



# Relazione al Piano Programma 2026–2028

## Assemblea dei Sindaci – CSBNO

Un cammino concreto per rafforzare la solidità e la continuità del sistema bibliotecario.

# 1. Dove siamo oggi

Il Piano Programma 2026–2028 parte da un dato semplice: **oggi CSBNO è in una situazione di equilibrio orientato al perseguimento di una piena stabilità.**

Negli ultimi anni l'Azienda è cresciuta in modo importante. Sono aumentate le attività, si è rafforzata l'organizzazione di un sistema bibliotecario che ha un ruolo sempre più rilevante sul territorio.

**+21%**

Crescita attività

Il volume complessivo delle attività è aumentato in modo significativo negli ultimi 3 anni

**+20%**

Margine operativo

Il margine operativo è migliorato in modo significativo nell'ultimo anno



Risultato positivo

La gestione corrente è tornata in equilibrio grazie al fatto che i costi crescono meno dei ricavi

I ricavi principali hanno tenuto in modo sostanziale, con variazioni contenute, e il Sistema aziendale ha rafforzato la propria capacità di rispondere ai bisogni dei Comuni.

# Crescita e complessità: due facce della stessa medaglia

La crescita degli ultimi anni ha portato risultati importanti, ma anche la necessità di una gestione più complessa e accurata, soprattutto per il controllo dei costi e per l'organizzazione finanziaria.

Negli ultimi due anni si è consolidato un percorso di riequilibrio, e oggi i primi risultati si vedono chiaramente.

## **Margine operativo**

È migliorato in modo significativo, con un aumento di circa **+20% nell'ultimo anno**

## **Gestione corrente**

È tornata **in equilibrio**, segnando un passaggio importante per l'azienda

## **Risultato di esercizio**

È **positivo**: oggi CSBNO può sostenere con maggiore serenità la gestione ordinaria



## 2. La struttura finanziaria: un percorso avviato

Il tema centrale resta quello della **sostenibilità finanziaria**.

Negli anni della crescita, l'Azienda ha sostenuto investimenti importanti, che hanno fatto salire anche il livello di esposizione finanziaria. Negli ultimi esercizi è però iniziato un percorso di rientro.

### Segnali positivi

- Negli ultimi anni si è avuta una riduzione graduale dell'esposizione
- Il rientro è significativo, nell'ordine di alcune decine di punti percentuali rispetto ai livelli più alti
- E' un percorso efficace da continuare a perseguire nel tempo

### Elementi di attenzione

- La gestione della liquidità richiede attenzione continua
- L'equilibrio tra entrate e uscite rimane delicato
- La traiettoria di rientro del debito dopo quanto fatto non potrà accelerare ulteriormente

La direzione è quindi quella giusta, ma **serve continuità nelle scelte**.

# 3. La natura del modello

CSBNO è un'**azienda speciale pubblica**. Il suo scopo non è fare profitto, ma creare **valore per la comunità** attraverso servizi culturali e bibliotecari.

Missione pubblica

**Creare valore sociale**

Equilibrio economico

È una **condizione necessaria**, non il fine ultimo

Sostenibilità

Si vede nella **continuità e nella qualità dei servizi** offerti alla comunità

Un aspetto importante è il **costo del lavoro**, che rappresenta la parte principale dei costi e che potrà aumentare anche nel prossimo triennio, in base al rinnovo contrattuale. D'altro canto la qualità dei lavoratori dell'Azienda è ciò che consente la miglior qualità dei servizi ai cittadini.

# 4. Il significato del Piano 2026–2028

Alla luce di questo quadro, il Piano Programma segna un passaggio chiaro:

## CSBNO stabilizza la fase di consolidamento.

Negli anni passati abbiamo costruito basi solide. Nel prossimo triennio l'obiettivo è renderle ancora più stabili e durature.

### **Consolidare**

Rendere più solido  
l'equilibrio economico

### **Rafforzare**

Aumentare la stabilità  
finanziaria

### **Aumentare**

Rendere più forte la  
capacità di produrre servizi  
di qualità

In concreto, significa consolidare l'equilibrio economico, rendere più solida la stabilità finanziaria, semplificare le ridigità del bilancio e rafforzare la capacità di produrre servizi di qualità

## 5. Gli obiettivi del 2026

Nel 2026 saranno perseguite le seguenti **azioni concrete**.

01

---

### **Consolidamento dell'equilibrio economico**

Rendere stabile l'equilibrio raggiunto, con un attento controllo dei costi e una gestione più attenta delle attività

02

---

### **Rafforzamento della sostenibilità finanziaria**

Continuare il percorso di rientro dall'esposizione finanziaria, con una gestione prudente della liquidità

03

---

### **Sviluppo dei servizi a richiesta**

Continuare a far crescere questa area (+7% medio annuo degli ultimi tre anni), che contribuisce in modo importante al modello economico

04

---

### **Ampliamento della base soci**

Un passo strategico fondamentale per garantire la sostenibilità del sistema nel medio-lungo periodo

05

---

### **Revisione attività non sostenibili**

Rivedere gradualmente alcune attività gestite direttamente e valutare modelli alternativi più sostenibili

06

---

### **Rafforzamento servizi biblioteconomici, innovazione e fundraising**

Migliorare la qualità e l'efficienza dei servizi fondanti, sviluppare piattaforme digitali e cercare nuove risorse esterne

# 5.1 Consolidamento dell'equilibrio economico

L'obiettivo è **consolidare l'equilibrio già raggiunto**.

## **Controllo attento dei costi**

Seguire con continuità l'andamento dei costi e intervenire con attenzione quando necessario

## **Rafforzamento del controllo di gestione**

Migliorare gli strumenti e i processi che aiutano a tenere sotto controllo l'andamento interno

## **Budget maggiormente efficienti**

Costruire budget annuali più chiari e più facili da implementare



## 5.2 Rafforzamento della sostenibilità finanziaria

Il percorso per ridurre l'esposizione finanziaria deve continuare, con attenzione e continuità. Per farlo, ci concentreremo su:

01

---

### Consolidamento del margine operativo

Confermare e rafforzare i risultati già ottenuti nella gestione quotidiana

02

---

### Riduzione delle rigidità

Intervenire sui vincoli di bilancio che oggi rendono più difficile muoversi con agilità

03

---

### Gestione prudente della liquidità

Tenere sotto controllo in modo costante le risorse disponibili e i flussi di cassa

Ha un peso particolare la **revisione delle politiche di bilancio**, soprattutto per il **patrimonio librario**, così da contenere gli ammortamenti e rendere il modello finanziario più sostenibile nel tempo.

# 5.3 Sviluppo dei servizi a richiesta e 5.4 Ampliamento della base soci

## Servizi a richiesta

I servizi a richiesta sono una delle leve più importanti del modello economico. Negli ultimi anni sono cresciuti in modo costante (**+7% medio annuo degli ultimi tre anni**) e nel 2026 continueranno a svilupparsi.

Non si tratta solo di crescere come istituzione, ma di rafforzare una **leva strategica fondamentale**.

Questo permette di:

- Aumentare le entrate
- Migliorare l'efficienza complessiva
- Distribuire meglio i costi fissi
- Rendere più sostenibile il sistema nel tempo

## Ampliamento della base soci

Questa area contribuisce in modo concreto a:

- Aumentare le entrate
- Migliorare l'efficienza complessiva
- Distribuire meglio i costi fissi
- Rendere più sostenibile il sistema nel tempo
- Rendere più solido l'equilibrio economico
- Favorire nuovi investimenti
- Offrire maggiore flessibilità nei servizi

È una delle **condizioni chiave** per rafforzarsi nel medio-lungo periodo.

# 5.5 Revisione delle attività non sostenibili

Il Piano prevede continuare ad intervenire sulle attività che **non hanno ancora raggiunto un equilibrio sufficiente.**

Uscita o riduzione dalla gestione diretta

Individuazione di modelli alternativi

Nel 2026 è prevista la graduale uscita dalla gestione diretta di alcune attività, con l'obiettivo di contenere i rischi economici e adottare soluzioni alternative, come concessioni e project financing.



## 5.6 Rafforzamento dei servizi fondanti relativi al biblioteconomico

I servizi fondanti restano il **cuore del nostro lavoro**.

Nel 2026 l'obiettivo è:

### Migliorarne la qualità

Rendere ancora più curati e vicini alle persone i servizi bibliotecari e culturali offerti alla comunità

### Aumentarne l'efficienza

Semplificare il lavoro quotidiano per offrire servizi più rapidi, chiari e utili, con un uso più attento delle risorse

### Garantirne la sostenibilità

Assicurare nel tempo la continuità dei servizi fondanti, anche in un contesto di risorse limitate



# 5.7 Innovazione e sviluppo & 5.8 Fundraising

## Innovazione e sviluppo

Il Piano prevede alcuni interventi concreti per innovare i servizi:

- Sviluppo delle **piattaforme digitali**
- Più integrazione tra **servizi fisici e digitali**
- Miglioramento dell'**efficienza dei processi**

## Fundraising

Vogliamo rafforzare la capacità di trovare risorse esterne (che nel 2025 sono state circa il 3% dei ricavi totali), per:

- Sostenere **progetti innovativi**
- Alleggerire la pressione sulla **gestione corrente**
- Aprire nuove **opportunità di sviluppo**



# 6. La direzione di marcia

**Non crescere di più, ma crescere meglio.**

CSBNO entra in una fase più matura, in cui vogliamo dare valore soprattutto a:

## Più sostenibilità

Passare da una crescita veloce a una base più solida e capace di durare nel tempo

## Più stabilità

Rendere il sistema più affidabile, così da continuare a generare valore nel tempo

# 7. Conclusione

Il Piano Programma 2026–2028 ha un obiettivo semplice e concreto: rafforzare una stabilità che va maggiormente consolidata.

Per arrivarci servono due cose, da portare avanti con continuità e attenzione:

Scelte coerenti

Gestione costante

Tenere insieme organizzazione, equilibrio economico e qualità del servizio è possibile con una gestione che continui ad offrire ai soci maggiore condivisione e chieda loro maggiore partecipazione

**I Comuni e gli Enti soci sono partner decisivi di questo percorso: con il loro supporto, stiamo passando da un equilibrio fragile a una stabilità duratura.**

