nel medio periodo.
- **L'armonizzazione dei servizi:** il rilancio del CSBNO deve prevedere delle ricadute in termini di vantaggio per tutti i soci del consorzio, evitando disuguaglianze nella distribuzione dei benefici.



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

P.zza Salvo D'acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

Prospettive future: il percorso verso il 2030

Il piano strategico delineato per il 2025 – 2027 non è solo un punto di svolta nel percorso di consolidamento aziendale, ma rappresenta anche un passo cruciale verso il rinnovo della convenzione nel 2030. Questo traguardo richiederà che l'Azienda dimostri la propria capacità di evolvere e adattarsi alle esigenze future, consolidando la propria stabilità economica e migliorando l'efficacia dei servizi culturali offerti.

Le analisi del Controllo di Gestione hanno già posto basi solide per questa trasformazione, offrendo strumenti utili per identificare le priorità e costruire soluzioni sostenibili. Attraverso una gestione attenta e una pianificazione di lungo periodo, il CSBNO potrà diventare un modello di innovazione e resilienza per il settore culturale.

Le misure che si declinano nel Piano Programma richiedono una prospettiva aziendale di lunga durata.

Anche la recente acquisizione di nuovi Soci e in particolare la sfida della gestione del Centro Culturale di Varese presuppone un ampliamento dello sguardo nella prospettiva di sviluppo Aziendale, che suggerisce di avviare al più presto la riflessione in merito all'art. 3 dello Statuto, che al comma 4 recita *“La durata dell'Azienda viene determinata con scadenza al 31 dicembre 2030. Tale termine potrà essere prorogato alla scadenza sempre che permanga la validità degli scopi per i quali l'Azienda è stata costituita, mediante modificazione del presente Statuto da approvarsi almeno un anno prima della scadenza.”*



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

P.zza Salvo D'acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

I Servizi Fondanti di Csbno

Le analisi condotte nel triennio 2022-2024 hanno evidenziato che l'attività caratteristica di CSBNO, vale a dire i servizi bibliotecari, non presenta criticità rilevanti, confermandosi come un elemento stabile e ben consolidato del modello operativo dell'Azienda. Questa constatazione offre una base solida su cui costruire ulteriori strategie di crescita e innovazione. La capacità di CSBNO di mantenere la qualità e la sostenibilità dei suoi *servizi core*, nonostante le sfide affrontate negli ultimi anni, rafforza l'idea che tali attività debbano essere al centro delle politiche aziendali nei prossimi anni.

In questa fase di consolidamento e sviluppo, il cuore dell'attività di CSBNO, vale a dire i servizi bibliotecari, assumono quindi una rilevanza prioritaria e strategica per diverse ragioni, che si articolano nei seguenti punti chiave.

Una priorità strategica

1. **Solidità comprovata:** La mancanza di criticità rilevanti ne fa un *asset* sicuro su cui basare ulteriori investimenti e iniziative.
2. **Punto di partenza per lo sviluppo:** I *servizi core* costituiscono la piattaforma ideale per ampliare l'offerta, attrarre nuovi soci e ottimizzare l'organizzazione interna.

Verso il futuro

Il consolidamento e la valorizzazione dei servizi principali saranno al centro delle strategie future di CSBNO, utilizzando l'ampliamento della base societaria e l'aumento della popolazione servita come leva per il rafforzamento del ruolo dell'Azienda, finalizzato ad accrescere la sua posizione orientata verso:

- **L'espansione dell'impatto culturale**, mantenendo come obiettivo centrale il miglioramento dell'accesso ai servizi bibliotecari e culturali per tutti i cittadini.
- **L'innovazione e la sostenibilità**, adattando i servizi alle nuove esigenze del territorio e garantendo elevati standard di qualità.

Lo sviluppo dell'attività caratteristica

I **servizi indivisibili** rappresentano la ragione originaria della costituzione dell'Azienda e riflettono oltre 25 anni di esperienza, studio e sviluppo. Queste attività si contraddistinguono per un eccellente livello qualitativo, innovazione continua e impegno nel rispondere alle esigenze in continua evoluzione dei Comuni soci. Grazie al coordinamento attento e professionale di un team altamente specializzato, CSBNO è in grado di offrire soluzioni sempre più efficienti, precise e in grado di garantire un accesso equo e capillare ai servizi bibliotecari e culturali. L'azienda non solo risponde alle necessità locali, ma è anche un punto di



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

P.zza Salvo D'acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

riferimento per altri sistemi bibliotecari, consolidando il suo ruolo di modello di eccellenza e innovazione nel settore.

Opportunità per il futuro

Grazie al patrimonio di esperienza e credibilità costruito in oltre 25 anni, CSBNO si trova oggi di fronte a due opportunità fondamentali:

1. Espansione della base soci:

- Incrementare il numero di Comuni e Province aderenti al sistema, rafforzando il bacino d'utenza e le economie di scala.

2. Riduzione dell'esposizione finanziaria:

- Sfruttare l'aumento del fatturato derivante dalle nuove adesioni per ridurre progressivamente l'indebitamento accumulato a seguito degli investimenti effettuati per posizionarsi come leader del settore.

Nuove adesioni e prospettive di crescita

L'ampliamento della base soci rappresenta una svolta strategica per CSBNO e una strada concreta verso una maggiore sostenibilità economica e operativa.

• Adesione della Provincia di Lodi (Dicembre 2024):

Alla fine del 2024, la Provincia di Lodi è diventata socia di CSBNO, contribuendo ad ampliare la base territoriale dell'Azienda e ad aumentare il numero di utenti serviti.

• Percorso di adesione del Comune di Varese (2025):

- Il Comune di Varese ha formalmente avviato il processo di adesione a CSBNO, con l'obiettivo di completare l'integrazione entro il 2025. L'ingresso di un Comune di tale rilevanza rappresenta un'opportunità strategica per rafforzare il ruolo dell'Azienda nell'area nord-ovest della Lombardia.

•

• Ulteriori possibili adesioni:

Queste richieste di adesione e l'interesse crescente da parte di altri enti locali aprono la possibilità di ulteriori ingressi di soci nel futuro prossimo. Queste opportunità potrebbero contribuire a espandere ulteriormente l'impatto di CSBNO nel settore bibliotecario e culturale regionale rafforzando la capacità di CSBNO di proporre soluzioni innovative e di mantenere una leadership consolidata nel settore.



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

P.zza Salvo D'acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

Proiezioni economiche e benefici

L'ingresso di nuovi soci, come il Comune di Varese, avrà un impatto significativo sul fatturato e sulla marginalità dell'Azienda. Tra i principali benefici attesi:

1. Incremento del fatturato:

- L'aumento del numero di Comuni aderenti comporterà una crescita consistente delle entrate, migliorando la sostenibilità finanziaria complessiva.

2. Economia di scala:

- Un bacino di utenti più ampio permetterà di ottimizzare i costi unitari per i servizi offerti, aumentando l'efficienza operativa.

3. Diversificazione delle entrate:

- L'ampliamento della base soci ridurrà la dipendenza da singole fonti, rendendo il bilancio aziendale più resiliente e stabile.

4. Miglioramento della sostenibilità finanziaria:

- L'aumento delle entrate contribuirà a ridurre gradualmente l'esposizione finanziaria, derivante dagli investimenti che hanno reso CSBNO leader nel settore bibliotecario.

Implicazioni strategiche

Il consolidamento dell'attività caratteristica e l'espansione della base soci rappresentano un duplice vantaggio per CSBNO:

• Rafforzare la leadership nel settore:

- CSBNO continuerà a essere un punto di riferimento per l'innovazione, la gestione integrata e la qualità del servizio bibliotecario.

• Creare un futuro finanziariamente sostenibile:

- Le nuove adesioni e il miglioramento delle economie di scala consentiranno di generare un surplus economico da reinvestire in progetti strategici e nell'ulteriore sviluppo dei servizi.

Conclusioni e visione per il futuro

Le prospettive delineate per il periodo 2025-2027 pongono CSBNO in una posizione di forza, grazie al consolidamento delle sue attività principali e all'espansione della rete di Comuni e Province aderenti. Questo percorso offre una strada concreta per:

- Garantire un miglioramento continuo dei servizi offerti ai cittadini.
- Ridurre l'esposizione finanziaria, rendendo l'Azienda più solida e resiliente.
- Sostenere la crescita e l'innovazione, valorizzando il patrimonio di competenze e credibilità accumulato in oltre 25 anni di attività.

I dati economici, come mostrato dalle seguenti tabelle, esprimono in modo plastico come l'ampliamento della base societaria sia una strada molto efficace per rafforzare la solidità economica di Csbno

Grafico 1 – Andamento di Ricavi e Margine con l'ingresso di Lodi e Varese come nuovi soci

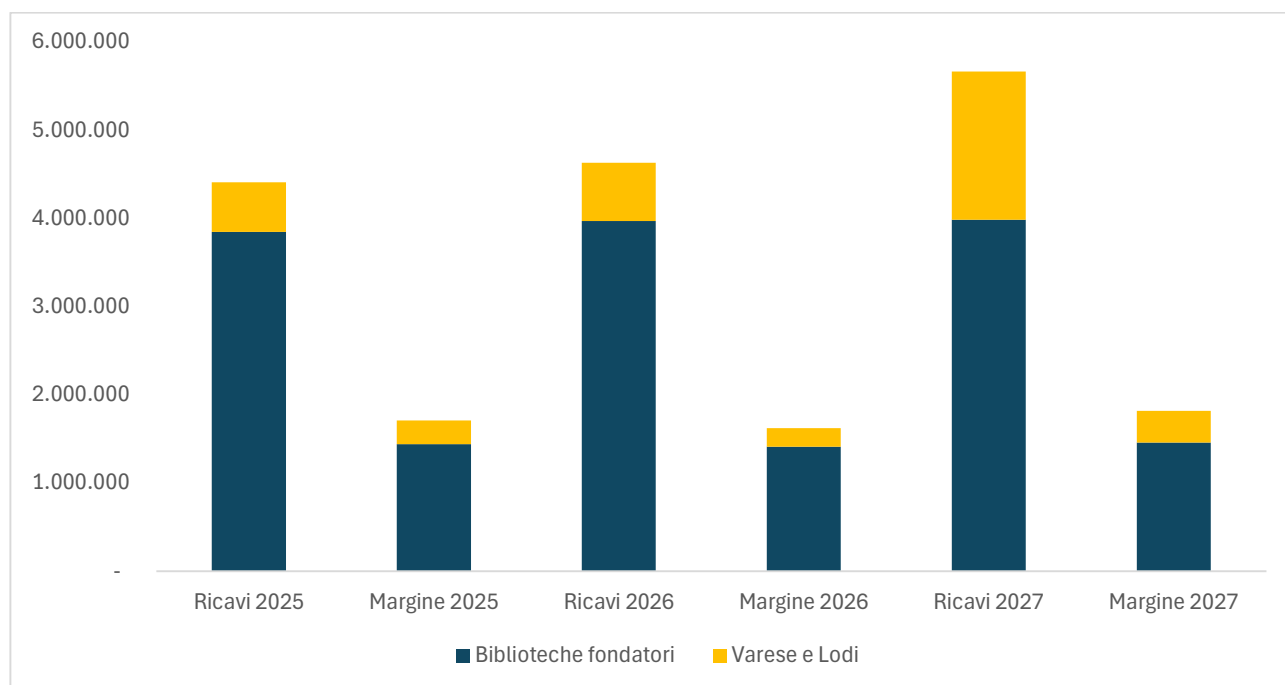
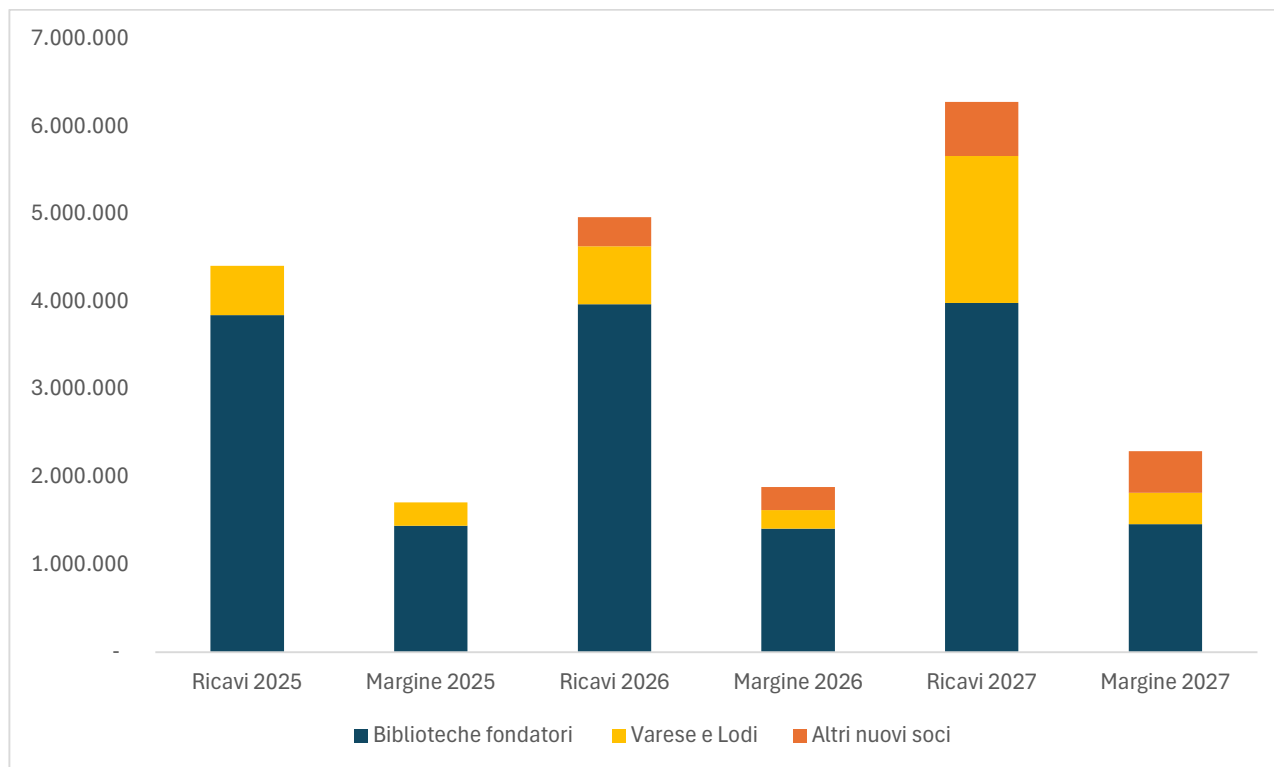


Grafico 2 – Andamento ipotetico di Ricavi e Margine con l'ingresso eventuale di nuovi soci fino ad 1,5mln di abitanti



Riduzione della quota pro capite

Grazie all'aumento della popolazione servita e alla conseguente ottimizzazione dei costi, potrebbe essere possibile ridurre progressivamente la **quota pro capite** a carico degli enti soci.

Questa riduzione rappresenterebbe un vantaggio diretto per i soci e un incentivo per ulteriori adesioni, consolidando la sostenibilità economica a parità di qualità dei servizi.

Un incrocio strategico per la stabilità finanziaria

La linea strategica di ampliamento della base societaria di CSBNO si interseca con un'altra direttrice fondamentale per raggiungere una completa stabilità finanziaria: la revisione della modalità di gestione economica del patrimonio librario. Questa revisione mira a superare alcuni limiti emersi nell'attuale configurazione, ipotizzando una nuova impostazione che garantisca maggiore flessibilità gestionale e sostenibilità economica.



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

P.zza Salvo D'acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

Sfide nella gestione del patrimonio librario e soluzioni in fase di studio

La scelta di considerare i libri come patrimonio economico e di bilancio, adottata al momento della costituzione dell'Azienda, ha mostrato limiti significativi nel corso dei 25 anni di attività. In particolare:

1. Proprietà del patrimonio librario:

- Attualmente, i libri acquistati vengono iscritti al patrimonio del sistema bibliotecario, anziché restare di proprietà dei Comuni soci.
- Questa configurazione non ha trovato un'effettiva adesione da parte dei soci, poiché i libri, sebbene disponibili per tutto il sistema tramite il servizio di inter-prestito, sono acquistati direttamente dalle singole biblioteche.

2. Tentativi di acquisti centralizzati:

- Prima della pandemia di Covid-19, si era cercato di introdurre una modalità di acquisto collettivo centralizzato del patrimonio librario.
- Tuttavia, questa proposta non è mai decollata a causa delle difficoltà percepite dalla comunità professionale, che ha ritenuto i vantaggi meno significativi rispetto ai costi e alle complessità operative.

3. Distorsioni economiche:

- La collocazione a bilancio degli acquisti librari come **investimenti patrimoniali** ha contribuito a generare difficoltà finanziarie, poiché ha alterato la dinamica degli investimenti dell'Azienda. Questo meccanismo ha avuto un impatto diretto sull'indebitamento degli ultimi anni.

A partire dal budget del 2026, CSBNO valuterà l'opportunità di superare il modello attuale, adottando una nuova impostazione per la gestione del patrimonio librario, che potrebbe prevedere i seguenti passaggi:

1. Trasferimento progressivo dei libri alla spesa corrente:

- Gli acquisti di libri non verrebbero più considerati come investimenti patrimoniali da ammortizzare, ma verrebbero contabilizzati come spese correnti.

2. Impatto positivo sulla stabilità finanziaria:

- Questo cambiamento potrebbe ridurre le distorsioni legate all'ammortamento del patrimonio librario, migliorando la sostenibilità economica dell'Azienda.
- La mitigazione dell'impatto del meccanismo di ammortamento relativo al patrimonio librario, potrebbe contribuire a diminuire l'esposizione debitoria di CSBNO nel medio-lungo periodo.



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

P.zza Salvo D'acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

3. Flessibilità nell'utilizzo delle risorse:

- Superato il vincolo dell'ammortamento, si potrebbe ottenere maggiore flessibilità nell'utilizzo delle risorse, permettendo una riallocazione tra il patrimonio librario cartaceo e quello digitale, in base alle specifiche esigenze dei territori.
- Questa flessibilità consentirebbe ai Comuni soci di rispondere più efficacemente alle necessità dei cittadini, indirizzando le risorse verso le soluzioni più adatte.

Dal completamento della transizione, i libri saranno nuovamente forniti ai soci al prezzo scontato ottenuto in sede di gara d'appalto, garantendo un risparmio significativo per i Comuni soci. Questa nuova impostazione migliorerà la trasparenza e la sostenibilità economica, offrendo maggiore flessibilità nella gestione delle risorse tra patrimonio librario cartaceo e digitale.

Prospettive e considerazioni per l'attuazione

Questo possibile passaggio dovrà essere costruito tenendo conto di due fattori fondamentali:

1. **La sostenibilità a conto economico**, per garantire che la transizione non comprometta la stabilità finanziaria dell'Azienda.
2. **La coerenza dei principi contabili applicati nel tempo**, affinché l'approccio adottato sia legittimo e conforme agli standard contabili.

Nel corso del 2025, verranno analizzati tutti gli scenari possibili per individuare le strade che consentano legittimamente di avviare un percorso di ristrutturazione della gestione del patrimonio librario. Questo processo includerà la definizione di specifiche categorie di patrimonio, con l'obiettivo di delineare tempi di ammortamento coerenti con la tipologia di beni che CSBNO acquisisce annualmente e con quelli che sono già stati acquisiti ma non ancora completamente ammortizzati.

Regole per i nuovi soci

Questa impostazione si applicherà ai nuovi soci che entreranno in CSBNO a partire dal 2024, con le seguenti modalità:

1. **Acquisti in spesa corrente:**
 - Gli acquisti di libri saranno gestiti come spese correnti e non verranno iscritti al patrimonio dell'Azienda.



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

P.zza Salvo D'acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

2. Proprietà comunale o provinciale:

- I libri saranno di proprietà diretta dei Comuni o delle Province aderenti, mantenendo il controllo locale sul patrimonio librario.

3. Sconti contrattuali:

- I nuovi soci beneficeranno degli sconti negoziati da CSBNO in sede di gara d'appalto, garantendo un'ottimizzazione economica per gli acquisti librari.

Incremento dei servizi a richiesta

Nel 2024, si è già registrato un incremento significativo nei servizi a richiesta, che dimostra come i soci abbiano raccolto e condiviso l'obiettivo di valorizzare l'azienda, utilizzandola nel modo più consistente e utile possibile. Sulla base di questi risultati, si stima un ulteriore aumento nel triennio a venire, con una crescita delle richieste e un potenziamento dei servizi, rispondendo così in modo sempre più efficace alla domanda degli utenti.

Previsione di crescita: +€500.000 entro il periodo di riferimento 2025-2027.

Questi servizi continueranno a integrare l'offerta di CSBNO, contribuendo al miglioramento complessivo dei ricavi.

L'area di business commerciale

Con l'ingresso della Provincia di Lodi in qualità di socio, CSBNO ha l'opportunità di inaugurare una nuova fase strategica per le sue attività economiche rivolte a terzi. Questo cambiamento rappresenta un punto di svolta per l'Azienda Speciale, consentendo di ridefinire il ruolo e la struttura delle sue operazioni commerciali in linea con gli obiettivi statutari e con le nuove esigenze del mercato bibliotecario.

Impatto dell'aumento dei ricavi da soci

L'ampliamento della base societaria con l'ingresso della Provincia di Lodi incrementa il peso dei ricavi derivanti dai soci, migliorando il bilancio complessivo dell'Azienda. Questo incremento produce due effetti positivi:

1. Riduzione del fatturato verso terzi:

- Con un aumento dei ricavi interni, CSBNO può ridurre il ricorso alle attività rivolte a terzi, rispettando il vincolo che limita al 20% la quota massima di attività commerciali rispetto al totale dei ricavi.



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

P.zza Salvo D'acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

2. Maggior libertà di azione:

- Liberare parte di questo 20% consente all'Azienda di ripensare le sue attività rivolte a terzi, puntando su aree strategiche e più remunerative rispetto al passato.

Negli anni passati, una parte significativa delle attività commerciali di CSBNO è stata dedicata alla gestione di biblioteche a richiesta anche ad Enti non soci. Tuttavia, questa tipologia di servizio ha mostrato margini economici estremamente limitati, rendendola meno strategica rispetto ad altre opportunità.

In prospettiva, con la progressiva conclusione delle gestioni attualmente in essere, CSBNO intende reindirizzare le sue attività verso ambiti che offrano:

- **Maggiori opportunità di marginalità.**
- **Possibilità di valorizzare le competenze interne.**
- **Un impatto positivo sulla sostenibilità finanziaria dell'Azienda.**



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

P.zza Salvo D'acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

Le misure per affrontare le criticità

Le problematiche che l'Azienda si è trovata ad affrontare, di cui nel prossimo triennio bisognerà ancora gestire le ricadute di lungo periodo, sono state ampiamente approfondite e analizzate nei bilanci consuntivi degli anni 2022 e 2023, così come nella relazione semestrale 2024. In tali documenti, sono stati delineati nel dettaglio i fattori critici che influenzano la gestione operativa, finanziaria e strategica dell'organizzazione, con una particolare attenzione agli scenari economici e ai vincoli strutturali che incidono sulle performance.

In questa sede, si intende richiamare sinteticamente tali criticità, suddividendole per tematiche principali, e concentrarsi esclusivamente sulle soluzioni e prospettive strategiche che l'Azienda intende adottare per affrontarle. L'obiettivo è fornire un quadro chiaro delle misure programmate e della visione di lungo periodo, rinviando ai documenti precedenti per eventuali approfondimenti analitici o tecnici. Questo approccio consente di mantenere la relazione focalizzata sulle azioni concrete e sulle strategie future, evitando ridondanze rispetto alla documentazione già prodotta.

Le aree che non sono ancora sostenibili: sguardo verso il futuro

Lifelong Learning

L'area dedicata al lifelong learning, che comprende sia la gestione delle scuole civiche per conto dei Comuni soci sia la vendita diretta di servizi formativi e culturali ai cittadini, si trova a fronteggiare difficoltà strutturali nel raggiungimento della sostenibilità economica. Nonostante le potenzialità intrinseche di questi servizi, entrambe le aree di attività mostrano limiti specifici che richiedono interventi mirati per garantire continuità e sostenibilità.

Gestione di scuole civiche

- Questa attività è caratterizzata da un maggiore equilibrio economico, grazie al coinvolgimento diretto dei Comuni soci che, “a richiesta”, affidano a CSBNO la gestione delle scuole civiche. Tale modello permette di sostenere più agevolmente i costi operativi, grazie al cofinanziamento comunale e alla struttura organizzativa già esistente.
- La natura del rapporto con i Comuni garantisce una maggiore stabilità, poiché le concessioni implicano il coinvolgimento dei soci, a differenza di altre attività di vendita diretta. Tuttavia, l'effettiva sostenibilità rimane subordinata alla volontà dei Comuni di continuare a supportare finanziariamente il servizio affidato.



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

P.zza Salvo D'acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

Vendita diretta di servizi formativi e culturali

- L'attività di vendita diretta, che include sia percorsi formativi sia iniziative culturali come le visite d'arte, si scontra con una scala di business troppo ridotta per coprire i costi fissi, rendendo il raggiungimento del pareggio di bilancio assai problematico.
- Inoltre, l'analisi delle dinamiche di mercato ha evidenziato che:
 - Il settore della formazione e delle visite d'arte è **altamente competitivo** e richiede una forte specializzazione per attrarre e fidelizzare i clienti.
 - L'ingresso e la crescita in questo mercato richiederebbero **significativi investimenti** per garantire un'offerta di alta qualità e visibilità, risorse che CSBNO non può attualmente sostenere a causa della sua attuale esposizione finanziaria.
 - Anche qualora si riuscisse a reperire i fondi necessari, il modello di business presenta **rischi elevati**, legati sia alla variabilità della domanda sia alla forte concorrenza. Per un ente come CSBNO, l'assunzione di tali rischi non è legittima senza un mandato esplicito dell'Assemblea e un supporto finanziario specifico da parte degli enti soci, che dovrebbero prevedere fondi vincolati per coprire eventuali perdite.

Strategia per la sostenibilità: concessione del marchio

Alla luce di queste difficoltà, si è deciso di avviare un percorso sperimentale per garantire la continuità dei servizi ai cittadini attraverso un approccio innovativo basato sulla concessione del marchio **CSBNO** e sull'attivazione di accordi di **project financing** con operatori privati specializzati. La strategia prevede:

1. **Coinvolgimento di operatori privati:** Questi si assumono il rischio d'impresa, garantendo allo stesso tempo la qualità dei servizi attraverso un contratto ben strutturato che tutela l'immagine e la reputazione di CSBNO.
2. **Presidio qualitativo:** CSBNO continuerà a monitorare e supervisionare la corretta esecuzione dei contratti per assicurare che i servizi erogati rispondano alle aspettative dei cittadini e al mandato di CSBNO

Il caso di studio: "Percorrendo l'arte"

- Una delle iniziative più rappresentative dell'area culturale, "Percorrendo l'arte", ha registrato tra il 2022 e il 2024 perdite annue medie comprese tra €10.000 e €15.000, a causa della ridotta capacità di attrazione e della limitata scala del business.
- Nel corso del 2024, si è avviato un percorso sperimentale per affidare la gestione di questa attività a un operatore privato attraverso la concessione del marchio CSBNO.



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

P.zza Salvo D'acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

- A partire dal 2025, il costo del personale impiegato per monitorare la buona esecuzione del contratto sarà interamente coperto dai ricavi derivanti dalla concessione, eliminando così le perdite e garantendo la piena sostenibilità dell'attività già nei primi mesi dell'anno.

Prospettive di sviluppo

- La strada che si sta adottando per “Percorrendo l'arte” potrebbe rappresentare una strategia valida, da estendere con lo stesso approccio ad altre attività, in particolare:
 - **Percorsi formativi per il tempo libero:** Comprendono corsi, laboratori e attività educative per diverse fasce d'età.
 - **Iniziative culturali specialistiche:** Eventi e progetti pensati per un pubblico specifico con interessi mirati.
- L'obiettivo strategico è replicare il modello di *project financing*, affidando, anche in parte, la gestione delle attività di vendita diretta di iniziative formative e culturali a operatori privati selezionati e garantendo così la piena sostenibilità entro il **2026**. Questo approccio permetterà di:
 - Assicurare la continuità e la qualità dei servizi senza esporre CSBNO a rischi economici.
 - Sfruttare le competenze e l'esperienza di operatori specializzati per ampliare e migliorare l'offerta e rispondere meglio alle esigenze del mercato.
 - Concentrarsi sul ruolo di coordinamento e monitoraggio, mantenendo un controllo indiretto sulla qualità e sull'impatto dei servizi.

Manifestazioni culturali e Teatri

Il contesto e la rilevanza dell'area

L'area delle manifestazioni culturali riveste un ruolo strategico per CSBNO, sia per l'interesse diretto dei Comuni soci, sia per il suo pieno allineamento agli scopi statutari dell'Azienda Speciale. Le attività culturali rappresentano un elemento chiave per valorizzare il patrimonio locale, promuovere la partecipazione dei cittadini e stimolare la coesione sociale. Tuttavia, l'area presenta attualmente difficoltà nel garantire una piena sostenibilità economica.

Le criticità principali si possono riassumere come segue:

- **Limitatezza delle commesse:** I Comuni soci affidano a CSBNO la gestione di manifestazioni ed eventi culturali in modo episodico e con budget relativamente modesti.



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

P.zza Salvo D'acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

- **Calcolo dei prezzi:** Le “commesse” prevedono una costruzione del prezzo basata sui costi vivi più una maggiorazione del 10% per coprire le spese generali. Questo approccio, su una base di fatturato ridotta, non consente di sviluppare un modello economico sostenibile.
- **Mancanza di una struttura dedicata:** Le dimensioni attuali dell'attività non giustificano la costituzione di un team specializzato, il quale potrebbe apportare valore aggiunto rispetto alla gestione diretta da parte dei singoli Comuni.

Lo Statuto di CSBNO e l'approccio innovativo

Sebbene lo Statuto dell'Azienda Speciale CSBNO, approvato nel 2017, non menzioni esplicitamente i "piani culturali di zona", l'impostazione dell'Art. 2 riflette in modo coerente la logica e gli obiettivi propri di tali strumenti di programmazione culturale territoriale.

In particolare, la possibilità per l'Azienda di svolgere attività di consulenza, supporto tecnico e gestione di iniziative in ambito culturale, educativo, formativo e sociale per conto dei Comuni soci e di altri enti pubblici o privati, costituisce un chiaro riferimento alla dimensione sovracomunale e integrata tipica dei piani culturali di zona.

Nel quadro delle finalità previste dallo Statuto e della missione istituzionale del CSBNO, la direzione di lavoro potrebbe essere di dare avvio ad un percorso strutturato per la definizione di *Piani Culturali di Zona*, come strumento di governance condivisa delle politiche culturali sovracomunali. L'obiettivo sarebbe quello di offrire ai territori una cornice operativa stabile, capace di favorire sinergie, ottimizzare l'uso delle risorse e migliorare la qualità complessiva della programmazione culturale.

1. Tavoli programmatici

- Istituzione di tavoli di lavoro composti da rappresentanti politici, amministrativi e tecnici dei Comuni soci, con il coinvolgimento attivo di associazioni territoriali, istituzioni culturali e figure esperte della struttura CSBNO.
- Finalità: elaborare proposte condivise da sottoporre all'approvazione dei singoli enti, orientate alla definizione e attuazione di *Piani Culturali di Zona*, promuovendo una gestione coordinata, strategica e integrata delle politiche culturali.

2. Valorizzazione delle risorse condivise

- I *Piani Culturali di Zona* potrebbero costituire uno strumento per superare la frammentazione degli interventi e delle risorse, favorendo una programmazione culturale più coesa, di respiro ampio e di maggiore qualità.



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

P.zza Salvo D'acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

- L'approccio condiviso consente di preservare la capillarità territoriale, pur inserendola in un disegno comune, volto a rafforzare l'identità culturale dell'area e il ruolo attivo delle comunità locali.

3. Economia di scala

- La gestione integrata delle attività culturali come descritta sopra, potrebbe consentire di ridurre i costi unitari e massimizzare l'efficacia degli investimenti.
- Le risorse, attualmente parcellizzate, potrebbero essere utilizzate per creare eventi di alta qualità, con una ricaduta positiva su tutti i Comuni partecipanti.

4. Maggiore accesso ai finanziamenti pubblici

- La costituzione di una rete favorisce la partecipazione a bandi regionali, nazionali ed europei, aumentando le possibilità di ottenere finanziamenti pubblici e privati.

5. Rafforzamento dell'identità culturale territoriale

- Una programmazione condivisa permetterebbe di valorizzare il patrimonio culturale locale, migliorando la percezione da parte dei cittadini e promuovendo un senso di appartenenza al territorio.

Esempi positivi di cooperazione culturale

Dal 2022, CSBNO ha avviato una collaborazione significativa con la **Fondazione Teatro Civico di Rho**, destinata a rafforzarsi nel 2025 attraverso un **accordo di cooperazione tra stazioni appaltanti**, ai sensi dell'art. 7 del Codice degli appalti. Questa partnership rappresenta un passo importante verso l'integrazione delle politiche culturali locali e regionali. Ma CSBNO può ispirarsi ad alcune esperienze di successo già realizzate nel passato, come:

- **“Insieme Groane”**: Un progetto sovracomunale che ha favorito la diffusione di eventi culturali di qualità nel territorio delle Groane.
- **“Scenaperta”**: Una rete di teatri che ha permesso di realizzare una programmazione coordinata e di alto livello.
- **“Donne in canto”**: Un'iniziativa che ha dimostrato come la cooperazione tra Comuni possa valorizzare tematiche di grande rilevanza sociale e culturale.

Piano Programma 2025–2027: obiettivi di sostenibilità per le attività culturali

Nel Piano Programma 2025–2027, CSBNO si propone di raggiungere la sostenibilità economica delle manifestazioni culturali attraverso le seguenti azioni:



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

P.zza Salvo D'acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

1. Marginalità reale:

- Entro tre anni, l'attività culturale gestita da CSBNO dovrà generare margini sufficienti per coprire i costi generali e operativi, grazie a una maggiore integrazione delle risorse e a una programmazione condivisa.



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

P.zza Salvo D'acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

Focus sull'IT e sul know-how tecnologico

La nuova linea strategica punta sullo sviluppo di attività legate all'**Information Technology (IT)**, un settore in cui CSBNO ha maturato un *know-how* significativo e altamente competitivo. Questo approccio consente di sfruttare le competenze consolidate per creare un *business* capace di generare margini rilevanti e sostenere investimenti strategici.

Le opportunità dell'IT nel mercato delle biblioteche pubbliche

1. Un mercato in espansione:

- La digitalizzazione dei servizi bibliotecari è una priorità per molte amministrazioni locali e offre ampie opportunità di sviluppo per soluzioni innovative.

2. Un vantaggio competitivo per CSBNO:

- L'esperienza accumulata dall'Azienda nella progettazione e implementazione di soluzioni IT dedicate alle biblioteche pubbliche rappresenta un asset unico e altamente spendibile sul mercato.

Progetti strategici: la piattaforma Cafélib e gli investimenti 2025-2027

Uno degli strumenti centrali per il nuovo orientamento strategico è **Cafélib**, una piattaforma innovativa sviluppata da CSBNO per migliorare l'interazione tra le biblioteche e i loro utenti. Cafélib è progettata per:

- **Ottimizzare la gestione delle risorse bibliotecarie.**
- **Migliorare l'accessibilità e l'esperienza utente.**
- **Rispondere alle esigenze emergenti di digitalizzazione.**

Oltre a Cafélib, CSBNO propone un piano di investimenti per il periodo **2025-2027**, che include:

1. Sviluppo di soluzioni IT avanzate:

- Nuovi strumenti digitali e servizi che rispondano alle esigenze specifiche delle biblioteche pubbliche.

2. Espansione delle infrastrutture tecnologiche:

- Miglioramento delle piattaforme esistenti e creazione di nuove soluzioni per supportare la digitalizzazione e la gestione integrata dei servizi bibliotecari.



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

P.zza Salvo D'acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

3. Formazione e supporto:

- Investimenti per accompagnare i soci e gli utenti nell'adozione e nell'utilizzo efficace delle nuove tecnologie.

Un modello di business sostenibile e innovativo

Puntare sull'IT consente a CSBNO di adottare un modello di business più sostenibile e innovativo, grazie a:

- **Margini significativi:**
 - Le attività IT offrono maggiori possibilità di generare marginalità rispetto alle gestioni biblioteche a richiesta, compensando rapidamente gli investimenti iniziali.
- **Prospettive di crescita:**
 - Il mercato dei servizi IT per le biblioteche pubbliche è in continua evoluzione, offrendo opportunità di espansione sia a livello locale che nazionale.
- **Sinergie con i soci:**
 - Le soluzioni sviluppate possono essere utilizzate dai Comuni soci, creando valore aggiunto e migliorando i servizi per i cittadini.



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

P.zza Salvo D'acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

Il Fundraising

CSBNO ha dimostrato negli ultimi anni una significativa capacità di intercettare finanziamenti esterni, posizionandosi come un soggetto autorevole e affidabile nell'ottenere risorse per lo sviluppo di progetti culturali e bibliotecari. Questa competenza rappresenta un valore strategico per l'Azienda e contribuisce in maniera determinante al consolidamento economico e al miglioramento dell'offerta di servizi per i Comuni soci.

Trend di finanziamenti: mantenere il ritmo del 2024

Nelle previsioni di Bilancio, si prevede di mantenere il trend positivo raggiunto nell'anno 2024.

Composizione interna dei progetti finanziati

Negli ultimi anni, gran parte dei progetti finanziati ha visto CSBNO in qualità di **partner di singoli Comuni soci**. Questo modello ha prodotto risultati positivi, ma presenta alcuni limiti strategici:

- **Focalizzazione locale:** I progetti tendono a concentrarsi su ricadute specifiche per i singoli Comuni, limitando l'impatto complessivo sull'intero sistema bibliotecario.
- **Dipendenza dalle iniziative comunali:** La partecipazione di CSBNO è spesso subordinata alla volontà dei Comuni di candidarsi ai finanziamenti, riducendo la proattività dell'Azienda.

Nuova direzione strategica: progetti a sistema

Per superare questi limiti e massimizzare il valore generato dai finanziamenti, CSBNO intende rafforzare la propria capacità di **presentare progetti in autonomia**, con un impatto diretto su tutto il sistema bibliotecario dei soci. Questo cambiamento di approccio punta a:

1. **Aumentare la portata dei progetti:**
 - Ideare iniziative che abbiano benefici per tutti i Comuni soci, promuovendo una visione integrata e sovracomunale.
 - Rafforzare la coesione del sistema bibliotecario attraverso progetti condivisi.
2. **Migliorare l'efficienza nella gestione dei finanziamenti:**
 - Centralizzare la progettazione e il coordinamento per ridurre duplicazioni e ottimizzare l'uso delle risorse.



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

P.zza Salvo D'acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

- Assicurare che i finanziamenti siano distribuiti in modo equo e strategico tra i diversi territori.

3. Incrementare la competitività dell'Azienda:

- Progettare iniziative di ampio respiro che aumentino le probabilità di successo nei bandi più ambiziosi, come quelli europei.



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

P.zza Salvo D'acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

Il budget

Per le aree che vanno in continuità rispetto all'attività precedente si è previsto un incremento di ricavi dal 2026 del 3% anno su anno, come risultato di nuovo business e di adeguamento dei prezzi a causa degli incrementi dei costi di seguito dettagliati.

Si è applicato un incremento dell'1,5% anno su anno dei costi di servizi e forniture seguendo le previsioni di incremento ISTAT-FOI

Il costo del lavoro vede applicato un incremento del 2% dal 2026 anno su anno come si stima al tavolo di negoziazione di Federculture. Sono previste progressioni successive al 2025 per circa €50.000/anno

Per i costi generali, a fronte di un importante incremento dei ricavi, non si prevedono incrementi ad eccezione:

- dell'incremento ISTAT-FOI di cui sopra
- dell'incremento previsto del costo del lavoro
- dell'investimento sulle risorse umane per superare la fragilità della struttura attuale e per sostenere lo sviluppo di business previsto nel piano programma con l'inserimento di nuove figure.

Nell'area Digitale si è stimato un ampio sviluppo di Cafèlib con la relativa marginalità e delle attività di Biblioteca Digitale senza incremento di marginalità.



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

P.zza Salvo D'acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

Budget 2025 - 2027

Area di business	2025			Profit/Loss	2026			Profit/Loss	2027			Profit/Loss
	Ricavi	Costi	Ammort.		Ricavi	Costi	Ammort.		Ricavi	Costi	Ammort.	
BIBLIOTECHE	3.624.546	-2.798.211	-460.429	365.906	3.941.986	-3.378.137	-447.778	116.071	5.125.176	-4.680.754	-434.491	9.932
TEATRI	40.128	-33.776		6.352	30.000	-30.396		-396	30.000	-30.879		-879
ARCHIVI	57.233	-47.721		9.512	57.465	-48.437		9.028	57.700	-49.163		8.537
MANIFESTAZIONI	271.891	-272.157		-266	274.883	-269.435		5.448	277.965	-270.803		7.162
LIFELONG LEARNING	786.049	-757.097		28.952	651.165	-592.215		58.950	661.567	-596.355		65.213
FUNDRAISING	238.143	-187.076		51.067	158.292	-101.619		56.674	158.292	-101.993		56.299
SERVIZIO A ENTI CONVENZIONATI	913.608	-832.459		81.149	949.717	-854.441		95.276	990.465	-891.072		99.393
SERVIZI A ENTI ESTERNI	211.376	-181.549		29.827	210.018	-179.253		30.765	213.331	-182.717		30.615
STRUTTURA CENTRALE	784.997	-1.252.078	-100.666	-567.747	1.022.216	-1.283.461	-100.000	-361.246	1.154.428	-1.323.401	-96.500	-265.473
Totale complessivo	6.927.971	-6.362.124	-561.095	4.753	7.295.741	-6.737.393	-547.778	10.571	8.622.995	-8.027.136	-530.991	10.799



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

P.zza Salvo D'acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

La situazione del debito di Csbno

Fin dal primo decennio di attività, Csbno ha fatto ricorso a fidi di cassa che ammontavano, nel 2016, a circa €1,1mln. Questo debito è stato ulteriormente alimentato dalla scelta di dilatare il tempo di ammortamento del patrimonio librario da 5 a 10 anni per consentire l'investimento in immobilizzazioni immateriali.

Nel 2017, a supporto di questa scelta strategica l'assemblea dei soci ha deliberato la possibilità di richiedere un plafond per un mutuo chirografario sino a €500 mila con ammortamento a 12 mesi.

Nel 2020 il CdA ha avviato un percorso di ristrutturazione del debito nella prospettiva strategica di convertire l'esposizione dei fidi di cassa in mutui a medio-lungo termine: l'assemblea ha approvato la possibilità di accendere mutui fino a 1 milione di euro. Nell'Ottobre 2021 si è richiesto e ottenuto un mutuo per € 500mila.

In questo modo l'indebitamento complessivo è stato mantenuto al di sotto della soglia di un quarto del fatturato.

Questa soglia, insieme all'indicazione di ridurre il debito verso i fornitori è stata una delle prime scelte del CdA insediatosi nel 2019.

Ad esito di una negoziazione con gli istituti di credito a fine 2021 il debito di Csbno era composto da:

- Nr. 2 fidi di cassa fino a €500.000
- Un mutuo a 7 anni per €500.000
- Un mutuo chirografario fino a €500.000 a 12 mesi

Nel mese di Marzo 2025 il debito complessivo di Csbno si è attestato su 880mila €: il mutuo a 7 anni si è ridotto di circa la metà, il plafond per il mutuo chirografario e per i due fidi sono solo parzialmente utilizzati.

E' importante evidenziare che la tempestività dei pagamenti è significativamente migliorata: l'indice di tempestività dei pagamenti (secondo il modello del ministero del tesoro) è sceso da 68,85 nel 2023 a 27,39 nel 2024.

La strategia dell'ampliamento della base societaria potrebbe avere sviluppi migliorativi se associata a eventuali scelte di imputazione a spesa corrente del patrimonio librario.

Dal momento che la struttura contrattuale di CSBNO non consente di generare profitti superiori alla copertura dei costi generali, infatti, è una strada efficace per poter ridurre l'indebitamento ulteriormente, attraverso le seguenti azioni congiunte:



CSBNO

culture socialità biblioteche network operativo

P.zza Salvo D'acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)

C.F. - P.iva 11964270158

www.csbno.net – azienda@csbno.net

- Raggiungere il pareggio di bilancio, caratteristico delle aziende speciali, grazie a un aumento dei ricavi derivante dall'espansione della base societaria e dall'ottimizzazione dei costi.
- Generare flussi di cassa positivi, capaci di sostenere un graduale rientro del debito, imputando il patrimonio librario a spesa corrente.

La ristrutturazione già attuata e la progressiva riduzione del debito consentirà in prospettiva di ridurre gli oneri finanziari. Al fine di ridurre i costi si valuterà anche la possibilità di ridurre gli strumenti di debito.

Questo approccio nel suo complesso rappresenterebbe una strada concreta per rafforzare la sostenibilità economica dell'Azienda, migliorando la sua capacità di servire i Comuni soci e consolidare il suo ruolo strategico nel panorama bibliotecario.