



Piano Programma 2026-2028

Il Piano Programma 2026-2028 di CSBNO intende disegnare la prospettiva strategica dell'Azienda coerentemente con le traiettorie già individuate come elementi strutturali di stabilità e consolidamento negli anni precedenti.

Confermando che il *core business* è individuato nei *servizi fondanti*, ovvero i servizi di sistema bibliotecario e di gestione delle biblioteche, si punta a intervenire sulle aree che non hanno trovato la sostenibilità necessaria, così da arrivare nel triennio ad un'organizzazione stabile delle attività aziendali, sviluppando le direttrici dello Statuto, profondamente riformato nel 2017, che si sono rivelate coerenti con le possibilità reali dell'Azienda di generare economie di scala e di rispondere alle esigenze degli Enti soci.

INDICE

1. Premessa

La nostra visione

Il contesto economico e finanziario attuale

2. Le linee strategiche per il triennio 2026 - 2028

Le sfide principali

Aggiornamento dello Statuto e il futuro di CSBNO

3. I Servizi fondanti di CSBNO

Lo sviluppo dell'attività caratteristica

Nuove adesioni e prospettive di crescita

Revisione delle politiche di bilancio relative al patrimonio librario

Incremento dei servizi a richiesta

Area di business commerciale

4. Le misure per affrontare le criticità

Lifelong Learning

Vendita diretta di servizi formativi e culturali

Prospettive di sviluppo

Lo Statuto di CSBNO e l'approccio innovativo

Il contesto e la rilevanza dell'area

5. Focus su innovazione tecnologica

La piattaforma CaféLib

MLOL: ruolo regionale di CSBNO e prospettive di sostenibilità

6. Fundraising

Il fundraising come risorsa straordinaria

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

1 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

Le biblioteche sono centri nevralgici di formazione e informazione. La diffusione della conoscenza e l'accesso libero alle risorse culturali promuovono una cittadinanza consapevole e partecipativa. L'obiettivo di CSBNO è rafforzare il tessuto sociale e preparare la comunità alle sfide future.

I Principi Fondamentali

Accesso libero e inclusivo alle risorse bibliografiche, digitali e ai servizi informativi.

Cultura e formazione continua attraverso corsi, eventi e spazi di condivisione.

Sostegno alle fasce fragili mediante interventi mirati per favorire integrazione e coesione sociale.

Impegni Operativi

Innovazione e tradizione: integrazione tra patrimonio bibliotecario e nuove tecnologie.

Collaborazioni strategiche con enti, istituzioni e servizi sociali.

Inclusività e partecipazione: creazione di spazi e programmi che valorizzino la diversità e il coinvolgimento attivo dei cittadini.

Col Piano Programma del 2025 si sono ridefinite le **priorità strategiche** e si è pianificato un percorso di **sviluppo e consolidamento**, costruendo una visione di lungo periodo che accompagnasse l'Azienda nel suo futuro. Nella sua attuazione si sono avviate azioni di profonda riorganizzazione di diversi rami d'Azienda. Il 2026 sarà l'anno di piena realizzazione del processo di riforma complessiva dell'organizzazione.



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 contesto economico e finanziario attuale

Il quadro economico e finanziario entro cui si colloca il Piano Programma 2026–2028 è caratterizzato da una fase di **progressiva stabilizzazione**, che segue un lungo periodo nel quale CSBNO ha sostenuto un rilevante sforzo di sviluppo e di investimento. Tale percorso ha riguardato in particolare il rafforzamento dei servizi fondanti e l'ampliamento delle attività a maggiore valore aggiunto rivolte ai soci. In questo contesto, l'esercizio 2025 ha confermato la tenuta del percorso di riequilibrio economico-finanziario intrapreso dall'Azienda, che deve tuttavia essere accompagnato da una visione di medio-lungo periodo e da una costante attenzione al controllo della gestione.

All'interno di questo scenario assume un ruolo centrale il **presidio dei costi generali**, che deve essere esercitato in modo sistematico e strutturato. Tale presidio rappresenta una condizione essenziale per consolidare l'equilibrio economico raggiunto e per rafforzare progressivamente la capacità dell'Azienda di generare flussi di cassa positivi, elemento imprescindibile per la sostenibilità complessiva nel tempo.

Una delle principali variabili strutturali dell'attività di CSBNO è rappresentata dal **costo del lavoro**. Il rinnovo del Contratto Collettivo Nazionale di Federculture, previsto per il 2026, determinerà una ripresa del trend di crescita dei costi del personale, in linea con l'andamento del costo della vita. Questa dinamica rende necessaria una programmazione economico-finanziaria attenta e prudente, in grado di assorbire gradualmente tali incrementi senza compromettere l'equilibrio complessivo del bilancio.

In questo contesto, la possibilità di accelerare il contenimento dell'**esposizione finanziaria** facendo leva esclusivamente sulla marginalità corrente risulta limitata nel breve periodo. Il rientro dal debito può avvenire solo all'interno di una strategia di più ampio respiro, che combini in modo coerente diverse leve: il consolidamento del Margine Operativo Lordo, la razionalizzazione dei costi, una revisione delle politiche di bilancio connesse al patrimonio librario e, soprattutto, la progressiva estensione della base societaria.

Va tuttavia evidenziato che, anche in assenza di un ulteriore **ampliamento del numero dei soci** e della popolazione servita, CSBNO è comunque in grado di raggiungere una condizione di stabilità economico-finanziaria. In tale scenario, però, i margini per un significativo contenimento del debito nel breve termine rimarrebbero necessariamente parziali. L'allargamento della base societaria si configura pertanto non solo come un'opportunità di crescita, ma come una leva strategica fondamentale per attivare economie di scala, migliorare l'efficienza complessiva del sistema e rafforzare la sostenibilità finanziaria 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

2 Le linee strategiche per il triennio 2026 - 2028

Le linee strategiche per il triennio 2026–2028 si collocano in una logica di continuità e consolidamento rispetto agli indirizzi definiti dal Consiglio di Amministrazione nel 2025. Gli obiettivi individuati allora mantengono la loro piena validità, in quanto direttrici di carattere strutturale che richiedono un orizzonte temporale medio-lungo per tradursi in risultati stabili e misurabili. Il triennio rappresenta quindi una fase di maturazione del percorso intrapreso, nella quale CSBNO è chiamata a rendere pienamente sostenibili le azioni di riorganizzazione e razionalizzazione già avviate, garantendo continuità operativa, qualità dei servizi e prospettive di sviluppo coerenti con la propria natura di azienda speciale pubblica.

Le sfide principali

1. Raggiungimento e consolidamento dell'equilibrio economico

La priorità strategica del triennio rimane il consolidamento del pieno equilibrio economico, da perseguire attraverso un presidio costante del conto economico e un rafforzamento delle attività di controllo di gestione. In un contesto segnato da una crescita strutturale dei costi, in particolare del costo del lavoro, le decisioni organizzative e operative dovranno essere orientate alla sostenibilità nel medio periodo, valorizzando al contempo le opportunità offerte dall'innovazione tecnologica per l'ottimizzazione dei processi e il contenimento dei costi, senza ridurre la qualità dei servizi.

2. Consolidamento della stabilità finanziaria

Accanto all'equilibrio economico, il triennio 2026–2028 dovrà rafforzare in modo progressivo la stabilità finanziaria dell'Azienda, condizione indispensabile per assicurare la continuità dei servizi e la credibilità istituzionale nei confronti degli Enti soci. L'azione strategica sarà orientata a una gestione prudente, basata su un monitoraggio realistico delle possibilità di riduzione del debito nel medio-lungo periodo, su una valutazione attenta delle politiche di bilancio e su un presidio rigoroso della liquidità, coerente con i vincoli di un ente pubblico.

3. Rilancio dello sviluppo e dell'innovazione

Una volta consolidate le condizioni di equilibrio e stabilità, il triennio dovrà consentire un rilancio selettivo dello sviluppo e dell'innovazione, superando la fase di rallentamento degli ultimi anni. Tale rilancio dovrà essere guidato da criteri di sostenibilità economica, coerenza strategica e valore pubblico generato, con particolare attenzione all'innovazione dei servizi, allo sviluppo di soluzioni digitali e al rafforzamento del ruolo di CSBNO come punto di riferimento per le biblioteche e i servizi culturali.

4. Rafforzamento del modello di sistema e della base societaria

Il modello cooperativo sovracomunale di CSBNO, fondato sulla condivisione di servizi, infrastrutture e competenze, ha dimostrato nel tempo la propria efficacia ed efficienza e dovrà essere ulteriormente consolidato nel triennio 2026–2028. In tale prospettiva, l'ampliamento della base societaria si configura come una leva strategica fondamentale per rafforzare le economie di scala, migliorare l'efficienza complessiva e sostenere la stabilità economico-finanziaria nel medio-lungo periodo. CSBNO dovrà quindi continuare a presentarsi come un modello organizzativo solido, affidabile e replicabile, capace di rispondere alle esigenze di territori diversi garantendo elevati livelli di qualità e omogeneità dei servizi.



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

Aggiornamento dello Statuto e il futuro di CSBNO

Il triennio 2026–2028 si colloca in una fase particolarmente significativa del ciclo istituzionale di CSBNO. L'Azienda non rappresenta più un'esperienza sperimentale, ma una **realtà ampiamente consolidata nel tempo**, come confermato dall'aggiornamento dello Statuto, che estende l'orizzonte di operatività fino al **2060**. Tale aggiornamento costituisce un passaggio necessario per garantire la continuità dell'Azienda e per consentire, entro tempi congrui, il successivo rinnovo della Convenzione con gli Enti soci.

Il percorso di revisione statutaria, avviato nel 2025 attraverso un Gruppo di lavoro composto da amministratori locali, rappresentanti del Consiglio di Amministrazione e struttura tecnica, si è sviluppato secondo un'impostazione prudente e orientata alla continuità. L'obiettivo non è stato quello di modificare l'identità o le finalità di CSBNO, che si sono dimostrate nel tempo coerenti ed efficaci, bensì di aggiornare e chiarire alcuni aspetti organizzativi e di governance in relazione all'evoluzione del contesto territoriale e della compagine sociale.

In particolare, l'intervento ha riguardato il rafforzamento dei meccanismi di rappresentanza territoriale, una maggiore chiarezza nella definizione delle aree omogenee e il consolidamento del ruolo dell'Assemblea quale sede di indirizzo strategico e di regolazione delle dinamiche di sistema, nel rispetto dell'equilibrio tra dimensione politica e gestione tecnica.

Il rinnovo dello Statuto si inserisce dunque in una logica di piena continuità istituzionale e di consolidamento degli assetti esistenti, evitando modifiche strutturali che potrebbero introdurre elementi di instabilità. Lo Statuto aggiornato costituisce una base solida e flessibile per accompagnare l'evoluzione futura dell'Azienda, consentendo eventuali ampliamenti della base societaria e adattamenti organizzativi senza compromettere l'equilibrio complessivo del sistema, rafforzando il ruolo di CSBNO come soggetto sovracomunale stabile e affidabile al servizio dei soci.



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 I Servizi Fondanti di Csbno

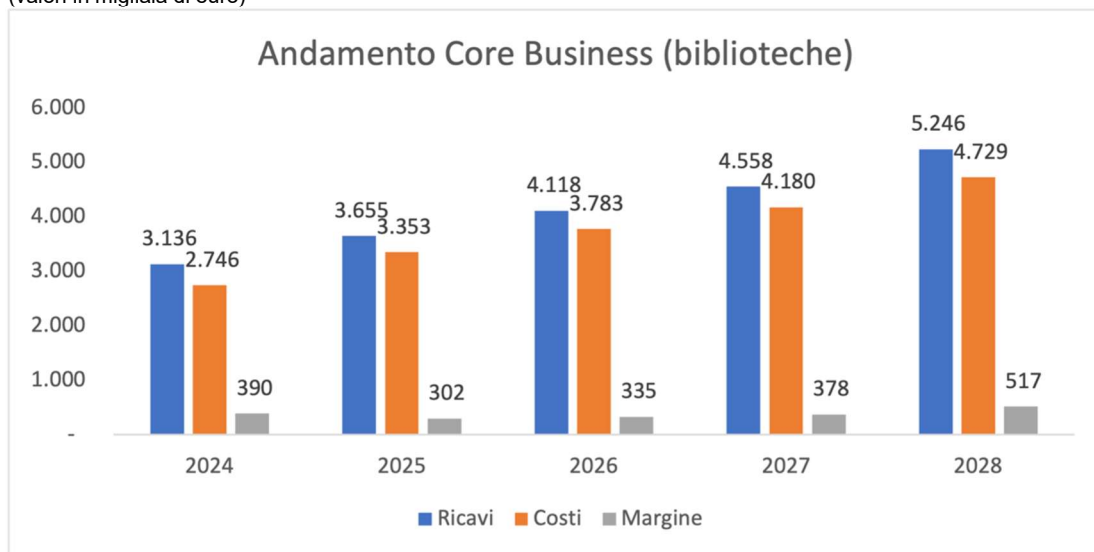
I servizi fondanti rappresentano il cuore dell'attività di CSBNO e costituiscono la ragione originaria della sua costituzione come azienda speciale. Essi comprendono i servizi di sistema bibliotecario e la gestione delle biblioteche, ambiti nei quali l'Azienda ha maturato, nel corso di oltre venticinque anni, un patrimonio di competenze tecniche, organizzative e professionali che ne fanno un punto di riferimento consolidato a livello territoriale. L'andamento dell'esercizio 2025 ha confermato che l'attività caratteristica di CSBNO non presenta criticità rilevanti sul piano economico e gestionale. Al contrario, i servizi fondanti si configurano come un asset stabile, in grado di garantire continuità operativa, qualità elevata delle prestazioni e affidabilità nei confronti dei soci, anche in un contesto di crescente complessità normativa e di incremento dei costi strutturali.

Il mantenimento di questa stabilità richiede tuttavia l'adozione di criteri strutturali di adeguamento dei corrispettivi, coerenti con l'evoluzione dei costi e con le esigenze di programmazione economico-finanziaria di medio periodo. In questa prospettiva, a partire dal 2026, per i servizi a richiesta viene applicata in modo sistematico la previsione contrattuale di aggiornamento dei prezzi secondo l'indice ISTAT-FOI, con l'introduzione di tale criterio anche nei contratti di nuova stipula.

Il superamento del meccanismo di adeguamento automatico dei prezzi legato esclusivamente ai rinnovi dei contratti collettivi nazionali di lavoro si rende necessario, in quanto le tempistiche dei rinnovi risultano spesso non coerenti con le esigenze di programmazione annuale e triennale dell'Azienda. L'adozione di parametri di aggiornamento più prevedibili consente una maggiore stabilità nella costruzione dei budget e una più corretta allocazione delle risorse.

Nel triennio 2026–2028, i servizi fondanti saranno inoltre il principale ambito di innovazione e sviluppo, attraverso progettazioni mirate e un'intensa attività di intercettazione di finanziamenti esterni. Nel triennio di riferimento, il consolidamento e la valorizzazione dei servizi fondanti rimarranno quindi al centro delle scelte strategiche dell'Azienda, con l'obiettivo di rafforzarne ulteriormente la qualità, la sostenibilità e la capacità di adattamento alle esigenze in evoluzione dei soci e delle comunità servite.

(valori in migliaia di euro)





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

Lo sviluppo dell'attività caratteristica

Lo sviluppo dell'attività caratteristica di CSBNO continua a fondarsi sulla valorizzazione dei servizi indivisibili e di sistema che, fin dalla nascita dell'Azienda, ne rappresentano il fulcro della missione pubblica e il principale fattore di coesione tra i soci. Tali servizi garantiscono un accesso equo e omogeneo ai servizi bibliotecari e culturali su un territorio ampio e articolato e costituiscono la base operativa dell'organizzazione.

Nel corso di oltre venticinque anni di attività, CSBNO ha progressivamente costruito un modello organizzativo e gestionale caratterizzato da un elevato livello di **specializzazione tecnica**, da processi strutturati e da una consolidata capacità di coordinamento sovracomunale, che le consente oggi di operare in modo efficiente e affidabile e di porsi come interlocutore qualificato per i soci e per il sistema bibliotecario lombardo.

Nel triennio 2026–2028, lo sviluppo dell'attività caratteristica non è orientato a una crescita quantitativa indiscriminata, ma a un **rafforzamento qualitativo** e strutturale dei servizi esistenti, con l'obiettivo di consolidarne l'efficacia operativa, migliorare la qualità delle prestazioni e aumentare il valore pubblico generato, mantenendo al centro la sostenibilità economica e organizzativa. In questo quadro, l'ampliamento della base societaria rappresenta la principale leva di sviluppo coerente con la natura di azienda speciale, consentendo di rafforzare le economie di scala e distribuire in modo più efficiente i costi dei servizi indivisibili.

Tale percorso sarà sostenuto da un progressivo processo di **innovazione organizzativa e tecnologica**, finalizzato all'ottimizzazione dei processi interni, a una maggiore integrazione tra servizi tradizionali e digitali e a una crescente flessibilità dell'offerta in relazione alle diverse esigenze territoriali. Lo sviluppo dell'attività caratteristica è quindi concepito come una crescita controllata e sostenibile, subordinata alla verifica della sostenibilità economico-finanziaria e al mantenimento di elevati livelli di qualità e affidabilità.

Nel quadro delle attività di revisione della spesa, è stata inoltre effettuata un'analisi del servizio di rassegna stampa, che ha registrato un significativo incremento dei costi senza un corrispondente aumento del valore aggiunto. Considerata anche la riduzione della centralità della rassegna stampa tradizionale nell'attuale contesto informativo, si ritiene opportuno chiedere agli amministratori di valutare l'utilità di questo servizio per destinare le risorse liberate ad ambiti maggiormente coerenti con le priorità strategiche di CSBNO, in una logica di spending review selettiva orientata all'efficacia, all'efficienza e all'economicità dell'azione amministrativa.

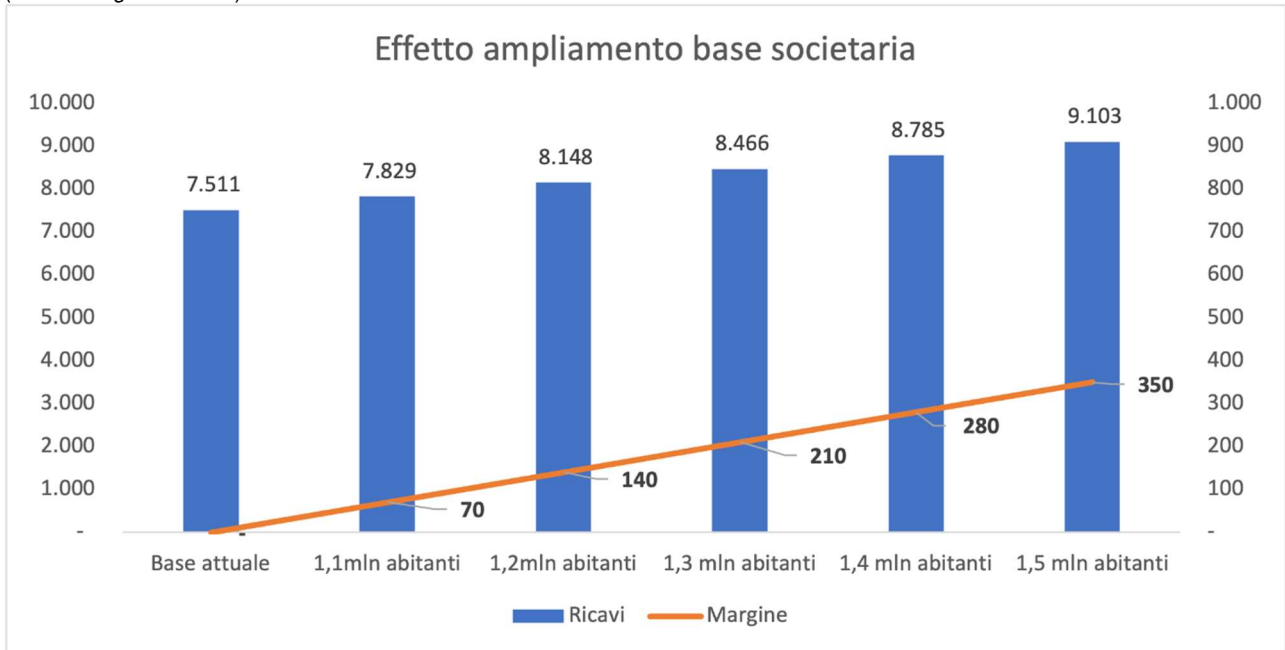
Nuove adesioni e prospettive di crescita

L'ampliamento della base societaria, fino alla dimensione già ipotizzata su base triennale nel Piano Programma 2025 (+25% rispetto all'assetto attuale), si conferma una linea strategica centrale per CSBNO e una leva concreta per il rafforzamento della sostenibilità economica e operativa dell'Azienda. Rimane valida l'ipotesi già delineata nel 2025, secondo cui la dimensione ottimale del bacino di riferimento di CSBNO dovrebbe collocarsi intorno a un milione e mezzo di abitanti, soglia in grado di garantire un equilibrio strutturale tra costi fissi, servizi indivisibili ed economie di scala. In un'ottica prudentiale, il budget 2026–2028 prevede una **crescita progressiva della popolazione servita** a partire dal 2027, fino al raggiungimento di circa 1.250.000 abitanti, tenendo conto dei tempi e delle complessità politiche e istituzionali connesse ai processi di adesione dei nuovi Comuni.

L'ulteriore ampliamento della base societaria è destinato a produrre benefici strutturali rilevanti per CSBNO, in particolare in termini di rafforzamento delle entrate complessive, miglioramento delle economie di scala e maggiore resilienza del bilancio. Tali effetti sono attesi contribuire, nel medio-lungo periodo, a un progressivo miglioramento della sostenibilità finanziaria dell'Azienda e a una

riduzione dell'esposizione connessa agli investimenti strategici realizzati, consolidando il ruolo di CSBNO come soggetto di riferimento nel sistema bibliotecario.

(valori in migliaia di euro)



Revisione delle politiche di bilancio relative al patrimonio librario

La revisione delle politiche di bilancio relative al patrimonio librario assume un ruolo strategico, incidendo in modo rilevante sulla struttura finanziaria dell'Azienda. Nel periodo considerato la spesa corrente per libri si mantiene complessivamente inferiore ai livelli di ammortamento, con un divario particolarmente marcato nel 2025 e solo parzialmente riassorbito negli anni successivi. Tale andamento conferma la persistenza di un modello di gestione che genera rigidità finanziarie e un impatto strutturale sulla marginalità.

In coerenza con quanto già previsto nel Piano Programma 2025, per i nuovi soci è stata introdotta la cessione dei libri al patrimonio dell'ente che sostiene la spesa per l'acquisto, superando il modello di capitalizzazione e ammortamento in capo a CSBNO. Questa impostazione costituisce un primo passo verso una diversa gestione contabile e finanziaria di una componente strutturale dell'attività bibliotecaria, finalizzata a ridurre progressivamente il peso degli ammortamenti sul conto economico. Nel breve periodo non risulta ancora possibile un trasferimento generalizzato degli acquisti librari a spesa corrente; tuttavia, l'Azienda intende avviare azioni mirate su specifiche tipologie di collezioni. Tali interventi saranno subordinati al consolidamento del Margine Operativo Lordo e alla disponibilità di adeguati spazi di sostenibilità economica, con l'obiettivo di contenere nel tempo il disallineamento tra spesa e ammortamenti evidenziato nel grafico.

Si conferma pertanto l'obiettivo di superare progressivamente l'attuale modello di gestione del patrimonio librario, adottando un'impostazione in grado di ridurre le rigidità finanziarie e migliorare la sostenibilità complessiva. Nel medio-lungo periodo, il trasferimento graduale degli acquisti a spesa corrente è atteso produrre una maggiore leggibilità del conto economico, attenuare l'impatto degli ammortamenti sulla marginalità e contribuire alla riduzione dell'esposizione finanziaria, garantendo



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

al contempo una maggiore flessibilità nell'allocazione delle risorse tra collezioni cartacee e risorse digitali.

In relazione al sistema degli sconti di gara, si conferma che l'applicazione integrale ai Comuni già soci potrà avvenire solo al termine della fase di transizione verso il nuovo modello di gestione del patrimonio librario; fino a tale momento, gli sconti potranno essere assorbiti dall'Azienda a copertura degli oneri connessi al trasferimento a spesa corrente di alcune collezioni.

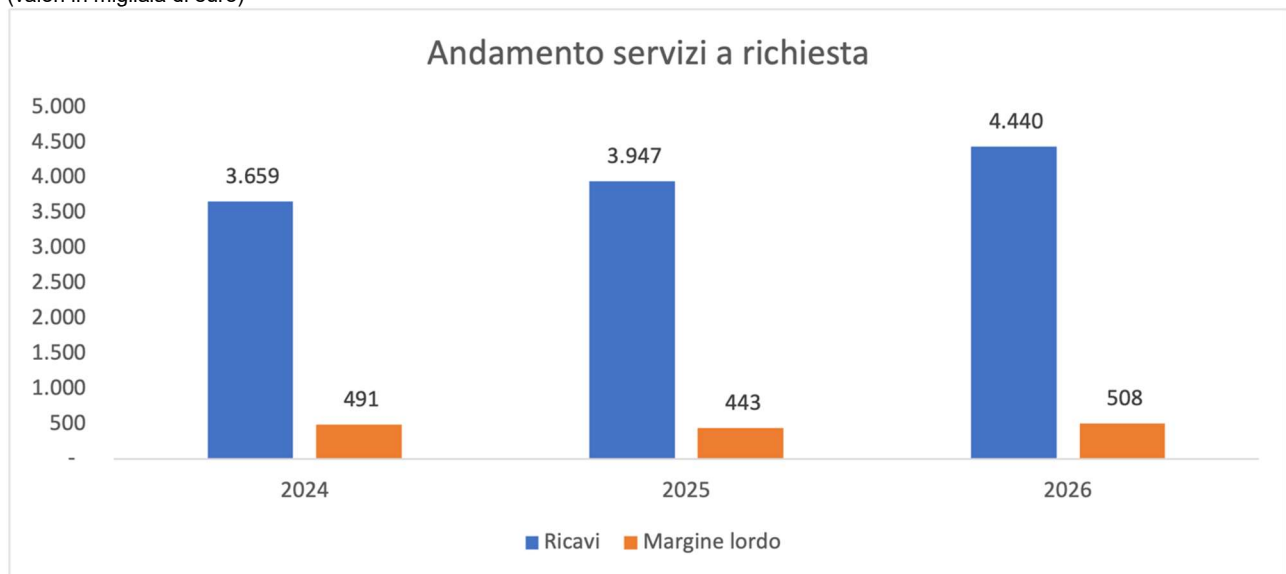
Incremento dei servizi a richiesta

Nel corso del 2025 i servizi a richiesta si sono confermati come una delle principali componenti del modello economico di CSBNO, con un volume di fatturato stabile su livelli elevati, superiori ai 3 milioni di euro, a conferma della solidità della domanda e della rilevanza strutturale di questa linea di attività.

Nel corso del 2026 è prevista un'ulteriore crescita dei servizi a richiesta, sostenuta dall'evoluzione dei fabbisogni degli enti soci. Nel triennio 2024–2026 l'incremento complessivo dei ricavi è stimato in circa € 800.000 (una crescita annua media del 7%), rafforzando il contributo di quest'area alla sostenibilità economica e alla capacità di investimento dell'Azienda.

I servizi a richiesta continueranno a integrare e qualificare l'offerta complessiva di CSBNO, favorendo una maggiore flessibilità nella risposta alle esigenze dei territori e contribuendo al miglioramento dei ricavi. Un contributo rilevante alla crescita dell'area Biblioteche deriverà inoltre dai recenti ingressi di nuovi soci.

(valori in migliaia di euro)



Area di business commerciale

La vendita a soggetti terzi di prestazioni ad alta qualificazione nel settore bibliotecario rappresenta una direttrice strategica di sviluppo di CSBNO, in ragione dell'elevata marginalità potenziale e della crescente domanda di mercato.

L'offerta verso enti non soci è orientata in modo selettivo, privilegiando in particolare quei Comuni che utilizzano i servizi di CSBNO nella prospettiva di una futura adesione all'Azienda. In tale logica



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

si collocano le collaborazioni avviate nell'area saronnese, dove tra il 2025 e il 2026 diversi Comuni hanno attivato rapporti operativi con CSBNO, ponendo le basi per un possibile ampliamento del perimetro societario e per un ulteriore sviluppo del fatturato nel medio 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

4 Le misure per affrontare le criticità

Le principali criticità individuate nel corso del 2025 sono state oggetto di un'azione sistematica di analisi e di progressiva messa in sicurezza. Il Piano-Programma 2025 aveva già individuato nell'area del lifelong learning e in quella delle attività culturali e formative a mercato i principali ambiti sui quali intervenire per garantire il pieno equilibrio economico e la sostenibilità complessiva dell'Azienda.

Nel corso del 2025 tali indirizzi sono stati tradotti in azioni operative e in scelte strategiche che consentono di impostare il triennio 2026-2028 su basi più solide e coerenti con la missione di CSBNO.

Lifelong learning

L'area del lifelong learning è stata oggetto di un'ulteriore fase di analisi e di riequilibrio economico-gestionale.

In particolare, per quanto riguarda le scuole civiche, nel corso del 2025 sono stati attivati tavoli di confronto con i Comuni affidanti al fine di rivedere i termini contrattuali, allineando i corrispettivi e le quote di contribuzione ai costi reali dei servizi. Si tratta infatti di attività di elevato valore culturale e sociale per i territori, che non possono in alcun caso trovare una copertura economica adeguata attraverso i soli contributi dei corsisti.

Grazie a questo percorso di riallineamento, le gestioni delle scuole civiche stanno progressivamente raggiungendo gli obiettivi di budget definiti nel 2025. A partire dal 2026 è previsto il conseguimento del pareggio di bilancio e, in diversi casi, anche la copertura di una quota dei costi generali dell'Azienda allineandosi a quanto già previsto per le altre aree di attività.

Vendita diretta di servizi formativi e culturali

Diversa è invece la valutazione sull'area della vendita diretta di servizi formativi e culturali al mercato. Nel corso del 2025 questa attività ha confermato le difficoltà strutturali nel raggiungere una dimensione di business sufficiente a coprire i costi fissi e a garantire un equilibrio economico stabile. Il mercato della formazione e dei servizi culturali è fortemente competitivo e richiede elevati livelli di specializzazione, visibilità e investimento per essere sostenibile nel medio periodo.

L'ingresso e il posizionamento stabile in questo mercato richiederebbero investimenti rilevanti, accompagnati da un grado di rischio che non è compatibile con la natura giuridica e la missione di un'azienda speciale pubblica. Per CSBNO l'assunzione di tali rischi sarebbe legittima solo a fronte di un mandato esplicito dell'Assemblea e di un supporto finanziario dedicato da parte degli enti soci, attraverso fondi vincolati a copertura di eventuali perdite.

In assenza di tali condizioni, il Piano-Programma 2026 prevede la progressiva chiusura della gestione diretta di questa linea di attività, valutando, ove possibile, la valorizzazione del know-how e del marchio CSBNO attraverso forme di concessione a soggetti terzi.

In questa direzione si colloca il percorso in fase di conclusione relativo alla concessione, tramite project financing, dell'organizzazione delle visite d'arte, che rappresenta un modello replicabile per altre attività culturali a mercato, consentendo di mantenere una presenza qualificata dell'Azienda senza esporla a rischi economici non compatibili con il suo ruolo istituzionale.

Prospettive di sviluppo

Il percorso avviato con "Percorrendo l'Arte" rappresenta un modello organizzativo ed economico che può essere esteso anche ad altre attività formative e culturali a mercato.

L'obiettivo strategico per il triennio 2026-2028 è quello di replicare il modello del project financing, affidando la gestione operativa delle iniziative di vendita diretta di servizi culturali e formativi a



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

operatori privati selezionati, in grado di garantirne la sostenibilità economica e lo sviluppo a partire da settembre 2026.

Questo approccio consente di:

- assicurare la continuità e la qualità dei servizi senza esporre CSBNO a rischi economici diretti;
- valorizzare le competenze e l'esperienza di operatori specializzati, ampliando e qualificando l'offerta in risposta alle esigenze del mercato;
- rafforzare il ruolo di CSBNO come soggetto di indirizzo, coordinamento e monitoraggio, mantenendo un controllo indiretto sulla qualità, sull'impatto culturale e sulla coerenza delle iniziative con la missione istituzionale dell'Azienda.

Nel caso in cui non emergano manifestazioni di interesse da parte di operatori privati, CSBNO potrà comunque prevedere una programmazione mirata di corsi e attività formative destinata alle biblioteche, da erogare come servizio a richiesta esclusivamente per i Comuni che ne facciano domanda e che ne assumano integralmente gli oneri economici.

Lo Statuto di CSBNO e l'approccio innovativo

Nel corso del 2025 non si è registrato un interesse da parte dei soci ad avviare il percorso di integrazione delle politiche culturali territoriali, proposto nel Piano-Programma 2025–2027 e finalizzato alla costruzione di "piani culturali di zona". Tale impostazione, pur essendo coerente con l'Art. 2 dello Statuto di CSBNO, non ha trovato un'evoluzione verso una dimensione sovracomunale integrata.

Di conseguenza, le richieste rivolte a CSBNO in questo ambito restano eterogenee e legate a esigenze specifiche dei singoli Comuni, richiedendo ogni volta progettazioni personalizzate e un elevato impegno di coordinamento. Il modello di remunerazione storicamente adottato, basato su un numero limitato di ore di coordinamento e su una percentuale sugli appalti gestiti, si è dimostrato non adeguato a coprire i costi effettivi delle attività svolte.

Si rende pertanto necessario superare l'attuale impostazione, introducendo una categorizzazione delle tipologie di richiesta e modalità di calcolo dei corrispettivi più coerenti con l'impegno richiesto, al fine di garantire maggiore trasparenza verso i soci e una più efficace personalizzazione dell'offerta.

Il contesto e la rilevanza dell'area

L'area delle manifestazioni e delle politiche culturali rappresenta un ambito strategico per un'azienda che ha nella gestione delle biblioteche il proprio core business. L'integrazione dell'offerta culturale contribuisce alla valorizzazione del patrimonio, alla partecipazione dei cittadini e alla coesione sociale, con ricadute positive anche sulle biblioteche.

In prospettiva, è prevedibile una crescente esigenza dei Comuni di rafforzare e rendere più flessibili le proprie strutture culturali. In tale contesto, l'incremento dei volumi e del fatturato dell'area culturale assume un ruolo rilevante per garantire la sostenibilità della struttura operativa e consentire a CSBNO di svolgere in modo stabile e qualificato il proprio ruolo di supporto ai territori.



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

5 Focus su innovazione tecnologica

La digitalizzazione dei servizi bibliotecari rappresenta una priorità strategica per un numero crescente di amministrazioni locali e costituisce uno dei principali ambiti di sviluppo per soluzioni innovative. In questo quadro, l'esperienza maturata da CSBNO nella progettazione, realizzazione e gestione di piattaforme IT dedicate alle biblioteche pubbliche si configura come un asset distintivo, valorizzabile sia all'interno della rete sia verso il mercato esterno.

La piattaforma CaféLib

CaféLib è una piattaforma proprietaria sviluppata da CSBNO per rafforzare l'interazione tra biblioteche e utenti, migliorando al contempo l'efficienza dei processi interni. La piattaforma è progettata per:

- ottimizzare la gestione delle risorse bibliotecarie;
- migliorare l'accessibilità ai servizi e l'esperienza dell'utente;
- rispondere in modo flessibile alle esigenze emergenti di digitalizzazione delle biblioteche.

Nel corso del 2026 sarà attivato un nuovo modulo per la gestione delle stampe in biblioteca, che includerà in prospettiva anche sistemi di pagamento integrati. Questo modulo sarà incluso nei servizi offerti ai Comuni della rete CSBNO e del sistema bibliotecario di Lodi, con copertura dei costi all'interno della quota di manutenzione della piattaforma.

MLOL: ruolo regionale di CSBNO e prospettive di sostenibilità

MLOL rappresenta una componente strategica dell'offerta digitale dei servizi bibliotecari. In questo ambito, CSBNO svolge un ruolo di coordinamento e aggregazione a livello regionale, garantendo una gestione unitaria del servizio, l'ottimizzazione delle risorse e un accesso omogeneo ai contenuti digitali per un bacino territoriale ampio.

Nel tempo, la dimensione assunta dal servizio ha superato l'ambito strettamente sovracomunale, configurando CSBNO come interlocutore di riferimento a livello lombardo per la gestione e lo sviluppo di MLOL. In tale contesto è in corso un confronto con Regione Lombardia, finalizzato a valutare forme di coinvolgimento istituzionale e a individuare modelli di sostenibilità economica complementari, coerenti con la rilevanza pubblica e sistemica del servizio.

L'obiettivo è ridurre nel medio periodo la pressione finanziaria sul bilancio dell'Azienda e dei soci, riconoscendo a MLOL il ruolo di infrastruttura culturale digitale di interesse regionale.



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

6 Il fundraising

Il 2025 ha rappresentato un anno di forte impegno sul fronte del fundraising, consentendo di strutturare una pipeline di progettazione che pone le basi per risultati analoghi o superiori nel 2026, anche grazie alla partecipazione a bandi di livello europeo. Nel complesso CSBNO ha presentato 11 progetti, migliorando in modo significativo le prospettive rispetto agli anni precedenti.

Viene confermata la linea strategica già definita nel Piano-Programma precedente, orientata a privilegiare la presentazione di progetti come Azienda di sistema, a beneficio dell'intera rete, piuttosto che iniziative frammentate dei singoli soci. Questo approccio consente di massimizzare il valore dei finanziamenti e di rafforzare il ruolo di CSBNO come soggetto di coordinamento e sviluppo, aumentando la portata dei progetti, migliorando l'efficienza nella gestione delle risorse e accrescendo la competitività dell'Azienda, anche su bandi europei più selettivi.

Il fundraising come risorsa straordinaria

Nella costruzione del budget, le risorse derivanti da finanziamenti rappresentano ancora una componente rilevante per l'equilibrio del conto economico; tuttavia, l'obiettivo nel medio periodo è ridurre progressivamente il peso, in quanto si tratta di entrate di natura straordinaria e non strutturale. In prospettiva, il fundraising dovrà essere orientato principalmente al sostegno di processi di sviluppo, innovazione e investimento, piuttosto che al finanziamento dei costi ordinari di funzionamento. La marginalità generata dai progetti finanziati potrà così essere destinata al rafforzamento dei servizi bibliotecari e culturali, migliorandone la qualità e l'impatto a beneficio dei 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

7 Il budget

Il budget è stato costruito con criteri di prudenza sulla base dei seguenti obiettivi e previsioni. Per le aree che vanno in continuità rispetto all'attività precedente, come l'area Biblioteche, si è previsto un incremento di ricavi (e relativi costi) 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 dell'indice ISTAT-FOI

Per quanto riguarda la crescita della base dei soci, oltre all'incremento della commessa di Varese dal secondo semestre del 2026 (a regime nel 2028) si è ipotizzato che nel 2028 si aggiunga un sistema bibliotecario con un aumento della base di abitanti di 160.000 unità: questo obiettivo è strettamente di carattere politico e si potrà realizzare solo se ci sarà un impulso importante da parte dei soci in questa direzione.

Nei servizi della rete bibliotecaria si prevede l'incremento dei costi per i servizi acquisiti da terzi e sulle quote associative verso altri enti (AIB, Eblida, Ifla, Rete delle Reti, Confservizi, Federculture). Analogamente nelle spese di struttura centrale si prevedono degli aumenti su base ISTAT per le polizze assicurative e altri servizi di consulenza.

Per tutti i servizi dell'area Longlife learning si è inserita la piena sostenibilità come già precisato nel paragrafo dedicato. A questo scopo nel 2028 si è anche introdotta un incremento delle tariffe dell'1,5% da valutare con i Comuni interessati.

Per le manifestazioni culturali si è ipotizzata un'inversione della marginalità che oggi è passiva mentre nel budget ci si dà l'obiettivo di raggiungere un attivo dell'8% sul volume dei costi a partire dal 2027. Anche su quest'area la previsione è in linea con quanto riportato al paragrafo specifico in ordine alla modifica del metodo per la costruzione delle commesse verso i Comuni che richiedono questo servizio

Da segnalare che 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.

Questi incrementi non trovano piena copertura per la sezione che insiste sull'area dei servizi indivisibili e generali, non essendoci un corrispondente incremento dei corrispettivi.

Nel triennio di cui si tratta questo sarà compensato dall'incremento della base societaria (che consente di ottimizzare ulteriormente alcuni costi) e dalle risorse straordinarie derivanti dal fundraising. In prospettiva però questo incremento strutturale dei costi dovrà trovare dei meccanismi di compensazione ordinari.

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

Per i costi generali, si generano nel triennio delle ottimizzazioni ulteriori. A fronte dell'incremento dei ricavi, si prevedono incrementi solo per:

- dell'incremento ISTAT-FOI sui servizi da terzi già descritto
- dell'incremento previsto del costo del lavoro



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

- spesa per la gestione del personale e per i buoni pasto che deve seguire il trend di crescita delle unità di personale e che sono pertanto adeguati alle prospettive di crescita dei servizi dell'area biblioteche.
 - Nella stessa logica si incrementano i premi e le misure a favore del personale per € 20.000 annui.
 - Gli ammortamenti, superati i 10 anni dalla modifica del parametro introdotto nel 2016, avranno un andamento lineare: non si prevedono investimenti nel budget perché qualora si presentasse l'opportunità di farne si manterrà un criterio necessario di "sostenibilità": 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.
- Si stanno proseguendo gli interventi avviati con i nuovi consulenti dal 2023 per migliorare la *compliance* aziendale: questi interventi che si concretizzeranno nel 2026 con alcuni passaggi sulla gestione dei sezionali IVA e dei corrispettivi nell'area amministrativa e nella gestione documentale per l'area giuridica.



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

Area di Business	2026				2027				2028			
	Ricavi	Costi	Amm	Utile	Ricavi	Costi	Amm	Utile	Ricavi	Costi	Amm	Utile
ARCHIVI	43.896 €	39.571 €		4.325 €	43.896 €	39.571 €		4.325 €	43.896 €	39.571 €		4.325 €
BIBLIOTECHE	4.155.493 €	3.322.709 €	450.467 €	382.317 €	4.576.688 €	3.794.817 €	450.467 €	331.404 €	5.245.937 €	4.641.408 €	450.467 €	154.062 €
FUNDRAISING E BANDI DI FINANZIAMENTO	193.880 €	151.820 €		42.060 €	200.000 €	171.507 €		28.493 €	200.000 €	171.205 €		28.795 €
LIFELONG LEARNING	679.780 €	714.381 €		-34.601 €	693.852 €	652.761 €		41.090 €	701.959 €	662.548 €		39.411 €
MANIFESTAZIONI CULTURALI E INTRATTENIMENTO	332.420 €	339.202 €		-6.782 €	365.092 €	340.256 €		24.836 €	365.092 €	341.325 €		23.767 €
SERVIZI A ENTI ESTERNI	233.339 €	201.661 €		31.679 €	236.839 €	202.520 €		34.319 €	240.392 €	205.422 €		34.970 €
SERVIZIO A ENTI CONVENZIONATI	992.847 €	820.481 €		172.365 €	992.847 €	804.975 €		187.871 €	1.031.860 €	805.463 €		226.397 €
STRUTTURA CENTRALE	787.387 €	1.311.866 €	73.266 €	-597.745 €	787.387 €	1.373.441 €	73.266 €	-659.320 €	983.717 €	1.427.955 €	73.266 €	-517.504 €
TEATRI	70.067 €	60.786 €		9.281 €	71.118 €	62.400 €		8.718 €	72.184 €	64.073 €		8.111 €
Totale complessivo	7.489.109 €	6.962.477 €	523.733 €	2.899 €	7.967.718 €	7.442.248 €	523.733 €	1.737 €	8.885.038 €	8.358.972 €	523.733 €	2.333 €



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
