

RELAZIONE IN MERITO ALL’AFFIDAMENTO ALL’AZIENDA SPECIALE CONSORTILE CSBNO DELLA GESTIONE DI PARTE DEI SERVIZI AL PUBBLICO E ALTRI SERVIZI INTEGRATIVI DELLA BIBLIOTECA

LA GESTIONE ASSOCIATA

Il **CSBNO** nasce nel **1997** dalla aggregazione delle prime sperimentazioni di cooperazione bibliotecaria nel nord-ovest Milano attivate dalla legislazione di Regione Lombardia in materia, in particolare dalla **LR n. 41 del 4 Settembre 1973** “*Norme in materia di biblioteche di enti locali o di interesse locale*” e della successiva **LR n.81 del 14 dicembre 1985** “*Norme in materia di biblioteche e archivi storici di enti locali o di interesse locale*”.

Il Comune di Nerviano è entrato a far parte del CSBNO alla fine dell’anno 2000.

Con l’avvio del **settore formazione** e l’acquisizione del circuito teatrale **ScenAperta**, il CSBNO si è progressivamente trasformato in un’agenzia di servizi culturali a tutto tondo.

Oggi l’azienda speciale consortile Culture, Socialità, Biblioteche, Network, Operativo (CSBNO) è l’azienda speciale consortile di n. 32 Comuni della Città Metropolitana di Milano: Arese, Baranzate, Bollate, Bresso, Busto Garolfo, Canegrate, Cerro Maggiore, Cesate, Cinisello Balsamo, Cormano, Cornaredo, Cusano Milanino, Dairago, Lainate, Legnano, Nerviano, Novate Milanese, Paderno Dugnano, Parabiago, Pero, Pogliano Milanese, Pregnana Milanese, Rescaldina, Rho, San Giorgio su Legnano, San Vittore Olona, Senago, Sesto san Giovanni, Settimo Milanese, Solaro, Vanzago, Villa Cortese. Attualmente, la rete CSBNO comprende 60 biblioteche, di cui 45 di pubblica lettura, 7 scolastiche, 2 ragazzi, 1 professionale, 1 speciale, 1 d’impresa, e 3 centri per la documentazione di storia locale, oltre alle Scuole Civiche del Comune di Sesto San Giovanni. Tale azienda speciale è stata costituita nel 2017 per la gestione dei servizi relativi alla “Cultura” in senso ampio e articolato. Lo statuto dell’azienda prevede esplicitamente che essa si collochi “*nell’ambito dell’attuazione e della realizzazione degli indirizzi regionali e delle linee programmatiche formulate dagli Enti aderenti per quanto riguarda le biblioteche, le restanti istituzioni del comparto archivistico e museale e, in generale, la promozione culturale sul territorio*”. In particolare l’Azienda svolge “*un ruolo di supporto (professionalità, studi, spazi-ambiti di confronto e preparazione delle decisioni) alla programmazione culturale spettante agli Enti aderenti, sia a livello individuale della singola Amministrazione sia a livello collettivo e integrato.*”

In particolare l’Azienda esplica la sua attività nei seguenti ambiti:

attività archivistica e bibliotecaria,

manifestazioni artistiche, spettacoli ed intrattenimento

formazione e promozione delle conoscenze umane, tecniche e professionali,

promozione del territorio

promozione del territorio

Per il perseguimento della finalità sopra descritte può svolgere attività di realizzazione, vendita di servizi, consulenza e progettazione, effettuazione dei servizi di informazione e documentazione, vendita di prodotti, gestione delle strutture e simili.

La scelta di promuovere la gestione associata tramite il CSBNO, è giustificata per quanto riguarda i servizi puramente bibliotecari dal fatto che il CSBNO è presente in modo capillare su tutto il territorio e ha acquisito con il tempo considerevoli competenze, tanto da poter definire praticamente infungibile l’attività, mentre per quanto riguarda le attività culturali in generale la gestione associata consente:

- Di realizzare economie di scala per fornire servizi di elevato contenuto, obiettivo non conseguibile dal singolo comune;
- di organizzare i servizi in relazione ai bisogni dell’utenza senza dover necessariamente subire i vincoli organizzativi del singolo ente;
- di contare su una struttura che, lavorando su vasta scala, consente di fruire di unità operative “dedicate” e professionalmente specializzate per affrontare in maniera professionale tematiche culturali presenti sul territorio (ad es. la direzione artistica, la gestione del prestito inter bibliotecario, la programmazione di stagioni teatrali di dimensione sovracomunale);
- di realizzare uniformità nella gestione dei servizi in termini quali-quantitativi rispetto agli interventi disponibili per la popolazione (es. prestito inter bibliotecario che permette a tutti i cittadini di poter fruire delle medesima opportunità);
- di realizzare un processo di valorizzazione e promozione delle professionalità e delle risorse umane derivante dalla possibilità di scambio di esperienze;
- di fruire di specializzazione dei servizi che richiedono una professionalità elevata (ad es. progettazioni strategiche sugli eventi culturali, la gestione tecnica delle sale di spettacolo, la progettazione di attività di comunicazione, la gestione delle reti, ecc.);

- di razionalizzare la logistica, gli acquisiti, e l'organizzazione del lavoro con conseguimento di economie di gestione e maggiore aderenza alle specificità del settore culturale;
- di avere possibilità di accesso a risorse economiche aggiuntive tramite partecipazione a bandi sovracomunali che richiedono una combinazione di fattori non realizzabile nel singolo comune, sia per la produzione del progetto sia per la necessità di realizzare un partenariato che normalmente viene chiesto quale requisito di accesso per partecipare che per avere la dimensione minima spesso richiesta;
- di avere maggior capacità contrattuale garantita da un Ente gestore unitario nei rapporti con gli enti e gli operatori del mercato;

I RAPPORTI FRA CSBNO E COMUNI SOCI

Il CSBNO è "ente strumentale" al servizio delle finalità dei Comuni e costituisce lo strumento di gestione degli enti locali per i servizi che richiedono competenze "specializzate" e "complesse" che i Comuni singoli non possono esercitare coniugando efficacia, efficienza ed economicità, ma soprattutto appropriatezza degli interventi rispetto a bisogni interessi e diritti dei cittadini utenti dei servizi.

Gli Enti definiscono le politiche culturali mentre il CSBNO, dotato di competenze tecniche specialistiche, assume invece **il compito di gestire i servizi** e quindi concretizzare quelle politiche, secondo un preciso vincolo di strumentalità nei confronti dei Comuni associati, alleggerendo il Comuni di alcune delle funzioni di gestione e consentendo di concentrarsi sullo sviluppo dell'analisi del bisogno dei cittadini.

L'intervento attuato dal CSBNO evidenzia le seguenti caratteristiche:

- integrazione multidisciplinare dei contributi delle diverse professionalità coinvolte nell'organizzazione dei servizi e conseguente sviluppo di approcci multidimensionali;
- sviluppo di tecniche manageriali per l'ottimizzazione e la razionalizzazione della spesa, tra le quali spiccano l'attitudine al lavoro per obiettivi e progetti, nonché l'utilizzo delle tecniche di gestione dei budget;
- sviluppo di tecniche e di pratiche correlate alla definizione e al controllo della qualità dei servizi, attraverso il ruolo del "coordinatore del servizio";
- promozione e realizzazione di modalità innovative e sperimentali di gestione dei servizi orientate congiuntamente all'incremento della capacità di risposta ai bisogni/qualità dei servizi e alla sostenibilità economica per gli enti soci;
- gestione diretta di servizi strategici per conto dei Comuni associati (ad es. catalogazione, prestito inter bibliotecario, acquisti centralizzati, gestione della rete);
- ricerca di nuove fonti di finanziamento per la realizzazione dei servizi;
- ideazione, progettazione e realizzazione di nuovi servizi che rispondono a bisogni emergenti;
- promozione di rapporti di partnership progettuale con altri operatori e enti;
- definizione di criteri e requisiti di qualità dei servizi e sviluppo di modelli di programmazione coerenti e monitorati.

PUNTI DI FORZA DELLA GESTIONE TRAMITE CSBNO E SPECIALIZZAZIONE E PROFESSIONALITA' DELL'AZIENDA

Le motivazioni che danno ragione dei vantaggi della gestione associata tramite CSBNO dei servizi bibliotecari e culturali, sia per la parte generale che per quella affidata dai singoli comuni, compreso il presente affidamento, e che evidenziano la professionalità dell'azienda risiedono nei seguenti fattori:

Gestione integrata dei servizi

Il CSBNO realizza una gestione unitaria ed integrata dei servizi bibliotecari e culturali operando tutte le economie di gestione derivanti dall'integrazione delle diverse unità di offerta, evitando le duplicazioni dei servizi. Gli obiettivi di socialità connessi al welfare territoriale possano essere meglio conseguiti attraverso il mantenimento della dimensione strategica in capo ai Comuni (attraverso il proprio ente strumentale), assumendo la centralità della responsabilità della politica locale e della progettualità focalizzata sui bisogni dei cittadini e coordinando gli il sistema dei servizi mediante l'acquisizione di competenza tecniche specialistiche dedicate.

Governance di territorio

Il lavoro del CSBNO nella gestione dei servizi è strategicamente orientato sulla costruzione di una rete di alleanze e collaborazioni con gli altri attori e soggetti operanti direttamente e indirettamente nel campo della cultura: coniugare

le competenze e i saperi dei diversi attori pubblici (Comuni, Città metropolitana, Provincia, Regione, Sovrintendenze, Scuole), del terzo settore e degli attori non convenzionali (banche, altre partecipate dei Comuni, Fondazioni, Teatri, ecc.) è elemento essenziale per la ricomposizione dell'offerta e tutto vantaggio dei cittadini utenti dei servizi; in tal senso il ruolo assegnato all'azienda non è solo quello di attore e gestore di servizi, ma anche quello di compositore di alleanze, di connessioni e, in ultima analisi, di regista degli interventi. Il CSBNO è di fatto un attore della governance dei servizi del territorio.

Il CSBNO è una delle realtà di punta del settore bibliotecario in Italia, protagonista di progetti di cooperazione su scala nazionale e internazionale come:

- MLOL – MediaLibrary Online | biblioteca digitale [capofila];
- CaféLib | software per la navigazione [capofila];
- CoseDaFare | piattaforma di promozione di attività culturali e territorio [capofila];
- Nati per leggere | progetto ministeriale per la promozione della lettura [coordinatore per la Lombardia];
- Area Vasta | progetto di cooperazione interregionale [promotore];
- Interprestito integrato per i Sistemi di Città Metropolitana di Milano [partecipante];
- NewLib – New Challenges for Public Libraries | studio e applicazione del Design Thinking [capofila].

Il CSBNO viene invitato a partecipare ai più importanti appuntamenti del settore bibliotecario e culturale. Si illustrano di seguito le partecipazioni relative agli ultimi anni:

- 2016: Fare Rete. Reti di Conoscenza, Reti di Cooperazione - Treviso, Fondazione Benetton Studi Ricerche;
- 2016 : Convegno Stelline. Bibliotecari al Tempo di Google - Milano, Centro Congressi Stelline;
- 2016 : IFLA World Library and Information Congress - Columbus (OH), Greater Columbus Convention Center;
- 2016 : Bookcity Milano - Milano, Borsa Italiana Palazzo Mezzanotte;
- 2017 : XXV Giornata delle Biblioteche Lombarde - Milano, Società Umanitaria;
- 2017 : Convegno Stelline. La Biblioteca Aperta: Tecniche e Strategie di Condivisione - Milano, Centro Congressi Stelline;
- 2017 : Tempo di Libri - Rho, Fiera Milano;
- 2017 : Next Library - Aarhus (DK), Dokk1;
- 2017: Design Thinking with Rolf Hapel and more! - Webinar IFLA New Professionals Special Interest Group;

Il CSBNO effettua studi specialistici in ambito biblioteconomico, collaborando con partner del mondo accademico e delle professioni. I lavori recenti sono i seguenti:

- 2014: Censimento nazionale AIB delle reti e dei sistemi bibliotecari italiani;
- 2015: Una nuova biblioteca per Arese - Analisi degli scenari e linee guida per il progetto biblioteconomico della nuova biblioteca di Arese;
- 2015: Di nuovo protagonista. Un'ipotesi di riorganizzazione per il Consorzio "Sebastiano Satta";
- 2016: A brand new type of "digital dis-order" in an urban cooperative service model: un modello per l'applicazione del machine learning ad un contesto territoriale in cui le biblioteche esprimono il ruolo di hub culturale

Programmazione Strategica e locale

Il CSBNO, al quale i Comuni soci hanno attribuito il compito di una programmazione strategica relativa ai servizi di carattere bibliotecario ed archivistico per tutti i comuni aderenti, ha sviluppato di una serie di connessioni che vanno ben oltre la funzione di produzione dei servizi.

Il CSBNO rappresenta l'organo amministrativo e tecnico della programmazione strategica, che trova la sua sede decisionale nella assemblea dei soci. Tale programmazione costituisce il luogo delle decisioni programmatiche assunte dall'assemblea dei soci, ma anche uno spazio ampio di governance delle politiche culturali locali e di fatto rappresenta:

- un patrimonio di conoscenze tecniche, di dati, di evidenze qualitative al servizio del decisore politico;
- un importante ambito di relazioni tra operatori e attori che a diverso titolo intervengono nel settore culturale;
- un luogo di attrazione di competenze e saperi e un ambito di negoziazione e costruzione di nuove alleanze.

In tale ambito è stato possibile concretizzare effettive scelte programmatiche e poi gestionali a vantaggio dei cittadini utenti. A titolo di esempio è utile citare la realizzazione del prestito interbibliotecario che permette la circolazione del patrimonio disponibile di tutti i comuni per tutti i cittadini dei diversi territori. Si sono conseguiti così:

- una migliore risposta ai bisogni culturali;
- una maggiore efficienza degli interventi – rapporto costi benefici;

- economie nei costi gestionali.

A ciò si aggiunge la possibilità di programmazione di interventi di carattere locale, sia a livello di singoli comuni, sia a livello di piccoli aggregati di comuni. A titolo esemplificativo: la programmazione di stagioni teatrali (integrando i diversi aspetti che ne costituiscono la filiera: gli spettacoli, la comunicazione, la gestione delle sale, la biglietteria, ecc.), la gestione di progetti specifici, quali l'apertura di sedi bibliotecarie distaccate, di servizi innovativi come gli sportelli di informazione e accoglienza turistica, ecc.

Risorse aggiuntive

Il CSBNO contribuisce in modo essenziale all'ideazione progettazione e realizzazione di nuovi servizi che rispondono a nuovi bisogni culturali del territorio o a finanziare con risorse aggiuntive servizi e/o azioni in essere, attraverso l'accesso a risorse economiche aggiuntive a favore dei cittadini. La dimensione specialistica del CSBNO ha consentito di orientarsi strategicamente alla progettazione e al fund rising e negli anni sono stati ottenuti vari finanziamenti.

AFFIDAMENTO DELLA GESTIONE DI PARTE DEI SERVIZI BIBLIOTECARI

Con la presente si forniscono gli elementi relativi alla convenienza e la congruità economica dell'affidamento al CSBNO della gestione di parte dei servizi bibliotecari secondo quanto descritto nella bozza di convenzione, finalizzata ad integrare il servizio svolto dal personale interno, prendendo in considerazione i seguenti elementi, che trovano un fondamento e sono in continuità con la scelta dei Comuni di costituire un'azienda-ente strumentale per la gestione dei servizi bibliotecari e culturali. In particolare si metteranno in evidenza:

- i benefici per la collettività con riferimento ad obiettivi di socialità e universalità;
- gli aspetti di efficienza, efficacia economicità e qualità dei servizi.
- la congruità economica della proposta complessiva e dei singoli servizi delegati.

L'analisi non può prescindere dall'evidenza dei seguenti elementi fattuali:

- i comuni soci hanno effettuato la scelta istituzionale di gestire i propri servizi tramite un'azienda speciale, ente strumentale, direttamente controllato dagli stessi, che costituisce ad ogni effetto una loro articolazione organizzativa, ed è loro legata ad ogni effetto da un rapporto interorganico.
- il CSBNO negli anni trascorsi ha efficientemente condotto l'attività in generale per quanto riguarda quella relativa a tutti gli enti nelle sue varie articolazioni previste dallo statuto ed in particolare per quanto riguarda il supporto alla biblioteca di Nerviano, esistente dal 2017;
- L'azienda attua una gestione unitaria ed integrata dei servizi affidati operando tutte le economie di gestione derivanti dell'integrazione delle diverse unità di offerta. L'evidenza del complesso dei servizi gestiti del loro sviluppo, delle modalità di gestione, degli obiettivi per servizio è approvata ogni anno nel piano programma aziendale, che costituisce ad ogni effetto un livello di definizione programmatica e progettuale che integra (ma non modifica) i contenuti del contratto di servizio, ferme restando tutte le disposizioni contenute nel contratto.

Il complesso unitario dei servizi affidati al CSBNO è rappresentato nella successiva tabella, dove si evidenziano, in termini aggregati, i servizi suddivisi per aree: sono evidenziati nella terza colonna gli interventi che il CSBNO gestisce a favore di tutti gli enti e nella quarta quelli che vengono realizzati con oneri a carico dei comuni.

1	2	3	4
	Servizi e interventi CSBNO	GESTIONE ASSOCIATA DA PARTE DI TUTTI I SOCI	RISORSE DEI COMUNI DA CONTRATTO
AUTOMAZIONE	Server centrali e disponibilità dell'applicativo	X	
	Rete locale di staff e degli utenti	X	
	Altri apparati	X	
	Sostituzione e/o aggiornamento programmato delle macchine	X	
	Linee di trasmissione dati	X	

	Accesso a Internet per biblioteche e bibliotecari	X	
	Accesso a Internet per gli utenti	X	
	Accesso Wi-Fi	X	
	Opac per interrogazione ed interazione con il catalogo	X	
	Sito Internet del CSBNO e delle biblioteche	X	
BIBLIOTECA	Servizi di comunicazione con gli utenti	X	
	Servizi di comunicazione e relazione con i bibliotecari	X	
	Applicativo – Clavis	X	
	Servizi vari per le biblioteche	X	X
	Supporto e gestione diretta delle biblioteche	X	X
PATRIMONIO	Coordinamento acquisti	X	
	Biblioteca centrale di prestito (BCP)	X	
	Carta delle collezioni	X	
BIBLIOTECA DIGITALE	Mantenimento ed incremento dei contenuti disponibili	X	
	Aggiornamento del portale http://csbno.medialibrary.it	X	
	Realizzazione di incontri di aggiornamento per gli operatori	X	
RASSEGNA STAMPA	Servizio di rassegna stampa	X	
CATALOGAZIONE	Catalogazione corrente	X	
	Catalogazione accessioni	X	
	Catalogazione materiale residuo:	X	
	Manutenzione del catalogo	X	
PRESTITO BIBLIOTECARIO LOGISTICA	consegna diretta dei materiali	X	
	spedizione indirizzata alle altre biblioteche di tutti i materiali	X	
	Consegna plichi e documenti a Milano e nel territorio del CSBNO		
BIBLIOTECHE SCOLASTICHE	Progetto Punto prestito	X	
	Progetto Punto di Prestito avanzato	X	
	Progetto Biblioteche scolastiche	X	
PROMOZIONE DELLA LETTURA	Servizi diversi di promozione della lettura		X
STATISTICHE	Produzione di reportistica sui servizi	X	
ARCHIVI	Servizio di archivistica	X	X
SERVIZI CULTURALI	Visite culturali		X
	Organizzazione eventi e mostre		X
	Organizzazione rassegne teatrali		X
	Organizzazione rassegne cinematografiche		X
	Artoteca		X
	Servizi di supporto (gestione sale spettacolo, service, sicurezza, ecc.)		X

Efficacia e qualità dei servizi

L'efficacia indica la capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati. Di seguito si dà conto delle condizioni organizzative messe in campo dal CSBNO, per sviluppare efficacia e qualità nella gestione dei servizi, basata in particolare sulla specializzazione dei servizi e sull'attività di coordinamento fra il consorzio ed il direttore di biblioteca nell'organizzazione del servizio:

- **Specializzazione dei servizi**

L'esperienza maturata e la presenza di personale dedicato e specializzato permette di affrontare in maniera qualificata e competente i problemi relativi alla gestione dei servizi di carattere bibliotecario e archivistico (ad es. acquisti centralizzati, prenotazioni on line, prestito interbibliotecario, gestione degli archivi, ecc.), che su

bacini di utenza di modeste dimensioni non sarebbero affrontabili, se non con interventi occasionali, generici, e che non garantiscono professionalità degli stessi.

Il grado di specializzazione raggiunto consente di mettere a disposizione personale in possesso di requisiti di qualificazione professionale per esercitare l'attività nell'ambito dei servizi bibliografici, informativi, di documentazione conservazione e promozione culturale che richiedano indipendenza di giudizio, interpretazione di regole e procedure, analisi di problematiche che comportino conoscenze e competenze nel campo della biblioteconomia e discipline affini finalizzate a promuovere l'accesso alla conoscenza all'informazione, alla lettura e a favorire la creazione di nuova conoscenza da parte della comunità di riferimento.

– **Coordinamento dedicato e specialistico dei servizi**

La gestione del servizio presuppone una funzione di coordinamento mediante un'apposita figura che assicuri:

- il raccordo tra i due soggetti che insieme condividono i processi di progettazione e realizzazione del servizio: il Comune, nel ruolo di proprietario e il CSBNO, nel ruolo di gestore in nome e per conto del Comune;
- la coerenza tra la visione strategica dei servizi bibliotecari di cui la rete CSBNO è portatore, gli orientamenti del Comune, l'attuazione operativa del servizio. Il suo ruolo è quindi garante della ricerca dei punti di interconnessione, della riduzione della distanza e dell'organicità di una visione che, seppur dicotomica, non deve essere in alcuna misura conflittuale. La dualità che risiede nel far capo a soggetti differenti sul piano istituzionale trova nel ruolo del coordinatore l'elemento di sintesi, scambio e arricchimento reciproco.

La figura di coordinamento ha la responsabilità delle dimensioni funzionali di seguito descritte:

1. Management:

- a. Il coordinatore è responsabile dell'attuazione degli obiettivi e della gestione tecnica del servizio.
- b. Traduce nella pratica gli obiettivi che il Comune e in particolare l'ufficio Biblioteca e Cultura ha definito nei propri documenti di programmazione in merito ai servizi bibliotecari e culturali, garantendo al contempo che tali obiettivi siano in dialogo con la visione e gestione complessiva dei servizi di rete promossa dal CSBNO per l'intero territorio sovracomunale.
- c. Propone al proprio referente comunale interventi operativi, strumenti e metodologie per lo sviluppo e il miglioramento continuo dei servizi; è responsabile del monitoraggio e della valutazione dei servizi, nonché, in caso di problemi gestione, della proposta di misure correttive
- d. Raccoglie e organizza per il proprio referente comunale i dati di servizio e le informazioni emerse dalle osservazioni sul campo per un'efficacia allocazione di risorse.

2. Gestione del gruppo di lavoro.

- a. In possesso dell'intero quadro di gestione delle attività e dei progetti da attivare, il coordinatore individua le priorità operative secondo una logica di pianificazione, indirizzando le attività del gruppo di lavoro e verificandone flussi di lavoro, eventuali criticità e risultati.
- b. favorisce la massima integrazione fra i due sottogruppi (dipendenti comunali e operatori CSBNO), istituendo momenti di condivisione tanto degli obiettivi progettuali quanto delle problematiche del quotidiano, incontri di confronto per la ricerca di soluzioni condivise nella gestione di situazioni di particolare complessità; favorisce anche la massima integrazione fra le diverse sedi in cui si eroga il servizio bibliotecario locale, sostenendo un modello di gestione coerente
- c. supporta gli operatori attraverso l'ascolto, la raccolta di feedback e la messa in comune delle difficoltà nelle relazioni con gli utenti; facilita la costruzione e la condivisione delle buone pratiche; trasferisce competenze di gestione.

3. Promozione dell'innovazione:

- a. Il coordinatore sostiene i processi di innovazione e cambiamento, sia come promotore verso il Comune degli interventi di implementazione dei servizi in relazione a nuove possibili sinergie ed opportunità di contesto sia come tutor verso gli operatori, la cui propensione al miglioramento continuo trova nel coordinamento una specifica dimensione. Nella funzione di coordinamento è compresa quindi l'individuazione di nuovi servizi che potenzino l'offerta consolidata, la cui qualità continua è comunque da lui presidiata.

E' la capacità di raggiungere gli obiettivi impiegando le risorse minime (in relazione agli esiti desiderati) e tiene conto dei seguenti elementi:

– **Le economie di scala**

Nella gestione dei diversi servizi il CSBNO opera beneficiando degli aspetti dovuti all'aggregazione di più comuni. Effettuare il medesimo acquisto su volumi minori comporta sicuramente una minore capacità contrattuale. Anche l'organizzazione di servizi, come per esempio il prestito interbibliotecario o la rete internet, qualora progettata e sviluppata su ampia scala comporta inevitabili economie di scala.

– **Incidenza dei costi generali**

Il primo parametro di efficienza da sempre sotto controllo aziendale riguarda il rapporto tra il valore della produzione del CSBNO e i costi generali (che fanno riferimento ai seguenti costi: organi statutari, direzione, tutto il personale dei servizi amministrativi, contabilità e controllo di gestione, personale, appalti, trasparenza, direzione, consulenze legali, sicurezza, Odv, tutti gli oneri della sede centrale, ticket mensa, tributi, imposte, IVA prorata, spese bancarie e interessi passivi, ammortamenti riferiti a costi generali, canoni di noleggii): essi ammontano per il 2018 ad una percentuale del 17,79% rispetto al valore della produzione pari a € 6.117.208. In questa quota nell'attuale sistema di contabilità analitica (in revisione) sono compresi però i costi generali diretti afferenti alle commesse a richiesta stimati nel 10% sui costi di ogni commessa. Detratta questa quota i costi generali ammontano al 11,84% come dettagliato nella tabella sottostante:

		consuntivo 2018
attività delegate	gruppo centri di analisi	costi
	AMMINISTRAZIONE	220.125,81 €
	COSTI GENERALI	585.971,13 €
	DIREZIONE	58.188,72 €
	FORMAZIONE	2.440,00 €
attività a richiesta	AMMINISTRAZIONE	57.597,49 €
	COSTI GENERALI	133.625,42 €
	DIREZIONE	30.290,97 €
	totale costi generali da contabilità analitica	1.088.239,54 €
	totale valore della produzione Bilancio CEE	6.117.208,00 €
	% costi generali	17,79%
attività a richiesta cui aggiungere il 10% di costi generali diretti		
	ARCHIVI	34.170,17 €
	GESTIONE BIBLIOTECHE	2.098.362,61 €
	GESTIONE BIBLIOTECHE NUOVE	26.583,24 €
	GESTIONE SCUOLE CIVICHE	462.104,30 €
	GESTIONE SISTEMI BIBLIOTECARI	1.026,26 €
	GESTIONE SPAZI	8.155,88 €
	SERVIZI AI COMUNI	13.690,13 €
	SERVIZI CULTURALI	981.685,50 €
	ALTRI SERVIZI BIBLIOTECARI	13.988,50 €
	totale costi generati dalle attività	3.639.766,59 €
10% costi generali diretti da detrarre dai costi generali		363.976,66 €

% costi generali indiretti 2018	11,84%
---------------------------------	--------

Questa evidenza, in un'Azienda che gestisce in forma diretta la gran parte dei servizi, è testimonianza della continua attenzione strategica del CSBNO al contenimento dei costi generali e rappresenta un buon indicatore di "convenienza" in relazione all'efficienza della gestione e all'efficace utilizzo delle risorse pubbliche orientate il più possibile alla realizzazione di servizi innovativi.

Il costante incremento dell'efficienza produttiva della componente amministrativa non è tuttavia indefinitamente sostenibile.

Costi dei servizi e controllo di gestione

I costi dei servizi vengono monitorati per dedurre eventuali scostamenti e conseguenti inefficienze dell'azione aziendale: essi costituiscono un indice di efficienza gestionale che viene analizzato in 3 momenti nel corso dell'anno: Relazione programmatica e budget, verifica intermedia e bilancio consuntivo.

Parimenti viene monitorato il costo del personale impegnato nelle diverse commesse a richiesta verificando l'efficienza dell'impiego delle risorse umane rispetto alle richieste e ai corrispettivi previsti nelle convenzioni con i Comuni.

Tutto ciò consente un controllo dell'attività anche in corso d'anno al fine di monitorare l'andamento della spesa e l'attivazione di eventuali azioni correttive.

L'impegno aziendale è di coniugare l'attenzione e l'enfasi alle richieste dei Comuni e alla qualità dei servizi con la necessità di mantenere una sostenibilità nel tempo dei servizi erogati.

Questo comporta la necessità di mantenere una attenzione continua rispetto alle "razionalizzazioni possibili" e conseguenti recuperi di efficienza all'interno dei servizi esistenti e alle azioni progettuali di sviluppo e di ricerca di fondi integrativi alle risorse pubbliche per la gestione di servizi innovativi e sperimentali.

Economicità

Connessa all'efficienza interna ai servizi è la possibilità di realizzare economie in sede di gare di appalto in relazione a:

- maggior volume di unità di servizio appaltate che consentono di conseguire migliori prezzi di mercato. Ciò rappresenta una delle facce delle economie di scala.
- Migliore possibilità di definire costi coerenti con la specifica tipologia di servizio, in relazione alla conoscenza tecnica delle modalità e caratteristiche di esercizio del servizio.

Contribuiscono al mantenimento di una attenzione costante all'efficienza le condizioni di efficacia già citate, ovvero:

- la specializzazione degli interventi e le conseguenti economie
- il coordinamento.

Congruità dell'offerta

Il servizio oggetto del presente affidamento è ad alta intensità di manodopera: la valutazione dell'economicità è da effettuarsi sulla base del criterio della gestione economicamente più vantaggiosa, ovvero con una valutazione che ponderi elementi di valutazione tecnico-qualitativa con la valutazione economica. Il riferimento immediato, in tale circostanza, è il D.Lgs 50/2016 (Codice degli appalti) che indica chiaramente di sottolineare in maniera significativa la rilevanza agli spetti tecnico-qualitativa, spingendosi addirittura a prevedere la possibilità di assumere la forma di un prezzo o costo fisso sulla base del quale gli operatori il confronto avviene solo in base ai criteri qualitativi (cfr art. 95 D.Lgs 50/2016);

Di seguito i vantaggi di acquisire il servizio di reference dal CSBNO:

- a. Viene innanzitutto da considerare tutto quanto esposto sopra circa l'attività e il patrimonio in termini di competenza, specializzazione e capillarità di diffusione sul territorio esposti sopra nella descrizione dell'Azienda ed in particolare nelle considerazioni in merito all'efficienza e all'efficacia dell'azione della stessa, non ultima la possibilità di fruire del coordinamento all'interno della pura offerta di servizio reference;
- b. In secondo luogo acquisire un servizio bibliotecario dal Csbno significa rafforzare la collocazione dell'Ente nella rete di riferimento. Si sottolinea il ruolo che Csbno ha acquisito anche nello sviluppo di forme di cooperazione a livello regionale e nazionale attraverso la sottoscrizione di accordi di cooperazione per la gestione della biblioteca digitale di pubblica lettura (MLOL), della rete Cafè Lib e con il progetto Rete delle Reti che sta muovendo i primi passi e prevede ampi sviluppi proprio in ottica di cooperazione fra sistemi bibliotecari. Questi progetti innovativi costituiscono un patrimonio aziendale.

- c. Il personale che il CSBNO assegna ai servizi all'interno delle singole biblioteche, è portatore del patrimonio di cui al punto precedente in termini di competenze, di informazioni, di formazione, **patrimonio difficilmente reperibile presso operatori del mercato**. L'Azienda, infatti, propone al personale molti stimoli derivanti da un agire in cooperazione e coordinamento con tutte le altre realtà gestite dal Csbno, con occasioni di incontro e scambio.
- d. Il personale è selezionato, secondo la normativa vigente per gli enti pubblici economici, tenendo conto delle attività peculiari del Csbno, con profili formativi ed esperienziali coerenti con esse. Oltre alla formazione più classica, che Csbno offre con continuità grazie alle evidenti economie di scala, l'azienda è in grado di accompagnare la fase di avvio di eventuali nuovi servizi con un vero e proprio tutoring da parte del personale esperto. Questo permette anche la condivisione della *vision* che Csbno esprime, in attuazione degli indirizzi dell'Assemblea consortile. Il personale del Csbno ha piena conoscenza degli applicativi in uso nel sistema bibliotecario. E' utile sottolineare che il Csbno ha contribuito alla realizzazione ed è tuttora protagonista dello sviluppo dei principali software utilizzati nelle biblioteche, ambito in cui ha competenze non riscontrabili in nessun altro soggetto. Il Csbno è consente inoltre di avvalersi di una pluralità di competenze nei vari ambiti in cui opera la biblioteca, consentendo di avere a disposizione figure diverse per le diverse attività su progetti specifici (biblioteca ragazzi, gaming, etc.);
- e. Il personale necessario per le attività in questione deve essere in possesso di requisiti di qualificazione professionale per esercitare l'attività nell'ambito dei servizi bibliografici, informativi, di documentazione conservazione e promozione culturale che richiedano indipendenza di giudizio, interpretazione di regole e procedure, analisi di problematiche che comportino conoscenze e competenze nel campo della biblioteconomia e discipline affini finalizzate a promuovere l'accesso alla conoscenza all'informazione, alla lettura e a favorire la creazione di nuova conoscenza da parte della comunità di riferimento.
- f. L'Azienda Speciale Consortile CSBNO è specializzata nella gestione di servizi bibliografici e biblioteconomici per conto delle 45 biblioteche comunali associate e garantisce la disponibilità di personale con le caratteristiche di cui sopra, oltre a fornire in back office l'esperienza di tutto lo staff. Infine il personale assegnato è già formato anche rispetto ai programmi informatici in uso e alle procedure relative al prestito nel circuito bibliotecario.
- g. Tali servizi sono ad alta intensità di personale, per comparare il costo è opportuno confrontare i differenti schemi di costo determinati dalla contrattazione nazionale di riferimento. Considerato che il ministero non ha definito le tabelle da applicare nell'elaborazione dei costi per il settore culturale si individuano come parametri di confronto il CCNL degli enti locali, per confrontare l'affidamento in rapporto alla gestione in economia, e il contratto Federculture (applicato dal CSBNO): il CCNL Federculture è nato nel 1999 come primo Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro specificamente indirizzato ai lavoratori del settore culturale, è siglato insieme a F.P CGIL, FIST CISL e UIL EE.LL e si propone come strumento per accogliere la transizione contrattuale dei dipendenti provenienti dalle amministrazioni dello Stato e dagli Enti Locali, orientandosi alla gestione delle specifiche esigenze di flessibilità dei servizi al pubblico nei luoghi della cultura. La contrattazione nazionale in questi anni ha consentito di facilitare l'accessibilità dei servizi pubblici con strumenti normativi ed economici in grado di tutelare gli operatori della cultura più di quanto prevedono altri contratti a-specifici, meno remunerativi e meno garantiti per i lavoratori, tuttora diffusi in contesti presso i quali la competizione è in larga misura giocata sul costo del lavoro. La comparazione di costo tra differenti contratti collettivi deve tenere in considerazione sia il lato economico che l'apparato normativo.
- h. Di seguito sono illustrati gli elementi di comparazione:
- i. Individuando il costo contrattuale annuale tipico, al lordo delle indennità di fine servizio, si osserva che un profilo C1 EE.LL. ha un costo annuo medio per il Comune di Nerviano di circa € 31.350,00,
 - ii. L'analogo inquadramento nel CCNL Federculture ha invece un costo lordo base di € 32.344,50
 - iii. L'inquadramento nella cat. D3/E1 cooperative sociali, corrispondente al C1 Federculture, ha un costo annuo base di € 31.312,00 (costo orario da tabella ministeriale 23,66)
- I costi base sono dunque omogenei. A quanto sopra per tutti occorre aggiungere IRAP, produttività e eventuali ticket, oltre ai costi di gestione.
- Di seguito quanto esposto in merito dal CSBNO applicando il contratto Federculture:

costo annuo CCNL	€ 32.344,50	Costi fissi 10%
Irap	€ 1.261,44	
Ticket	€ 1.680,00	
Produttività	€ 800,00	
	€ 36.085,94	
costo orario	€ 23,22	€ 25,54
ore annue effettive	1554	
ore settimanali FTE	37	
settimane annue	46	

Il costo orario proposto di € 25.54 calcolato come sopra tiene conto del fatto (nel numero divisore di ore effettive) che è prevista la sostituzione in caso di malattia, maternità, ferie e qualsiasi altro tipo di assenza, al fine di garantire la continuità del servizio che è essenzialmente rivolto al pubblico.

Il 10% dei costi fissi è costituito dagli oneri indiretti legati alla gestione del personale, quali a titolo esemplificativo: costi amministrativi, formazione, sicurezza, incentivi, ecc. e le variabili caratterizzate da aleatorietà, quali malattie, maternità e infortuni. La percentuale del 10% è meglio illustrata nella prima parte della relazione.

Si evidenzia comunque, rispetto ai costi di una gestione in economia e quella di un affidamento a cooperativa sociale un maggior onere che deve comunque tenere conto, per la gestione in economia, del fatto che i costi fissi, pur non quantificati, sono sostenuti dall'amministrazione e che le assenze (in parte fisse ed in parte aleatorie) costituiscono un costo (nel senso che in presenza di remunerazione non vi è il servizio che invece è garantito con il presente affidamento), mentre nel caso della cooperativa sociale vengono meno tutti i vantaggi descritti sopra derivanti dal ricorso al servizio CSBNO.

Dall'analisi complessiva di tutto quanto sopra, in particolare considerando i punti da a) a f) del presente paragrafo, che contestualizzano in riferimento al servizio da affidare tutto quanto esposto nella relazione, si evidenziano i profili di congruità che giustificano l'affidamento dei servizi al CSBNO.

Nerviano 27 maggio 2019

LA RESPONSABILE DELL'AREA AMMINISTRATIVA
(Dr.ssa Silvia Ardizio)