

VERBALE N. 2/2023 DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE DEL 30 GENNAIO 2023

Il Consiglio di Amministrazione si è riunito oggi, lunedì 30 2023, dalle ore 20.40 in presenza presso la nuova sede amministrativa di Arese, P.zza Salvo D'Acquisto, 6 per discutere e deliberare sugli argomenti iscritti nell'avviso di convocazione.

Sono presenti i signori: Maria Antonia Triulzi Presidente CdA, Luca Pouchain consigliere, il direttore Pieraldo Lietti e Maura Beretta Istituzionale.

Alla seduta, dato l'ordine del giorno, è stata invitata, in via telematica, come previsto dall'articolo 18 comma 5 dello Statuto, per i punti 2 e 3 dell'odg la Responsabile amministrativa Barbara Dell'Acqua.

La convocazione è stata trasmessa in data 25 gennaio 2023 nel rispetto delle normative vigenti e dello Statuto.

Assume la presidenza Maria Antonia Triulzi.

Ordine del giorno della seduta:

1. approvazione verbali del 21/09/2022, 05/10/2022, 14/12/2022 e 13/01/2023;
2. approvazione definitiva PTPC 2023-2025;
3. quote associative 2023;
4. partecipate: revisione periodica e censimento direttore;
5. schema direttore;
6. varie ed eventuali.

La Presidente Triulzi dichiara aperta la seduta.

Punto 1.: approvazione verbali del 21/09/2022, 05/10/2022, 14/12/2022 e 13/01/2023

Il punto è rinviato alla prossima seduta.

Punto 2.: approvazione definitiva PTPC 2023-2025

Il Direttore invita la Responsabile amministrativa Dell'Acqua ad esporre il punto che, ricorda, essere l'approvazione definitiva del PTPC triennale. Interviene Dell'Acqua ricordando che questo è l'ultimo passaggio per sua l'adozione. Il Piano è sostanzialmente simile al precedente avendo confermato obiettivi già presenti e visto il radicale lavoro di revisione, compresa l'analisi dei rischi svolto lo scorso anno. Una azione non era stata completata e riguarda l'attuazione del Codice di comportamento, impegnativa che si è ritenuto di rinviare. Una sola revisione formale. L'analisi dei rischi non è stata modificata, ma solo adattamenti e la formazione è stata prevista per l'anno prossimo.

Sulla base delle ultime indicazioni di ANAC del 5 dicembre scorso, segnalate dal consulente, pur riguardando le pubbliche amministrazioni, e tra i temi di nostro interesse quello relativo al monitoraggio, sarà necessario vedersi nei prossimi mesi per impostare il Piano del prossimo anno anche riprendendo l'analisi dei rischi e valutare se le integrazioni indicate da ANAC siano da adottare. Si era escluso di applicare il modello della 231 ma anche su questo è necessario un approfondimento.

Sulla base di una precisa domanda della Presidente, sull'applicazione del Piano sulle persone e del lavoro, Dell'Acqua sottolinea l'importanza del PTCP quale strumento di aiuto sul piano organizzativo, Il Piano di formazione avviato due anni è stato apprezzato dal personale, e il Codice di comportamento, ricorda, ha visto per la sua stesura la partecipazione di alcuni bibliotecari.

Decisione del CdA

Il CdA sentita la relazione, con atto deliberativo nr. 3 del 13/01/2023, approva il PTCP 2023-2025 e auspica che il lavoro svolto possa essere vissuto come una opportunità dai bibliotecari e dai dipendenti.

Punto 3.: quote associative 2023

Il Direttore illustra ai presenti la tabella con le quote associative, e i relativi costi, che si intendono rinnovare. Dopo le opportune valutazioni, propone che la quota associativa con Assolombarda Confindustria Milano Monza Brianza non venga rinnovata alla scadenza del prossimo giugno. L'adesione a suo tempo venne fatta pensando di poter avere alcune opportunità di promozione e contatti rispetto al progetto del Csbno "Biblioteche aziendali", nei fatti questo non è accaduto e, allo scadere dell'adesione obbligatoria triennale, si ritiene non più rinnovabile. Su Rete delle Reti (RdR) si ricorda che è in corso di stesura un contratto con il quale il Csbno garantirà alcuni servizi a RdR e questo comporterà inevitabilmente un beneficio economico sulla quota associativa annuale di 7.500,00 secondo il Direttore la quota annuale potrebbe totalmente assorbita.

Segue discussione sulle restanti quote di adesione proposte che si ritiene irrinunciabili.

Decisione del CdA

Il CdA sentita la relazione del Direttore approva, con atto deliberativo n. 4 del 30/01/2023, la tabella delle quote associative per l'anno 2023 e il recesso ad Assolombarda Confindustria Milano Monza Brianza il prossimo giugno.

Il punto viene approvato all'unanimità dai presenti.

Abbandona la seduta alle 20.59 la Responsabile amministrativa Barbara Dell'Acqua.

Punto 4.: partecipate: revisione periodica e censimento a regime.

Il Direttore informa i presenti della necessità di adempiere a quanto previsto dal decreto Legislativo n. 175 "Testo unico sulle società partecipate dalle amministrazioni", nonostante il Csbno non abbia partecipate. Si rende comunque necessario rendicontarne l'assenza per l'anno 2023 con apposita ricognizione del CdA.

Decisioni del CdA:

Il CdA, sulla base di quanto previsto dal Dlgs n. 175 del 19/08/2017, con atto deliberativo nr. 5 del 30/01/2023, dà atto di non avere nessuna partecipata e invita la responsabile amministrativa Barbara Dell'Acqua di provvedere alla necessaria comunicazione.

La decisione è assunta all'unanimità dai presenti

Punto 5.: Documento programmatico del direttore

Il Direttore illustra ai presenti il documento presentato. In particolare, sottolinea, che vi è una logica nel suo insieme, sulla quale chiede se vi è una condivisione, e due punti generali. L'idea di fondo di questo report è che, in questa prima fase, non sia pensato come strumento ordinario di rappresentazione dell'andamento dell'azienda. Vuole essere uno strumento di approfondimento a supporto di scelte, individuando alcuni temi centrali che dovranno essere affrontati nel prossimo anno, anno e mezzo. Si propone l'eliminazione della distinzione tra servizi delegati ed economici. È uno strumento di lettura diverso quindi, il cui obiettivo finale è di fornire strumenti per poter prendere decisioni. Prosegue

sottolineando che lo strumento proposto propone una lettura di carattere funzionale e tutti i passaggi fondamentali sono del CdA e auspica che questa rappresentazione possa essere in futuro uno strumento ordinario. Questo strumento ci permetterà nel 2023 di poter costruire un catalogo dei servizi evidenziando quelli che potranno essere proposti e quelli da rivedere se non abbandonare. La Presidente ricorda che nel Contratto di servizio ai comuni soci era stato indicato che si sarebbe fornito un catalogo dei servizi. Il Direttore informa di aver avviato un gruppo di lavoro per la stesura del Piano programma, da allegare al Bilancio 2023, e altri percorsi paralleli di lavoro tutti tesi verso la conoscenza strutturata del Csbno. Avremo un report pilota, prototipo, e poi un altro verso fine anno, a regime si avrà nel 2024 ogni trimestre che daranno informazioni per valutare scelte e cambiamenti eventuali e di rappresentazione ai soci. Si propone di fare un prototipo sul tema del contratto di lavoro, oppure IT o sul tema del Controllo di gestione per capire come stiamo utilizzando le risorse. A chiusura del punto il Direttore propone quale prototipo da analizzare di indagare sulle attività culturali capendo se sia uno sviluppo dell'azienda e un obiettivo importante sul quale chiamare i comuni soci.

Decisioni del CdA:

Il CdA sentita la relazione del Direttore e analizzati lo schema proposto si invita il Direttore a presentare un prototipo e si allega al presente verbale il documento che ha presentato.

La decisione è assunta all'unanimità dai presenti

Punto 6.: varie ed eventuali

Situazione vertenze

Il Direttore aggiorna i presenti sull'esito della vertenza promossa da un dipendente. Segue discussione tra i presenti e si invita il nuovo Direttore a adottare tutti i passi necessari per una sua auspicata ricomposizione.

Rete delle Reti

Il Direttore informa che è in corso la redazione del contratto con RdR che garantirà da parte del Csbno verso RdR due servizi: amministrativi e i servizi informativi e la quantificazione dei relativi costi. Il Direttore ritiene di adottare la modalità del versamento reciproco sia del Csbno, in relazione alla quota di adesione, sia di RdR per i servizi erogati dal Csbno. Modalità che crede essere la più chiara e trasparente per tutti. La bozza sarà presentata per la sua approvazione alla prossima seduta del CdA.

Non essendoci altri argomenti, la Presidente dichiara chiusa la riunione.

La seduta si chiude alle ore 22.43.

La Presidente
(Maria Antonia Triulzi)

Il Direttore
(Pieraldo Lietti)

CSBNO

SCHEMA DEL REPORT ANALITICO DELLA DIREZIONE

Sommario

Introduzione: schema metodologico	2
Prima sezione: matrice/descrizione dell'organizzazione	3
Seconda sezione: analisi delle criticità/opportunità	3
Terza sezione: proposte delle scelte strategiche	4
Proposta della articolazione del report e struttura dell'analisi	4
Prima sezione: matrice/descrizione dell'organizzazione	4
1. Le macroaree e le principali funzioni.....	4
2. Conto economico e analisi economica	8
3. Dimensione organizzativa e delle risorse impegnate.....	11
Proposta periodicità del report	12

Bozza V.1

Dicembre 2022

Introduzione: schema metodologico

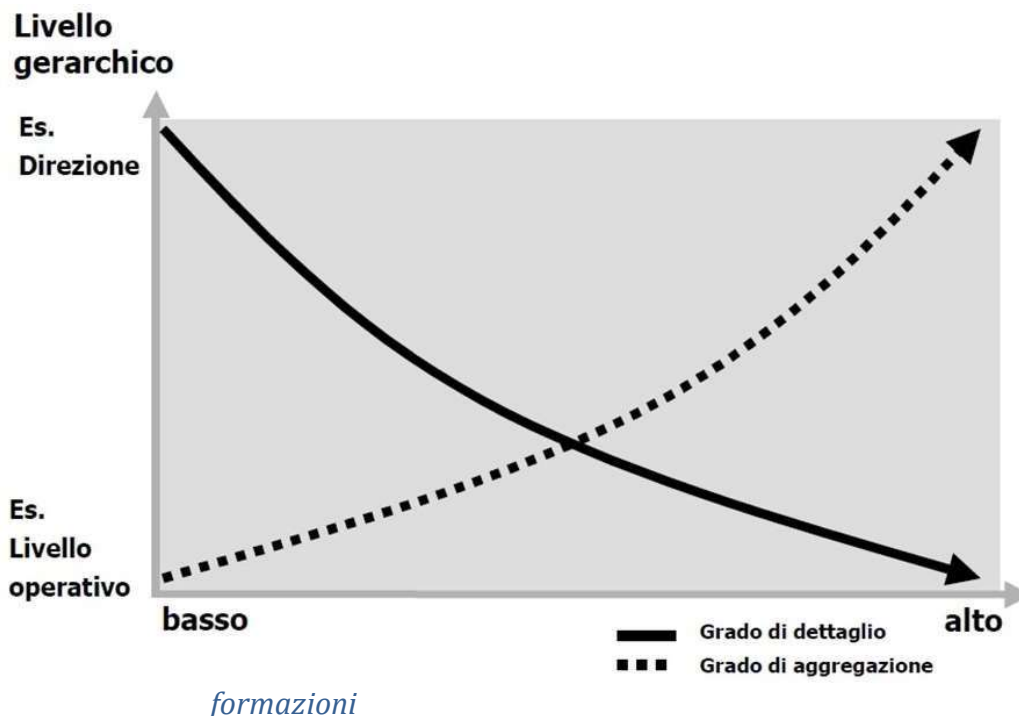
Il report di Direzione al CdA deve avere la principale finalità di condividere una *lettura dinamica dello stato di operatività e di efficienza dell'azienda allo scopo di individuare e di approfondire l'analisi delle aree di criticità e delle dimensioni di opportunità a supporto delle decisioni strategiche*.

In questo senso il report viene ad articolarsi in:

1. una matrice/descrizione che restituisca la **struttura operativa** attraverso le sue caratteristiche fondamentali, e con eventuali indicatori di performance di riferimento.
 - a) in una prima fase gli indicatori verranno rappresentati sempre dai valori economici di conto economico (costi/ricavi – budget, preconsuntivi, consuntivo) per le attività consolidate a cui vanno ad aggiungersi eventuali progetti/opportunità con i relativi conti economici di previsione (Budget);
 - b) in modo progressivo si intende introdurre anche indicatori di servizio e , più in generale, strumenti di analisi di *performance*, sulla base della specificità di contesto (ad esempio: impatto, fidelizzazione, analisi di mercato, ecc.)
2. una analisi per evidenziare **criticità e opportunità** da affrontare, individuate attraverso l'analisi di scostamento dei risultati operativi (forecast) dal budget e dalle proposte dei progetti in essere, ma anche sulla base di considerazioni legate agli indicatori di servizio, all'analisi di contesto, alle *performance*, al mercato potenziale, ecc.;
3. **riflessione strategica**, in cui si pongono i temi individuati dalla Direzione sulle quali sviluppare le scelte strategiche (e anche tattiche) da condividere con il CdA.

Si ritiene che Il report di Direzione al CdA debba avere un livello informativo **aggregato** per macrosettori organizzativi/operativi, con la possibilità di effettuare analisi in profondità e lasciare all'approfondimento, laddove ne emerga l'utilità, l'analisi di dettaglio.

Schema del grado di aggregazione delle in-



Prima sezione: matrice/descrizione dell'organizzazione

La prima parte del report è costituita dalle seguenti componenti, inizialmente definite a partire da un tempo T_0 che verranno aggiornate sulla base di scadenze definite in modo specifico e proprio per ciascuna sua parte/sezione/elemento (non esiste uno standard di aggiornamento a-priori valido per tutto):

1. **rappresentazione funzionale** della struttura (funzionigramma):
 - a) contenuti: vengono individuate le diverse attività organizzative, produttive e di supporto, articolate secondo i macrosettori organizzativi, e correlata secondo i rapporti funzionali (articolazione a tre livelli: macro settore organizzativo; funzioni principali; attività/commesse;
 - b) aggiornamento: a seconda dell'evoluzione strutturale dell'azienda, sia a livello di attività di produzione di redditività a seguito di nuovi progetti;
2. **conto economico** aggregato secondo i macrosettori e le principali funzioni, con possibilità di approfondimento verticale:
 - a) contenuti: al tempo T_0 è rappresentato dal Budget annuale con confronto col consuntivo dell'anno precedente, nelle fasi seguenti dai forecast (preconsuntivi) confrontati con il budget;
 - b) aggiornamento: a seconda dei periodi di forecast (preconsuntivi) definiti.
3. **dimensione organizzativa** per ogni funzione principale, con possibilità di approfondimento verticale:
 - a) contenuti: risorse umane impegnate con indicazione del ruolo e delle principali competenze; risorse tecniche/funzionali;
 - b) aggiornamento: a seconda dell'evoluzione strutturale e organizzativa dell'azienda, per evoluzione della pianta organica e a seguito dell'avvio di nuovi progetti.

Seconda sezione: analisi delle criticità/opportunità

La seconda sezione conterrà sempre l'analisi del conto economico limitatamente alle aree/attività/progetti in cui si sono evidenziate criticità e opportunità.

Per ogni area/attività/progetto oggetto di analisi verranno riportati in estrema sintesi:

- Finalità del progetto/attività,
- Risorse coinvolte (interne/esterne) e risorse tecniche (forniture)
- Conto economico di sostenibilità (budget di previsione ed eventuale confronto con precedenti budget/consuntivi)
- Indicatori di servizio e di performance
- Evidenza dei Punti di Forza e Debolezza e il ruolo strategico nel contesto aziendale (es. analisi SWOT)

Questa struttura deve generare una sua propria capacità euristica, di lettura dell'Azienda. Così ad esempio dall'analisi dello stato di fatto/avanzamento presentate nella prima sezione, il CdA potrà evidenziare alcune altre aree/attività/progetti che ritiene necessario approfondire, oltre a quelle rappresentate dalla Direzione.

In questo caso la Direzione e la struttura si impegna a completare la seconda sezione (e la successiva terza) nei 15 giorni successivi alla data di realizzazione del Report.

Terza sezione: proposte delle scelte strategiche

La terza sezione conterrà le riflessioni, proposte, valutazioni che la Direzione, anche a seguito del confronto con la struttura, intende fare emergere come rilevanti nel contesto del confronto con il CdA, per consolidare la natura strategica delle scelte.

Questa terza sezione sarà quindi articolata in due parti:

1. inquadramento generale, in cui si redige una analisi complessiva dello stato di ciascuna attività dell'azienda, di volta in volta oggetto di analisi, in relazione ai macro obiettivi definiti dal CdA, approvati e condivisi con la Assemblea in sede di approvazione del Budget triennale;
2. scenari verso i quali orientare le proprie decisioni



Proposta della articolazione del report e struttura dell'analisi

Prima sezione: matrice/descrizione dell'organizzazione

Questo è un punto decisivo. L'azione di reporting presuppone un'articolazione definita ex-ante per guidare la raccolta e l'analisi dell'informazione. In questa fase abbiamo ritenuto di dotarci di una struttura del report che, al di là della sua effettiva capacità di restituire *in re* la complessità della realtà aziendale, del suo andamento e delle sue dinamiche di sviluppo implicite, avesse la principale capacità, e dunque finalità, di costruire percorsi di analisi capaci di fare emergere i fattori decisivi sottostanti per orientare le scelte strategiche (rischi e opportunità), in coerenza anche con il livello gerarchico nel quale si colloca il ruolo del CDA e della Direzione.

Sulla base di questo presupposto teorico, abbiamo ritenuto di proporre uno schema di articolazione del report, certamente diverso da quello contenuto nella Relazione annuale, che fosse al tempo stesso semplice (per molti aspetti *standard*) ma differente dagli strumenti adottati sino ad oggi, per creare un contesto di analisi nuovo (e dunque per poter aggiungere letture inedite).

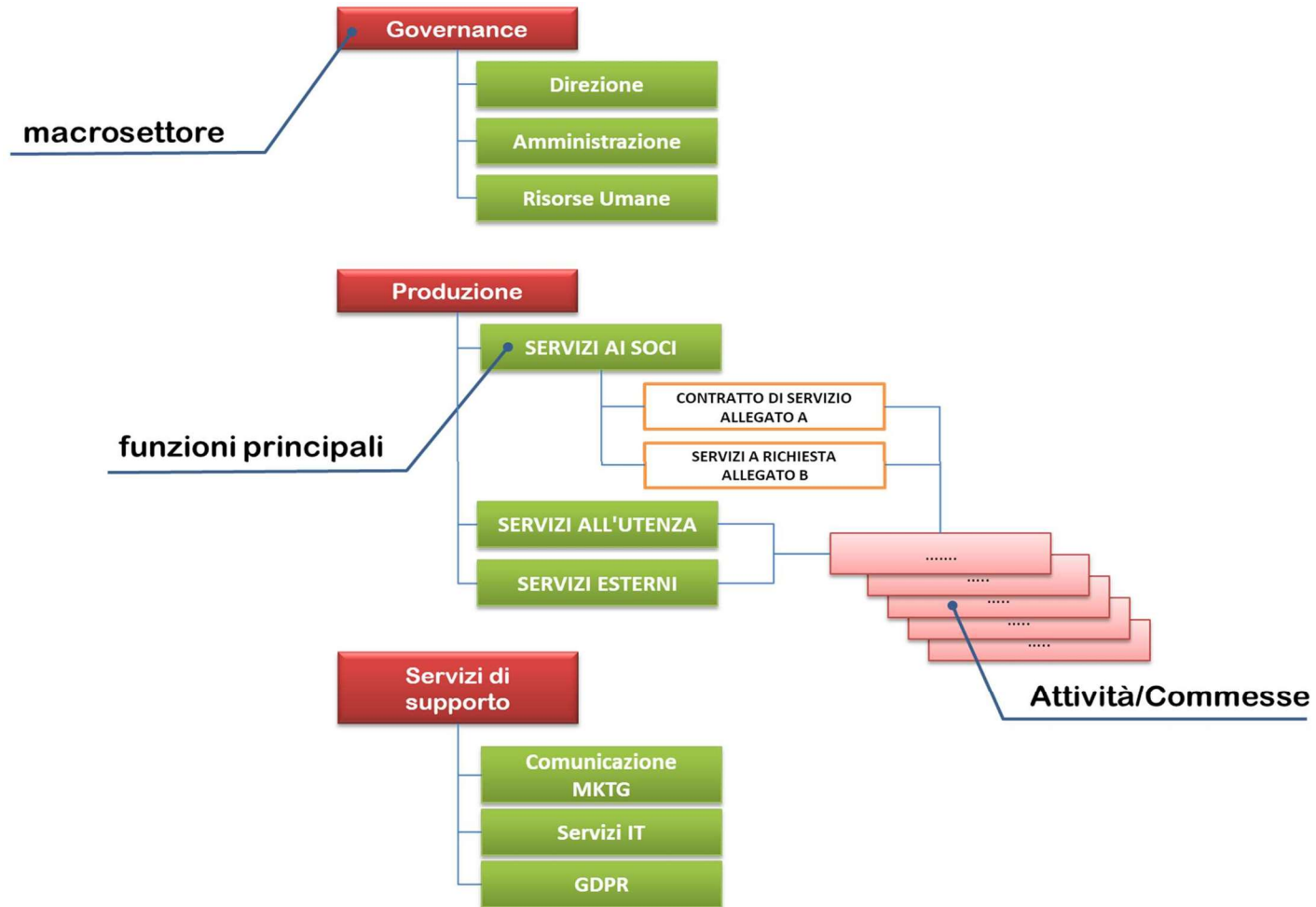
1. Le macroaree e le principali funzioni

Per l'analisi della struttura e organizzazione dell'azienda, si propongono le seguenti macroaree:

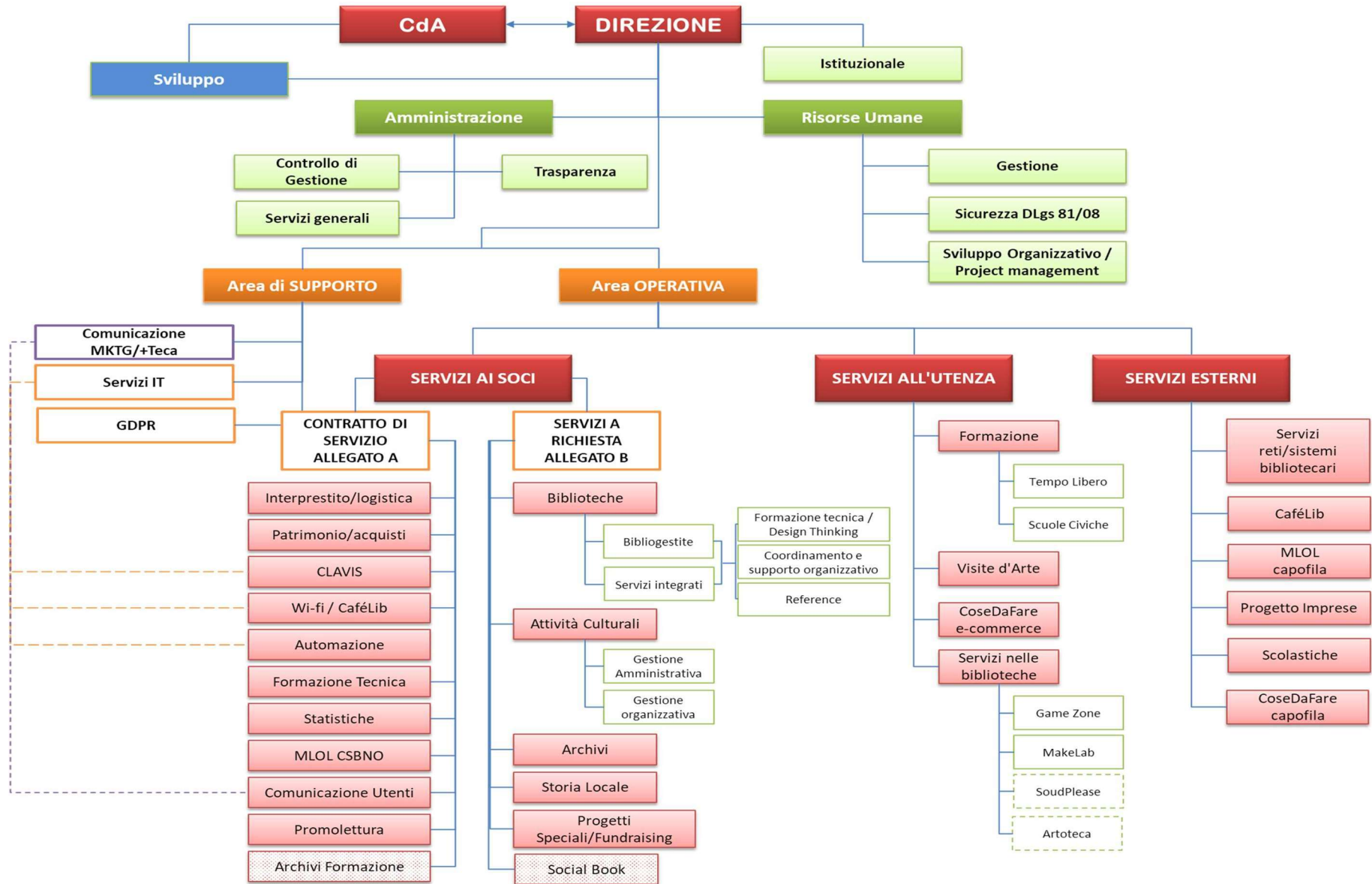
1. **Governance**: composta dagli organi di governo aziendale:
 - a) Direzione,
 - b) Amministrazione,

- c) Risorse Umane.
2. **Produzione:** che è la parte che genera il “fatturato” dell’azienda. Si propone un “primo superamento” della suddivisione delegate/economiche, proponendo la seguente ripartizione nelle seguenti funzioni:
- a) **Servizi ai soci:** con il “mantenimento” delle attività indivisibili (allegato “A” del contratto di servizi) e i Servizi a richiesta (allegato “B”);
 - b) **Servizi alla cittadinanza/utenza:** che sono rappresentati dalle attività culturali rivolte direttamente alla cittadinanza che si sviluppano esternamente o internamente alle biblioteche, e che possono generare entrate dirette;
 - c) **Servizi esterni:** rappresentati dalle attività/commesse che vengono erogati a soggetti/enti esterni al Csbno, sia territorialmente che come natura del soggetto/cliente;
3. **Servizi di supporto:** rappresentati dalle attività che vengono realizzate in modo strutturale per sostenere e permettere l’attività istituzionale e operativa dell’azienda (Governance e Produzione), e che sono individuate in:
- a) Comunicazione e Mktg
 - b) Servizi IT
 - c) GDPR

1. Proposta della descrizione per macrosettori e principali funzioni



1a Lettura funzionale

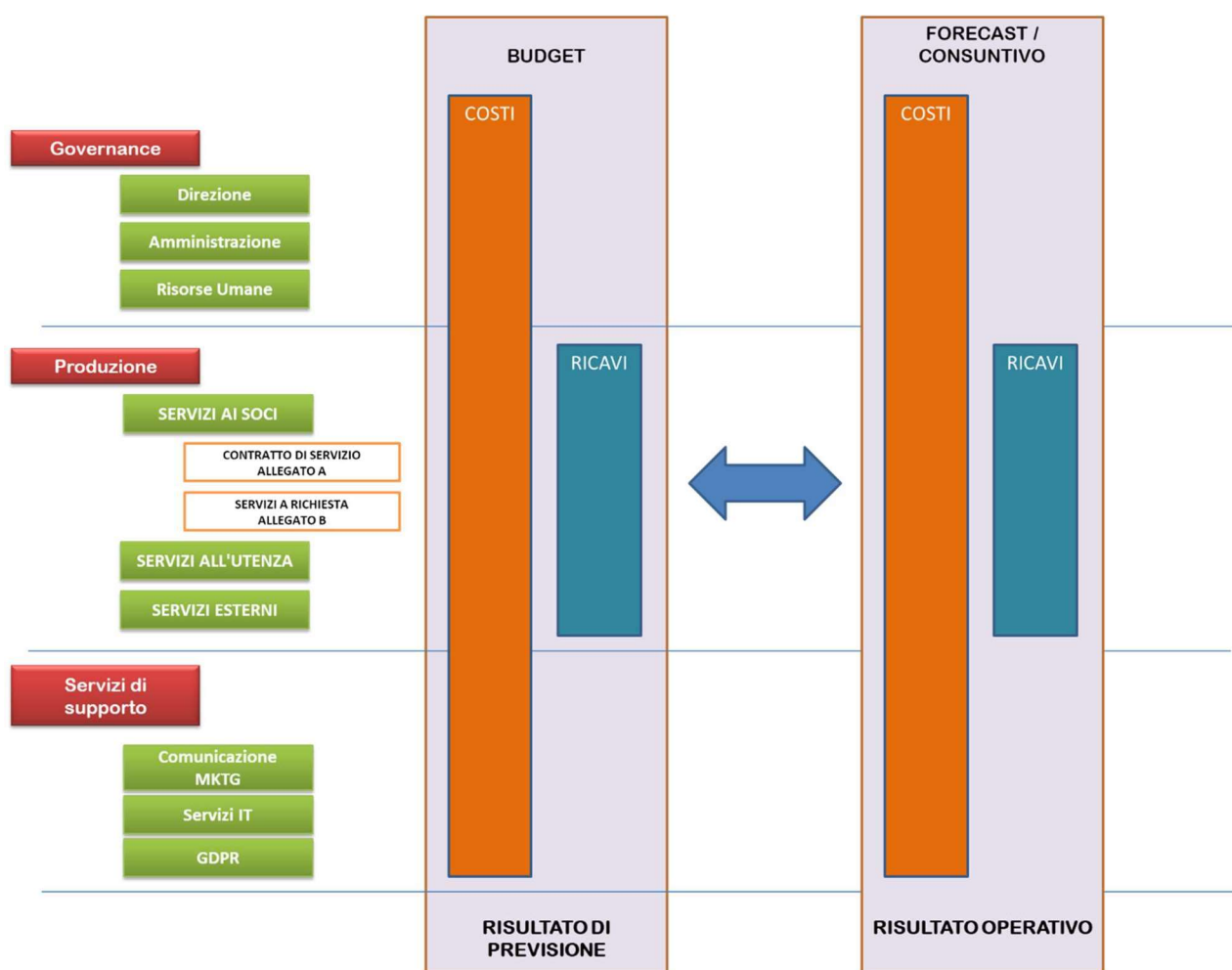


dell'Azienda

2. Conto economico e analisi economica

L'aggregazione dei valori economici sarà principalmente realizzata secondo le macroaree coerenti con la lettura funzionale dell'Azienda, partendo dall'attuale suddivisione dei Centi di Analisi (CDA). Preciso che questo lavoro non ha lo scopo di rivedere l'allocatione dei costi e dei ricavi, attraverso una revisione strutturata dei CDA, che è invece oggetto di un lavoro in corso con altre risorse del CSBNO in collaborazione con il Dott. Monti. Vale invece il contrario: la struttura del report nella lettura funzionale dell'Azienda procederà ad una progressiva integrazione degli esiti di revisione del bilancio e del conseguente assetto di controllo di gestione.

2 Schema del conto economico aggregato e di confronto



Ad integrazione del conto economico potranno poi essere costruite specifiche matrici di "posizionamento" delle macroaree di produzione, per restituire ed analizzare la relazione fraente/socio/cliente e progetti attivati, con la dimensione di fatturato. È possibile oltre alla matrice realizzare alcuni grafici di analisi.

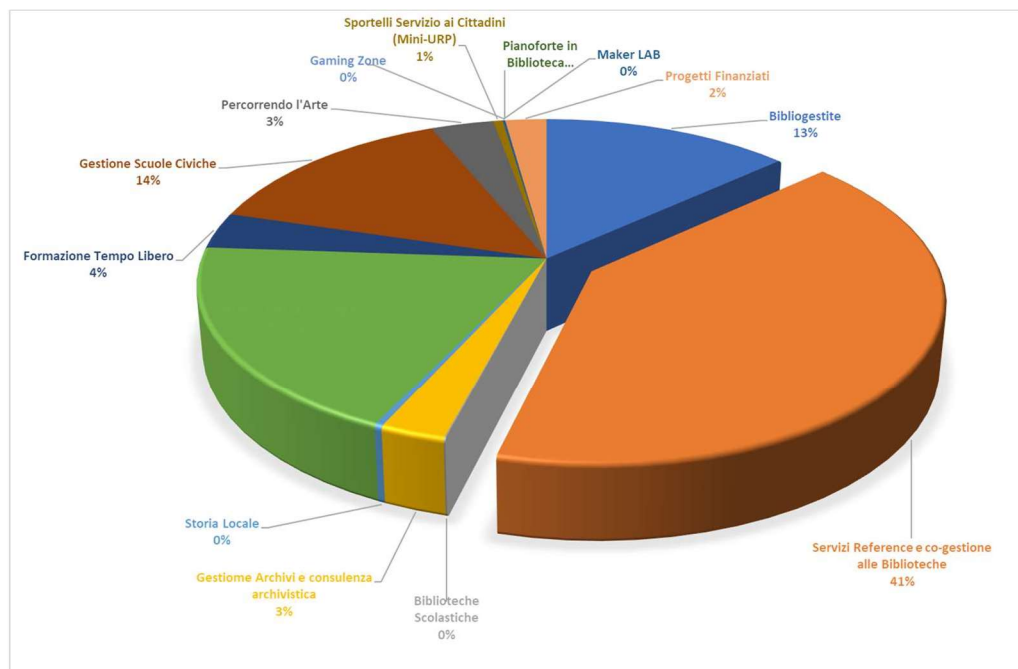
2b Matrice di posizionamento verso Soci e Utenza

SERVIZI ECONOMICI VS TERRITORIO CSBNO														
Valore economico previsto in convenzione o su stima su base annua Preconsuntivo 2022 - Agosto 2022														
COMUNE/TERRITORIO	SERVIZI AI SOCI						SERVIZI ALL'UTENZA				SERVIZI PER GLI UTENTI IN BIBLIOTECA			PROGETTI SPECIALI
	Bibliogestite	Servizi Reference e co-gestione all	Biblioteche Scolastiche	Gestione Archivi e consulenza archivistica	Storia Locale	Attività Culturali e Stagioni Teatrali	Formazione Tempo Libero	Gestione Scuole Civiche	Percorrendo l'Arte	Sportelli Servizio ai Cittadini (Mini-URP)	Maker LAB	Pianoforte in Biblioteca	Gaming Zone	Progetti Finanziati
ARESE		134.777 €		24.000 €		63.154 €	0 €				0 €	0 €	0 €	
BARANZATE	68.245 €					0 €					0 €	0 €	0 €	
BOLLATE		37.912 €	500 €	3.000 €		302.220 €	0 €	58.100 €	0 €					
BRESSO											0 €			
BUSTO GAROLFO	52.057 €			15.573 €							0 €		0 €	
CANEGRATE	51.340 €						0 €				0 €		0 €	45.000 €
CERRO MAGGIORE		44.900 €												
CESATE	97.870 €					25.000 €					0 €			
CINISELLO BALSAMO		279.828 €	1.000 €				0 €				0 €	0 €	0 €	8.800 €
CORMANO		40.951 €				2.453 €	0 €							
CORNAREDO		38.165 €		4.080 €									0 €	
CUSANO MILANINO							0 €							
DAIRAGO	36.500 €						0 €							30.000 €
LAINATE		122.793 €				1.650 €						0 €	0 €	
LEGNANO											0 €			
NERVIANO		35.673 €												
NOVATE MILANESE		204.005 €					0 €						0 €	
PADERNO DUGNANO		289.536 €				37.967 €	0 €				5.000 €	0 €	0 €	
PARABIAGO														
PERO	153.612 €			39.000 €		56.300 €	0 €			19.300 €		0 €	0 €	
POGLIANO MILANESE														
PREGNANA MILANESE							0 €							
RESCALDINA				16.065 €										
RHO		106.364 €			12.000 €	235.000 €	0 €						0 €	
SAN GIORGIO SU LEGNANO		13.500 €												
SAN VITTORE OLONA		2.660 €												
SENAGO		95.239 €												
SESTO S. GIOVANNI							0 €	180.000 €	0 €		0 €	0 €		
SETTIMO MILANESE		17.420 €												
SOLARO		86.375 €												
VANZAGO	47.007 €										0 €			
VILLA CORTESE							0 €				0 €			
UTENTI (consuntivo 2019)							135.000 €	299.500 €	128.000 €					
SISTEMA CSBNO - TOTALE VALORE ECONOMICO GENERATO	506.631 €	1.550.098 €	1.500 €	101.718 €	12.000 €	723.744 €	135.000 €	537.600 €	128.000 €	19.300 €	5.000 €	0 €	0 €	83.800 €

Nota: la stessa matrice può essere realizzata per i Servizi esterni o ulteriormente dettagliata sulla base di criteri di analisi di volta in volta considerati utili (ad es. indicatori di servizio, dimensione di impatto, ecc.)

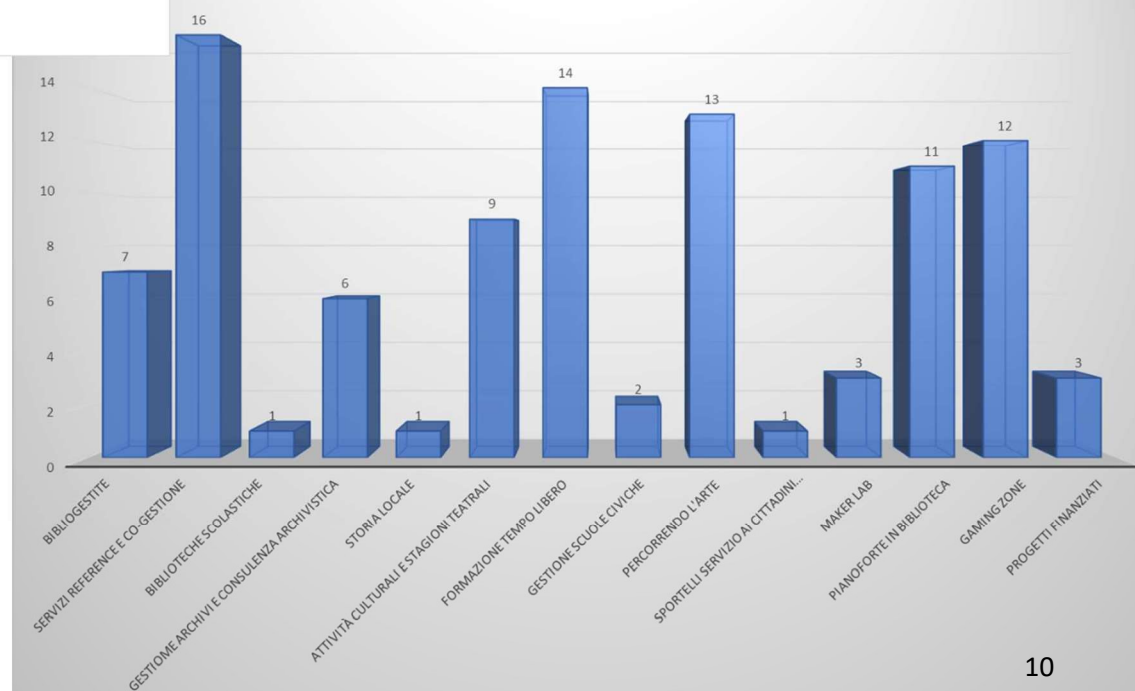
Di seguito altri possibili grafici di analisi, fra gli altri.

2c Ripartizione del fatturato delle attività di produzione



2d Analisi di presenza dei servizi a richiesta nei comuni soci

Cumuni soci con servizi economici attivi



3. Dimensione organizzativa e delle risorse impegnate

Il report di Direzione includerà sempre un'analisi della struttura e organizzazione dell'azienda attraverso una descrizione delle risorse impegnate, personale e tecnica, che verrà a configurarsi secondo i tre livelli definiti, principalmente limitandosi ai primi due (macroaree e principali funzioni). Di seguito si fornisce un esempio di un primo livello macro di aggregazione possibile (naturalmente ancora troppo generale) che risulta interessante per la sua capacità di evidenziare l'incidenza dei costi di personale rispetto alle attività espresse dall'Azienda. Anche in questo caso l'obiettivo è quello di far emergere aspetti significativi intorno ai quali attivare percorsi di approfondimento dell'analisi.

3a. Analisi delle risorse umane e delle incidenze di costo

ORGANICO BUDGET 2023					
	FTE EQUIVALENTI*	COSTI	COSTI PERSONALE	RAPP. COSTI PERS. Vs FTE EQ.	INCIDENZA COSTI PERSONALE
GOVERNANCE	8,05	-805.511,14	-388.048,16	-48.204,74	48%
Direzione	1,5	-215.194,61	-162.904,85	-108.603,23	76%
Amministrazione	4,4	-390.152,94	-149.654,72	-34.012,44	38%
Risorse Umane^	2,2	-200.163,59	-75.488,59	-35.110,97	38%
PRODUZIONE	66,60	-5.177.323,46	-2.408.178,66	-36.158,84	47%
Servizi ai soci - allegato A	5,8	-745.393,18	-70.122,10	-12.090,02	9%
Servizi ai soci - allegato B	54,5	-2.396.232,11	-1.728.016,74	-31.706,73	72%
Servizi all'UTENZA	3,5	-849.575,98	-289.209,84	-82.631,38	34%
Servizi Esterni	2,8	-1.186.122,20	-320.829,98	-114.582,14	27%
SERVIZI DI SUPPORTO	2,45	-383.672,88	-65.386,17	-26.688,23	17%
Servizi IT	1,30	-251.189,01	-18.308,74	-14.083,65	7%
Comunicazione MKTG	1,00	-124.852,13	-41.445,69	-41.445,69	33%
GDPR	0,15	-7.631,74	-5.631,74	-37.544,95	74%
Totale complessivo	77,10	-6.366.507,48	-2.861.612,99	-37.115,60	45%

^ al netto di Mensa, Premialità, costi del personale indiretti (104, maternità, ecc.), progressioni e costi rinnovo contrattuale indiretti

*calcolato su 37 ore/settimana

3b. Analisi della dimensione delle risorse tecniche e delle incidenze di costo

RISORSE TECNICHE BUDGET 2023			
	COSTI	COSTI RISORSE	INCIDENZA COSTI RISORSE TECNICHE
GOVERNANCE	-805.511,14	-417.462,98	52%
Direzione	-215.194,61	-52.289,76	24%
Amministrazione	-390.152,94	-240.498,22	62%
Risorse Umane^	-200.163,59	-124.675,00	62%
PRODUZIONE	-5.177.323,46	-2.769.144,80	53%
Servizi ai soci - allegato A	-745.393,18	-675.271,08	91%
Servizi ai soci - allegato B	-2.396.232,11	-668.215,37	28%
Servizi all'UTENZA	-849.575,98	-560.366,14	66%
Servizi Esterni	-1.186.122,20	-865.292,22	73%
SERVIZI DI SUPPORTO	-383.672,88	-318.286,71	83%
Servizi IT	-251.189,01	-232.880,27	93%
Comunicazione MKTG	-124.852,13	-83.406,44	67%
GDPR	-7.631,74	-2.000,00	26%
Totale complessivo	-6.366.507,48	-3.504.894,49	55%

Proposta periodicità del report.

Il report di Direzione può avere due impieghi fondamentali.

- a) approfondimento strutturato di singole questioni che emergono come rilevanti per la strategia dell'Azienda a supporto delle decisioni del CDA. Così ad esempio potrebbe essere oggetto di analisi il settore IT (che presenta diversi livelli di riflessioni da attivare) piuttosto che indagare il posizionamento dell'Azienda verso i Soci o l'assetto organizzativo interno, la questione del contratto di lavoro, ecc.

Ritengo che questo possa costituire il primo livello di applicazione e consolidamento del Report del Direttore: individuare uno o due argomenti rilevanti per l'Azienda in questa fase storica, intorno ai quali sviluppare, con la metodologia descritta, un approfondimento verticale. La mia proposta iniziale riguarda il tema del contratto di lavoro e degli scenari che si possono prospettare.

- b) considerata la struttura e l'attività dell'azienda il report potrebbe avere scadenze a supporto dei momenti istituzionali legati al Bilancio, con un anticipo di un mese rispetto gli obblighi per poter attuare le eventuali azioni di intervento prima della presentazione alla Assemblea.

In termini generali si propone la seguente sequenza:

T0 ipotesi dicembre/gennaio = In corrispondenza del Budget → approvazione da parte del CdA → definizione dei macro obiettivi → approvazione da parte dell'assemblea →

T1 ipotesi marzo = primo forecast → in corrispondenza con l'approvazione del bilancio consuntivo da parte dell'assemblea

T2 = ipotesi giugno = secondo forecast → in corrispondenza con la relazione semestrale del CdA
T3 ipotesi ottobre = terzo forecast (ultimo) → in corrispondenza con il preconsuntivo annuale →

Per molti aspetti il secondo impiego del report racchiude un obiettivo fondamentale, vale a dire rendere il report di Direzione uno strumento consolidato e strutturato di analisi e rappresentazione dell'andamento dell'Azienda, coerente con un complessivo sistema di governance (ad esempio: Piano Programma). Va da sé che questo risultato può essere acquisito in modo progressivo anche attraverso una sua integrazione con altri percorsi attivati, come ad esempio l'analisi di bilancio, il processo di revisione organizzativa, il piano industriale, ecc.