

Sintesi Performance Direttore

Periodo 2003-2012

La valutazione dell'operato del Direttore del Consorzio Sistema Bibliotecario Nord Ovest, Gianni Stefanini, per il periodo di riferimento indicato dal CDA, 2003 – 2012, necessariamente non potrà avere il carattere tipicamente caratteristico di tale processo, cioè la verifica di un puntuale riscontro di corrispondenza tra i risultati della gestione - la cui responsabilità è del direttore - e gli obiettivi, le risorse organizzative, strumentali e finanziarie, che, al termine di adeguata contrattazione, gli sono assegnate dal Datore di lavoro.

Se la valutazione è il momento conclusivo di un processo articolato, esplicito e condiviso che consente sulla base di indicatori prestabiliti, la effettuazione di una misurazione finale, tale percorso non potrà esser qui, in senso stretto, seguito in assenza, nell'arco del decennio in questione, di una formalizzazione ex ante di parametri che rendono pienamente attendibile una valutazione ex post.

Tanto più ove si consideri che tale operazione ha la sua periodizzazione tipica nella scadenza annuale, coincidente cioè con l'esercizio economico finanziario dell'Ente di riferimento.

Questi, che sono indubbiamente elementi di forte criticità per un processo di valutazione, possono diventare occasione per un approccio meno puntuale e personalizzato ma forse capace di restituire, in senso maggiormente prospettico e strategico, l'evoluzione del Consorzio nell'arco di un decennio. Un periodo certamente significativo per dare conto dell'efficacia dell'impatto della sua azione su un territorio complesso e all'interno di una quadro di forte evoluzione del contesto normativo degli EELL, di accelerazione del cambiamento tecnologico, della articolazione del rapporto tra PA e cittadini.

L'azione del Direttore può allora esser valutata alla luce dei risultati che il Consorzio ha saputo conseguire e nella sua capacità di risposta alle sollecitazioni istituzionali, culturali, sociali ed economiche di cui il decennio in oggetto è certamente stato ricco. Si tratta dunque di una valutazione "indiretta" ma, non per questo meno oggettiva. Al contrario si tratta di una forma di valutazione che invece di concentrarsi sulla misurazione di obiettivi operativi intermedi funzionali alla complessiva strategia che il Consorzio adotta per realizzare le proprie finalità, può in qualche modo dar conto – in ragione di una prospettiva di lungo periodo - della efficacia della strategia stessa e delle capacità di interpretazione e attuazione di tale strategia che sono proprie della figura del Direttore. La chiave privilegiata scelta, all'interno di questo contesto, per leggere, seppur in filigrana, l'azione del Direttore è certamente il suo rapporto con il Consiglio di Amministrazione, laddove questo è l'organo di governo del Consorzio (organo che a sua volta risponde all'Assemblea) e il Direttore è organo di gestione.

Non si può, evidentemente, interpretare tale rapporto in termini di meccanica subordinazione, cioè in termini mera efficienza esecutiva, spettando al Direttore un ruolo di interazione e di pro attività che, nella distinzione netta dei ruoli e della responsabilità, consenta di rilevare il suo contributo, in termini propositivi, allo sviluppo del Consorzio.

In tal senso il documento di valutazione si basa su una ricognizione dei lavori del CDA che ha portato in evidenza tali dinamiche sottolineando i temi sui quali il contributo del Direttore ha avuto un ruolo significativo.

Per favorire l'organicità del lavoro a fronte della complessità dei temi emersi nel decennio sono state individuate macroaree significative (Bilancio e gestione risorse, Attività delegate, Attività economiche, Organizzazione e personale, Innovazione e progetti di sviluppo, Criticità gestione) che possono esser lette in maniera diacronica nel decennio al cui interno il contributo del Direttore assume, pur nella interazione con gli altri organi, un ruolo assolutamente rilevante.

Sono anche stati presentati e commentati due set di dati. Il primo riguardante l'evoluzione nell'arco del decennio di una serie di indicatori interni al CSBNO. Il secondo invece, riguardante il punto di arrivo della indagine (il 2012) mette a confronto il CSBNO con tutti gli altri sistemi bibliotecari della Provincia di Milano, ambito territoriale omogeneo. In entrambi i casi, trattandosi di set di indicatori gestionali, si evidenzia la qualità del ruolo del Direttore: dati che disegnano un trend di crescita e un posizionamento di CSBNO nella fascia qualitativamente più alta per quanto concerne la qualità del servizio nel territorio di riferimento non possono che attestare l'apporto assolutamente positivo del lavoro del Direttore.

La conclusione del lavoro non può che esser coerente con quanto dichiarato metodologicamente in premessa: la valutazione dell'operato del Direttore si sovrappone, sino quasi a coincidere, con la valutazione dei risultati operativi e con il posizionamento del Consorzio nel suo contesto di riferimento.

Si evince da quanto complessivamente analizzato che gli uni e l'altro siano estremamente positivi. E così, pertanto, l'operato del Direttore.

Tre sono i temi ricorrenti che hanno caratterizzato la gestione, quindi la direzione, del Consorzio nei 10 anni esaminati: le risorse, la delega e la comunicazione interna, la cooperazione e l'innovazione.

Le risorse: il Consorzio, anche in ragione della composizione ampia e differenziata dei Comuni associati ha sempre adottato una politica di contribuzione, articolate su quote pro capite, più bassa di quella del contesto provinciale. Questo ha favorito e reso possibile, nel periodo immediatamente precedente a quello preso in esame, una attività di aggregazione molto significativa che ha portato ad una espansione territoriale - supportata anche dalle indicazioni regionali e provinciali sulla necessità di maggior dimensionamento e semplificazione dei sistemi bibliotecari Lombardi - che ha portato CSBNO alla sua attuale configurazione. In prospettiva, ed in maniera crescente negli anni in relazione alla crisi della finanza degli EE.LL. , tale impostazione non ha consentito la copertura dei costi delle attività biblioteconomiche delegate dai Comuni al Consorzio. La risposta gestionale è stata quella di implementare una serie di attività imprenditoriali capaci di portare utili netti finalizzati a pareggiare il deficit delle attività delegate.

Si è trattato, per un servizio pubblico, di una impostazione innovativa e di grande coraggio. La Direzione ha fortemente contribuito nel progettare e nel garantire la sostenibilità di tale impostazione strategica e ha dovuto conseguentemente agire nel senso di una forte autonomia, di un prioritario orientamento al risultato, di una reale responsabilizzazione personale, della ricerca della massima flessibilità nella gestione delle risorse umane concessa dalla evoluzione della normativa. Il mercato di riferimento resta prevalentemente quello pubblico con le rigidità e il trend di progressive limitazione di risorse che tale mercato ha dovuto registrare. Dato questo quadro di riferimento, l'ulteriore spinta dinamica registrata nel decennio, per poter mantenere il margine netto di attività, è stata quella di allargare progressivamente il raggio di azione della attività imprenditoriale dal mercato interno dei comuni associati ad una dimensione almeno regionale, quando non più ampia.

Al termine del decennio, come già osservato, non si può non rilevare che l'attività imprenditoriale si sia enormemente sviluppata, pur senza fare corrispondere alla crescita di fatturato una corrispondente crescita di utile netto. Se una conclusione si può trarre questa riguarda, più che la Direzione, la committenza e gli organi di indirizzo: forse la strategia dell'utilizzo della attività imprenditoriale ad esclusivo vantaggio della gestione dei servizi delegati ha mostrato il suo limite operativo, risultando certamente indispensabile ma non assolutamente risolutiva. Forse è arrivato il momento - anche in relazione ai forti mutamenti istituzionali che con la fine della storica esperienza della Provincia di Milano segnano il venir meno di un complessivo presidio e governo sulla dinamiche culturali come fattore di coesione e sviluppo territoriale - che il dualismo funzionale tra attività delegate e imprenditoriali sia superato a favore dell'esercizio e del consolidamento di un ruolo, oggi vacante, di leadership territoriale.

La delega e la comunicazione interna: si tratta del punto più critico della storia del Consorzio nel decennio esaminato. E' fuori di dubbio, anche se non può essere oggetto di questo lavoro di valutazione, che la struttura del CSBNO ha consentito ai comuni aderenti un presidio sul fronte della qualità del servizio e della sua economicità che per i singoli comuni sarebbe stato assolutamente impensabile. Basti pensare alla funzione ed ai risultati dell'interpreto, alla catalogazione centralizzata, alla messa in rete delle competenze, alle economie di scala della gestione informatica, alla consultazione opac, a MLIOL, alla possibilità, interdetta ai comuni, di una certa flessibilità nella gestione e allocazione del personale. La gestione di tutte queste dinamiche è certamente merito da ascrivere alla direzione.

Ciononostante è evidente dalla analisi dei verbali del CdA, la permanente difficoltà di comunicazione interna: intendendo per "interna" la comunicazione tra l'Ente CSBNO e la sua committenza, cioè i Comuni aderenti. E' ricorrente la difficoltà nel far riconoscere non solo la corrispondenza ma addirittura la estrema convenienza del rapporto tra contribuzione versata e servizio/prodotto acquisito. Si tratta del problema sottostante al conferimento di una delega quando essa non è esplicitamente correlata e funzionale al conseguimento di un obiettivo di programmazione strategica ma al solo ottenimento dell'obiettivo tattico di esternalizzare funzioni.

Tale mancanza di visione strategica condivisa genera una latente situazione di conflitto pronto a deflagrare in presenza di criticità gestionali.

Infatti per natura e per obbligo normativo il committente (specie se pubblico) ha il diritto/dovere di esercitare un adeguato controllo su una azienda che ha funzioni strumentali. La mancanza però di una esplicita e condivisa individuazione di obiettivi strategici ha quale conseguenza che il controllo si eserciti fuori dai confini della delega o dei suoi risultati, per spostarsi sul campo, inevitabilmente conflittuale, del controllo politico. Momento emblematico di tale situazione è quello in cui nel 2008, in relazione al delinearsi di più opzioni all'incremento della quota pro capite e del versamento del capitale sociale, il vicepresidente del CdA annuncia che i Comuni di centro-destra stanno stendendo un documento contenente alcune proposte in contrapposizione a misure sostenute dai Comuni governati dal centro-sinistra.

All'interno di tale distorsione può essere letta anche la fase di difficoltà attraversata dal Direttore attorno alla mancata evidenza del meccanismo di tacito rinnovo del suo contratto. Non è compito di questo lavoro l'approfondimento giuridico (peraltro già oggetto di autorevoli pareri legali) di tale vicenda; tuttavia la virulenza con la quale il problema è divampato, a fronte del riconoscimento dei risultati professionali da un lato e della evidenza che il contratto ed il suo rinnovo non è atto autoattribuito, segnala un disagio più profondo, non imputabile alla sfera della gestione.

Al contrario, proprio in ragione di una situazione di scarso presidio da parte della committenza degli obiettivi strategici propri di una struttura consortile per la pubblica lettura - presidio ulteriormente complesso in ragione dell'elevato numero di comuni aderenti e dall'avvicinarsi disallineato delle amministrazioni - la continuità garantita dalla permanenza della figura del Direttore ha oggettivamente costituito un punto di riferimento ed un elemento di continuità capace di rappresentare all'esterno la storia del consorzio e di facilitarne i processi di sviluppo.

Il consorzio ha certamente attraversato una fase di crisi e trasformazione del governo locale. All'interno della criticità relazionale, e al di là della specifica mission, ha saputo fornire un importante contributo, che probabilmente attende ancora di maturare le sue potenzialità di trasformazione, alla riflessione sulla

visione del governo territoriale: quello che i confini amministrativi non definiscono il territorio. Il territorio è invece quella rete di relazioni definite dal raggio (variabile) di fruibilità dei servizi. Il lavoro del Consorzio è da un lato una componente della identità territoriale e dall'altro strumento dinamico dell'allargamento dei suoi confini. La nomina del Direttore come membro dell'associazione internazionale IFLA (2005) e del Presidente come coordinatore del gruppo di lavoro delle Biblioteche nell'ambito della nuova definizione degli organi di governo di Federculture (2007) documentando il ruolo di primo piano di CSBNO nel panorama nazionale, ruolo conquistato in ragione della evidenza della propulsione fornita allo sviluppo locale.

La cooperazione e l'innovazione. Si tratta certamente di due aspetti metodologicamente connessi nello sviluppo decennale dei servizi del consorzio.

L'innovazione non un lusso, è una necessità. All'interno di un periodo preso in esame le dinamiche, i canali, la velocità dei flussi informativi ha subito accelerazioni e trasformazioni radicali. Non confrontarsi con esse avrebbe significato condannare i servizi bibliotecari ad un crescente ruolo di marginalità o, al massimo, esclusivamente di presidio rispetto a situazioni di svantaggio.

L'innovazione trova la sua possibilità di sostenibilità nella cooperazione. La struttura consortile è, in qualche misura, una struttura cooperativa, nascendo dalla messa in comune di risorse per affrontare e dar risposte sistemiche a problemi comuni. Ruolo della Direzione del Consorzio è stato quello di gestire managerialmente l'intuizione politica iniziale traducendola operativamente nelle dinamiche di cambiamento.

La obsolescenza naturale della L.R. 81/85 - legge di portata storica, che ha dato un impulso fondamentale alla storia della cooperazione bibliotecaria lombarda ma che, a distanza di trent'anni, non può evidentemente fornire alcuno strumento di interpretazione e di governo di una realtà profondamente cambiata - ha implicato, da parte del Consorzio e della sua direzione, in assenza di una vera bussola normativa, il lavoro di farsi carico del tentativo di esplorare strade nuove - prevalentemente assieme ad altre reti bibliotecarie - per evitare la cristallizzazione di un modello istituzionale incapace di raccogliere la sfida del cambiamento. Nel tempo il consorzio ha sviluppato forme di partenariato e cooperazione a progetto, su specifici obiettivi, in ambiti territoriali diversi e su temi eccedenti lo stretto mandato biblioteconomico, rivolti agli utenti o agli operatori, al mercato a alle istituzioni, al territorio di diretta pertinenza o all'ambito nazionale.

Alcuni progetti sono stati ricordati: la biblioteca digitale (con altri trenta sistemi a livello nazionale) ma anche quello per le biblioteche scolastiche; le riflessioni sulla possibile unificazione dei sistemi di logistica e di magazzino comune; la navigazione Internet (con condivisione del software di navigazione sviluppato dal Csbno e messo a disposizione di tutte le reti lombarde); il progetto Artoteca per il prestito di opere d'arte per gli utenti; la gestione degli archivi dei Comuni; i numerosi progetti biblioteconomici quale quello che, in collaborazione con il Consorzio Panizzi, ha consentito la realizzazione di due importanti progetti per la costruzione di nuove sedi bibliotecarie (Samarate e Gallarate); la proposta di vendita dei bestseller a prezzo ridotto dopo il periodo di maggior prestito con il supporto organizzativo del fornitore dei libri alle biblioteche allo scopo di attivare nuovi elementi di attrazione verso la biblioteca. Molti altri ve ne sono,

alcuni destinati a non superare la fase progettuale o a dimostrarsi non sostenibili dopo la fase sperimentale, altri di grande prospettiva e di ampia portata.

Nella sempre più pressante evidenza della necessità ormai ineludibile di rendere le istituzioni bibliotecarie adeguate alle sfide del presente e a disegnare una prospettiva di sviluppo questo tentativo di ricerca, di sperimentazione, di apertura di nuove piste di lavoro che il Consorzio e la sua Direzione hanno autonomamente sostenuto, costituisce senza dubbio una significativa traccia di vitalità e di esperienza che il legislatore non potrà ignorare.