

Analisi Tecnica

Impatto gestionale e economico dell'ingresso del Comune di Varese in Csbno

Questo documento fornisce al decisore politico un'analisi preliminare degli impatti gestionali ed economici derivanti dall'ingresso del Comune di Varese in CSBNO. Esamina come questa espansione influenzi l'organizzazione interna, l'innovazione dei servizi e l'efficienza economica, delineando i benefici strategici per l'Azienda Consortile in termini di competenze, visibilità e sostenibilità finanziaria

Indice

- Pag. 2 Sintesi del Progetto Nuovo Centro Culturale presso la Ex Caserma Garibaldi di Varese**
- Pag. 4 Motivazioni della richiesta di ingresso in Csbno del Comune di Varese**
- Pag. 5 Ruolo di Csbno e suo sviluppo nella linea temporale**
Ambiti di Intervento: Analitica
- Pag. 8 Impatto organizzativo su Csbno**
Stima dimensionale delle risorse necessarie
- Pag. 12 Impatto economico**
Impatto economico per Csbno sui Servizi a richiesta
Impatto economico per Csbno sui servizi indivisibili
- Pag. 17 Altri benefici dell'eventuale ingresso del Comune di Varese**
- Pag. 18 Criticità**
Impatto gestionale e organizzativo per le risorse professionali di CSBNO
Uniformità dei servizi: rischio di integrazione
Valutazione dei Rischi Economico-Finanziari per CSBNO

Sintesi del Progetto Nuovo Centro Culturale presso la Ex Caserma Garibaldi di Varese

Il progetto del Nuovo Centro Culturale presso la ex Caserma Garibaldi di Varese rappresenta un'importante operazione di riqualificazione urbana e culturale. L'obiettivo è quello di creare un centro multifunzionale che integri i servizi bibliotecari e archivistici con spazi innovativi per la cultura, l'apprendimento e l'aggregazione sociale. Articolato in due fasi principali, il progetto prevede inizialmente il restauro completo dell'edificio storico esistente e la costruzione di depositi interrati di 925 mq, seguiti da un ampliamento per ospitare ulteriori funzioni e volumi. L'intera struttura sarà organizzata per rispondere alle moderne esigenze culturali e tecnologiche della comunità.

Prima Fase: Restauro e Recupero

La prima fase si concentra sul recupero e restauro dell'edificio della ex Caserma, con la creazione di depositi a scaffale chiuso nel piano interrato, in grado di ospitare tra **350.000 e 400.000 volumi**. Questa fase prevede anche l'adattamento degli spazi interni per accogliere tutte le funzioni previste, sebbene in scala ridotta. Le aree dedicate alla narrativa e alla saggistica a scaffale aperto, solitamente ampie e accessibili, saranno temporaneamente adattate a spazi più contenuti nell'edificio esistente.

Seconda Fase: Ampliamento

La seconda fase del progetto comprenderà la costruzione di nuovi volumi che amplieranno la capacità funzionale e organizzativa del centro. Questo consentirà di riallocare le funzioni temporaneamente ospitate nell'edificio principale, garantendo spazi più ampi e dedicati per ciascuna attività. L'ampliamento sarà cruciale per soddisfare gli obiettivi complessivi del progetto, tra cui l'aumento della capacità di accoglienza e l'offerta di servizi culturali avanzati.

Organizzazione degli Spazi

Il centro sarà articolato in **macroaree funzionali** progettate per offrire spazi moderni e polivalenti. Tra queste:

- **Narrativa e Saggistica a Scaffale Aperto:** Circa **100.000 volumi** accessibili direttamente agli utenti.
- **Fondi Storici:** Spazi dedicati per la conservazione e la consultazione, con sistemi antincendio specifici.
- **Gaming, Nuovi Media e Musica:** Aree moderne e interattive per giovani e appassionati di tecnologia.
- **Sale Studio:** Situate al piano terra dell'Ala Magenta, con **120 postazioni cablate** e illuminate, dotate di spazi aggiuntivi per studenti, tra cui una zona scaldavivande con microonde e distributori d'acqua plastic-free.
- **Settore di Ingresso:** Una sezione accogliente con esposizione di circa **1.500 volumi** in modalità "libreria" (scaffali bassi e mobili su ruote).
- **Corte Interna:** Concepita come una "piazza della biblioteca", sarà il punto focale del centro, accessibile durante il giorno e chiusa di notte. Funzionerà come spazio per eventi culturali e sociali.

Servizi e Funzionalità

Il progetto include una serie di servizi avanzati per migliorare l'esperienza degli utenti:

- **Prestito Automatizzato:** Postazioni *self-service* per il prestito e la restituzione dei libri, supportate da *lockers* disponibili anche a biblioteca chiusa.
- **Tecnologie Digitali:** Postazioni per la consultazione di Internet e OPAC, oltre a tablet dedicati per la lettura di quotidiani e riviste online.
- **Caffetteria e Sala Riviste:** Un'area con **70 titoli di quotidiani e periodici**, integrata con la caffetteria, che offrirà spazi per lettura informale e incontri.

Patrimonio e Statistiche

Il nuovo centro integrerà il patrimonio culturale esistente della Biblioteca Civica di Palazzo Estense e dell'Archivio Storico Comunale:

- **Biblioteca Civica:** Circa **357.000 volumi**, di cui **44.000 fondi storici**. Attualmente, la biblioteca registra circa **45.000 prestiti annui** e 4.827 utenti attivi.
- **Archivio Storico:** Conserva documenti per **3.100 metri lineari**, con 10 postazioni per la consultazione.

Impatto Sociale e Culturale

Il Nuovo Centro Culturale mira a ridefinire il concetto di biblioteca, non solo come luogo di lettura, ma come “salotto della comunità”. Con spazi poliedrici e accoglienti, l'obiettivo è attrarre nuovi utenti, soprattutto giovani e famiglie, promuovendo la cultura e l'inclusione sociale. La corte interna e le sale polifunzionali saranno centrali per ospitare eventi culturali, attività didattiche e incontri, rendendo il centro un punto di riferimento per la città di Varese. Con la sua organizzazione innovativa e multifunzionale, il progetto punta a diventare un modello di biblioteca contemporanea, capace di coniugare tradizione e modernità in uno spazio aperto, accessibile e inclusivo per tutta la comunità



Motivazioni della richiesta di ingresso in Csbno del Comune di Varese

Il **Comune di Varese** ha individuato nell'adesione al **CSBNO** un passaggio cruciale per la gestione futura di un nuovo spazio culturale, che sarà ospitato nella riqualificata **ex Caserma Garibaldi**. Questo progetto ambizioso mira a diventare un modello di riferimento per le biblioteche contemporanee, interpretando i più innovativi approcci in termini di offerta culturale e spazi aperti alla comunità. L'amministrazione comunale di Varese ha scelto il CSBNO non solo come un partner strategico per la gestione ottimale del polo culturale, ma anche per la sua esperienza consolidata nella progettazione e gestione di **biblioteche e sistemi culturali integrati**. Tale collaborazione offre un'opportunità unica per creare un polo culturale di eccellenza, non solo per la città di Varese, ma per l'intera Regione Lombardia.

Motivazioni dell'adesione al CSBNO:

1. Esperienza nella gestione culturale

Il CSBNO è riconosciuto per la sua comprovata esperienza nella gestione di reti bibliotecarie e spazi culturali innovativi, con una visione orientata alla crescita e alla partecipazione della comunità.

2. Capacità di sviluppo strategico

L'Azienda Consortile offre una competenza specifica nello sviluppo strategico di progetti culturali di ampio respiro, favorendo l'adozione di modelli all'avanguardia e orientati al futuro.

3. Supporto amministrativo

Il know-how amministrativo del CSBNO consente una gestione efficace delle risorse e dei processi operativi, contribuendo alla sostenibilità del progetto e alla semplificazione delle procedure.

4. Sostenibilità economica

L'adesione all'Azienda Consortile garantisce un modello di gestione economica sostenibile, assicurando un uso efficiente delle risorse disponibili e riducendo i rischi finanziari per il Comune di Varese.

Ruolo di Csbno e suo sviluppo nella linea temporale

Gli obiettivi di collaborazione con il Comune di Varese si articolano in fasi diverse, distribuite temporalmente in relazione al completamento della riqualificazione degli spazi, alla progettazione della gestione e, infine, all'effettiva gestione del nuovo centro culturale. Il ruolo di CSBNO prevede un coinvolgimento progressivo che inizia con lo sviluppo e l'elaborazione del progetto di servizio e gestione del centro culturale nel biennio 2025-2026, parallelamente a un percorso di allineamento con le logiche operative dei servizi bibliotecari di CSBNO. Successivamente, CSBNO gestirà in via preliminare alcuni spazi che saranno operativi nella seconda metà del 2025, per poi assumere, idealmente dal 1° gennaio 2027, la gestione completa del centro culturale.

Segue una rappresentazione schematica di questo percorso di progressivo coinvolgimento di CSBNO.

Ruolo di Csbno	2025		2026		2027	
Progetto di Servizio	■	■				
Progetto di Gestione		■	■			
Allineamento Standard CSBNO			■	■		
Sale di Lettura		■	■	■	■	■
Gestione Centro Culturale					■	■

1. Fase di Sviluppo e Elaborazione del Progetto (2025-2026)

- **Obiettivo:** Collaborare con Varese nella definizione e strutturazione del progetto di servizio e gestione del nuovo centro culturale.
- **Attività Chiave:**
 - Pianificazione dei servizi culturali in linea con gli standard CSBNO.
 - Sviluppo delle linee guida per il funzionamento del centro, allineate con le logiche dei servizi bibliotecari e culturali CSBNO.
 - Coinvolgimento iniziale nella progettazione di spazi e attività in funzione delle esigenze e delle priorità del territorio.
- **Esito Atteso:** Creazione di un progetto di gestione solido, integrato con la visione e gli obiettivi culturali di CSBNO e in sintonia con le aspettative della comunità locale.

2. Prima Gestione degli Spazi Parzialmente Operativi (Seconda Metà del 2025)

- **Obiettivo:** Avviare una gestione parziale degli spazi che verranno resi operativi nella seconda metà del 2025.
- **Attività Chiave:**
 - Coordinamento delle attività e dei servizi nelle aree aperte, con particolare attenzione al feedback degli utenti e alla verifica dei processi.
 - Implementazione dei primi programmi e attività in base alla domanda locale e ai modelli di servizio CSBNO.
 - Monitoraggio e ottimizzazione della fruizione degli spazi aperti.
- **Esito Atteso:** Creazione di un'offerta iniziale di servizi culturali, utile per raccogliere dati, testare le funzionalità e apportare eventuali miglioramenti in vista dell'apertura completa.

3. Gestione Complessiva del Centro Culturale (a partire dal 1 gennaio 2027)

- **Obiettivo:** Assumere la gestione integrale del nuovo centro culturale con l'implementazione di tutti i servizi e programmi previsti.
- **Attività Chiave:**

- Attivazione completa dei servizi e delle attività culturali secondo il piano di gestione sviluppato e testato nelle fasi precedenti.
- Integrazione di tutti gli spazi del centro in un sistema operativo unitario e ottimizzato.
- Promozione del centro come punto di riferimento culturale della città, con attività che rispondano sia alle esigenze della comunità sia agli obiettivi strategici CSBNO.
- **Esito Atteso:** Un centro culturale pienamente operativo e funzionale, in grado di offrire un'ampia gamma di servizi culturali di alta qualità, consolidando la collaborazione tra CSBNO e la città di Varese.

Ambiti di Intervento: Analitica

CSBNO sarà coinvolto nella definizione del modello di servizio e della conseguente gestione, attraverso linee di azione finalizzate alla strutturazione del sistema di offerta e all'allestimento dei servizi, per garantire uno sviluppo del Centro Culturale che sia non solo efficiente ma anche pienamente rispondente agli obiettivi strategici dell'Amministrazione di Varese e progressivamente allineato allo standard di servizio di Csbno. L'obiettivo è di creare un sistema di servizi integrato, coerente e flessibile, capace di adattarsi alle esigenze degli utenti che sono in continua evoluzione e di favorire un impatto positivo e duraturo sulla comunità.

Linee di Azione, Sistema di Offerta e Allestimento dei Servizi

1. **Attività:** Identificazione delle attività principali da erogare, strutturate secondo le esigenze del target di riferimento e degli obiettivi strategici. Questo comporta una mappatura delle necessità degli utenti e la progettazione di attività che rispondano in maniera efficace.
2. **Progetti:** Implementazione di progetti specifici che possano ampliare o arricchire l'offerta dei servizi. Questi possono includere programmi innovativi o personalizzati che soddisfino esigenze particolari, promuovano la crescita professionale e sociale degli utenti, o rispondano a richieste di "mercato" emergenti.
3. **Spazi:** Progettazione e allestimento di spazi che facilitino l'interazione, il comfort e la fruizione dei servizi. Gli spazi devono essere pensati per adattarsi alla natura dei servizi offerti, garantendo ambienti funzionali, accoglienti e, ove possibile, flessibili per consentire diversi tipi di attività.
4. **Strategie:** Elaborazione di strategie chiare e coerenti che guidino le azioni, i tempi e le modalità di erogazione dei servizi. Queste strategie devono essere adattabili e basate su *analisi di mercato*, benchmarking, e valutazione costante dell'efficacia dei servizi.
5. **Partnership Operative:** Sviluppo di collaborazioni con partner esterni, siano essi istituzioni, aziende o altre organizzazioni. Queste partnership possono arricchire l'offerta dei servizi, fornire risorse aggiuntive, e creare sinergie per una maggiore efficacia e impatto sociale.

Tecniche e Pratiche di Gestione Coerenti con la Visione di Servizio

1. **Sistema Organizzativo e di Lavoro:** Strutturazione di un sistema organizzativo che risponda alle esigenze operative del servizio e garantisca efficienza e flessibilità. La distribuzione dei ruoli e delle responsabilità deve facilitare la collaborazione tra i membri del team e l'efficacia del lavoro di gruppo.
2. **Processi:** Definizione e ottimizzazione dei processi di lavoro per aumentare l'efficienza e ridurre gli sprechi. I processi devono essere mappati e resi chiari a tutti gli attori coinvolti, assicurando la qualità e la continuità dei servizi.
3. **Task:** Scomposizione dei processi in task specifici, con una chiara assegnazione delle responsabilità. Ogni task deve essere documentato in modo da facilitare la supervisione e la valutazione delle performance, promuovendo una gestione operativa precisa e trasparente.
4. **Competenze:** Identificazione e sviluppo delle competenze necessarie al personale per garantire un livello di servizio elevato e coerente con la visione dell'organizzazione. Formazione continua, aggiornamento professionale, e momenti di confronto e condivisione tra i membri del team per migliorare la capacità di risposta e l'adattabilità del servizio.

Specificata attenzione verrà data ai seguenti ambiti di intervento:

a. Ambito COLLEZIONI: fisionomia documentaria e politica delle collezioni

Diagnosi della raccolta esistente: composizione, tipologia dei materiali, dati di circolazione, distribuzione per aree tematiche

Rielaborazione dati e programmazione attività gestionali conseguenti all'analisi del posseduto

Elaborazione piano di sviluppo delle collezioni: dimensionamento, livelli di copertura

disciplinare (anche in riferimento all'area di cooperazione e condivisione delle risorse documentarie)

Supporto operativo alle attività di trattamento dei documenti necessario per il passaggio alla nuova sede

b. Ambito IT E SERVIZI DIGITALI

Studio e individuazione delle soluzioni tecnologiche – per l'organizzazione e per il pubblico - più coerenti con la visione del servizio e adeguate:

- ✓ allo svolgimento di funzioni ripetitive del lavoro quotidiano quali RFID (Radio-Frequency Identification), Self-service kiosks...
- ✓ al presidio fisico degli spazi quali domotica, videosorveglianza, sistema controllo accessi.
- ✓ al monitoraggio dell'uso degli spazi quali contapersone
- ✓ a funzioni come navigazione, dati, pagamenti, comunicazione locale
- ✓ alla creazione di nuovi servizi/spazi per la cittadinanza quali co-working, makerspace, laboratori di creatività (podcast, web radio/tv, streaming, registrazioni musicali...)

c. Ambito BRAND E IDENTITA' VISIVA

Studio e individuazione delle soluzioni tecnologiche – per l'organizzazione e per il pubblico - più coerenti con la visione del servizio e adeguate:

- ✓ allo svolgimento di funzioni ripetitive del lavoro quotidiano
- ✓ al presidio fisico degli spazi;
- ✓ a funzioni come navigazione, dati, pagamenti, comunicazione locale

d. Ambito SUPPORTO AMMINISTRATIVO

Gestione procedure di gara necessarie per l'esecuzione dei progetti:

- ✓ Preparazione della documentazione: predisposizione di tutti i documenti necessari per avviare le procedure di selezione del contraente, inclusi capitolati, disciplinari, avvisi di gara, specifiche tecniche
- ✓ Supporto alla pubblicazione dell'avviso di gara su piattaforme ufficiali e/o siti web specifici
- ✓ Assistenza durante il processo di gara: supporto durante tutte le fasi della procedura di gara, compresa la risposta alle domande dei potenziali offerenti, la gestione delle comunicazioni tra le parti interessate e la supervisione delle scadenze
- ✓ Assistenza durante le valutazioni. Supporto durante le valutazioni delle offerte ricevute, ad esempio organizzando incontri tra i membri della commissione di valutazione, preparando documenti di valutazione e assicurando la conformità con i criteri di valutazione stabiliti.
- ✓ Comunicazioni con i fornitori. Supporto alla gestione delle comunicazioni con i fornitori partecipanti alla procedura di gara, fornendo chiarimenti, rispondendo a domande e fornendo informazioni aggiuntive secondo necessità
- ✓ Assistenza durante la fase di aggiudicazione del contratto, inclusa la preparazione della documentazione contrattuale e la comunicazione con il fornitore selezionato

e. Ambito SOSTENIBILITA'

presentazione della candidatura di Varese a Capitale Italiana del Libro;

individuazione e proposta di opportunità di finanziamento derivanti da call locali, nazionali e internazionali di soggetti erogatori pubblici e privati, nonché cura delle candidature alle misure eventualmente selezionate;

supporto all'attivazione di una campagna di crowdfunding rivolta al pubblico della nuova biblioteca;

valutazione di soluzioni tecniche di rientro costi, come, ad esempio, la possibilità del recupero dell'Iva a carico del progetto, nell'eventualità di ingresso di Varese nella compagine societaria CSBNO.

Impatto organizzativo su Csbno

Ambito Progettuale (2025-2026)

L'impatto organizzativo del progetto deve essere considerato in modo differente con riferimento ai diversi ambiti di sviluppo del Progetto. Per quanto riguarda le aree di intervento di sviluppo del progetto di servizio e dell'assetto di gestione del nuovo Centro Culturale di Varese, si ritiene possa essere gestito in modo sostenibile sfruttando le risorse interne e integrandole, quando necessario, con collaborazioni esterne mirate. Questo approccio permette a CSBNO di ottimizzare le risorse esistenti, evitando sovraccarichi per il personale e mantenendo elevata la qualità dei servizi attraverso competenze aggiuntive, senza un impatto oneroso sull'organizzazione.

1. Team di Progetto Integrato e Flessibile

- **Sfruttamento delle competenze interne chiave:** Un team di progetto composto da risorse interne esperte, già coinvolte nei servizi bibliotecari e culturali di Csbno, può essere assegnato al "Progetto Varese" dedicando parte del proprio tempo. Questo consente di mantenere all'interno il know-how e di gestire il progetto senza creare nuove posizioni permanenti.
- **Collaborazioni esterne per supporto specialistico:** Per attività specifiche (come progettazione degli spazi, marketing culturale o gestione di attività complesse), CSBNO può avvalersi di consulenti o partner esterni, aggiungendo competenze mirate solo quando strettamente necessario. Questo supporto offre al team interno la flessibilità di adattarsi rapidamente a esigenze temporanee, senza sovraccarichi.

2. Ottimizzazione e Adattamento dei Processi Esistenti

- **Applicazione delle best practice interne:** I processi già consolidati nei servizi di CSBNO possono essere adattati al "Progetto Varese", riducendo la necessità di sviluppare nuove procedure da zero. Le prassi e gli standard operativi esistenti vengono così valorizzati e adattati al nuovo contesto.
- **Standardizzazione flessibile con supporto esterno:** Consulenti di processo o esperti di gestione operativa possono assistere CSBNO nel rendere i processi ancora più efficienti per rispondere alle esigenze specifiche di Varese, integrando miglioramenti senza stravolgere i flussi di lavoro consolidati.

3. Coordinamento Centrale per il "Progetto Varese"

- **Ruolo di supervisione interna per la gestione delle collaborazioni esterne:** Un piccolo team interno di coordinamento, con competenze trasversali e una visione complessiva del progetto, potrebbe gestire il collegamento tra le risorse interne ed esterne, garantendo la coerenza con gli obiettivi strategici di CSBNO e ottimizzando le risorse in campo.

Ambito Gestionale (metà 2025-2027....2030)

Nella seconda fase, che prevede una gestione parziale seguita dalla gestione integrale del nuovo centro culturale di Varese, l'impatto su CSBNO sarà caratterizzato da un graduale rafforzamento delle risorse umane, adattato alla crescita progressiva delle attività e delle esigenze del Centro Culturale. Questa strategia consentirà di potenziare il team in modo modulare, garantendo al contempo un approccio sostenibile che mantenga l'efficienza operativa.

Fase 1: Gestione Parziale degli Spazi (Seconda Metà del 2025)

In questa fase iniziale, CSBNO adotterà un modello organizzativo flessibile che permette di avviare le attività del Centro Culturale con un impatto sostenibile sulle risorse esistenti.

1. Personale Esistente in Ruoli di Coordinamento e Supervisione Strategica

- Il personale interno di CSBNO sarà coinvolto principalmente in funzioni di coordinamento per monitorare l'implementazione dei servizi e assicurare che le attività siano in linea con gli standard dell'organizzazione.

- Questa squadra di supervisor garantirà la qualità delle operazioni, fornendo supporto strategico e formazione alle nuove risorse, oltre a raccogliere feedback utili per l'ottimizzazione dei processi in vista della gestione integrale.
- 2. **Assunzione di Nuove Risorse per la Gestione Operativa**
 - Per la gestione quotidiana degli spazi parzialmente aperti, CSBNO si avvarrà di nuove risorse dedicate a funzioni specifiche come l'accoglienza, l'assistenza alle attività culturali e il supporto logistico.
 - Queste nuove assunzioni, formate sotto la guida del personale interno, garantiranno una gestione operativa efficiente e saranno preparate ad acquisire crescente autonomia nelle mansioni.
- 3. **Collaborazioni Temporanee e Partnership con il Territorio**
 - Per integrare l'offerta culturale e rispondere a richieste specifiche, CSBNO potrà avvalersi di collaborazioni esterne su base occasionale, coinvolgendo operatori culturali e facilitatori per eventi o attività mirate.
- 4. **Monitoraggio e Valutazione della Fase Iniziale**
 - Durante la gestione parziale, il team di coordinamento valuterà continuamente l'andamento delle operazioni, raccogliendo dati e feedback che serviranno per migliorare i processi e identificare eventuali bisogni aggiuntivi.
 - Questo approccio di monitoraggio aiuterà CSBNO a pianificare le risorse necessarie per la gestione integrale, con un'attenzione particolare alla qualità e alla continuità dei servizi.

Fase 2: Gestione Integrale del Centro Culturale (a partire da gennaio 2027)

In questa fase, CSBNO passa a una gestione completa del centro culturale, rafforzando in modo progressivo le risorse umane per garantire stabilità e autonomia operativa.

1. **Consolidamento del Team Dedicato e Autonomo**
 - Man mano che il centro si avvicina alla gestione integrale, CSBNO pianificherà l'assunzione di risorse aggiuntive per costituire un team stabile e dedicato. Questo gruppo includerà figure chiave per la programmazione culturale, l'amministrazione e la gestione logistica.
 - Queste risorse, ormai formate e operative sin dalla fase parziale, saranno in grado di operare con crescente autonomia, riducendo la necessità di supervisione diretta da parte del personale centrale di CSBNO.
2. **Personale Interno di CSBNO in Ruolo di Supervisione Strategica**
 - Il team di coordinamento del personale interno continuerà a offrire supporto strategico, ma con un ruolo ridotto a monitoraggio e supervisione, intervenendo solo per garantire l'allineamento con le politiche e gli obiettivi CSBNO.
 - Questa supervisione leggera permetterà una maggiore indipendenza operativa del Centro Culturale di Varese, lasciando al team locale la gestione quotidiana e riservando il coinvolgimento diretto di CSBNO solo ai momenti di pianificazione e valutazione strategica.
3. **Ottimizzazione della Struttura Operativa e Processi Consolidati**
 - Durante la gestione integrale, i processi affinati nella fase parziale verranno consolidati, garantendo efficienza e continuità nel lungo termine.
 - La struttura operativa sarà ottimizzata per funzionare in modo autonomo, grazie a un team dedicato e ben formato, che sfrutta le *best practice* di CSBNO mantenendo una forte connessione con le esigenze del territorio di Varese.

Stima dimensionale delle risorse necessarie

Per stimare le risorse umane necessarie a CSBNO per la fase di progettazione, gestione parziale e poi integrale del nuovo Centro Culturale di Varese, consideriamo i ruoli chiave e il numero di unità di

personale nelle diverse fasi operative. Questa stima tiene conto dell'integrazione di risorse interne per il coordinamento e supervisione, nuove assunzioni per la gestione operativa, e collaborazioni esterne per esigenze temporanee o specialistiche.

Fase di Progettazione (2025-2026)

Obiettivi: Definire le linee guida e le strategie per il nuovo Centro Culturale, pianificare l'allestimento degli spazi, elaborare il sistema di offerta culturale e sviluppare un piano di gestione sostenibile. Durante questa fase, CSBNO si avvarrà di risorse interne per il coordinamento generale e di collaborazioni esterne per competenze specialistiche.

Personale Interno di CSBNO (Supervisione e Coordinamento)

- **Responsabile del Progetto di Servizio (1):** Figura chiave per il coordinamento generale del progetto e il rapporto con le autorità locali di Varese, garantendo che il piano risponda agli obiettivi strategici di CSBNO.
- **Specialista di Programmazione Culturale (1):** Persona incaricata di sviluppare l'offerta culturale, definendo programmi e attività iniziali basati sulle esigenze del territorio e sulle linee guida di CSBNO.

Totale Personale Interno per Progettazione: 2 unità (coinvolte part-time; 1FTE)

Collaborazioni Esterne (Supporto Tecnico e Specialistico)

- **Consulente di Progettazione Spazi Culturali (1):** Professionista responsabile di fornire supporto tecnico per l'allestimento degli spazi, assicurando funzionalità e accessibilità.
- **Consulente per la Programmazione e Promozione Culturale (1):** Esperto esterno che supporta la definizione del piano culturale e di promozione per attrarre il pubblico e coinvolgere la comunità locale.
- **Consulente di Gestione Operativa (1):** Consulente con esperienza nei modelli di gestione di spazi culturali, che aiuta a sviluppare processi operativi efficienti e sostenibili.
- **Consulente Amministrativo (1):** Supporto per la pianificazione finanziaria, con particolare attenzione al controllo dei costi e al rispetto del budget di progetto.

Totale Collaborazioni Esterne per Progettazione: 4 diverse unità (coinvolgimento variabile su base progettuale)

Fase di Gestione Parziale degli Spazi (Seconda Metà del 2025)

Obiettivi: Avviare la gestione di alcuni spazi aperti al pubblico, con l'obiettivo di testare i servizi e iniziare a costruire una base operativa per il centro. Il personale interno di CSBNO in questa fase assume un ruolo di supervisione limitata, mentre le nuove assunzioni si occupano della gestione quotidiana.

Personale Interno (Supervisione e Coordinamento)

- **Coordinatore CSBNO (1 unità):** Figura di supervisione con un ruolo part-time per monitorare le operazioni e supportare le nuove risorse, assicurando che le attività rispettino gli standard di CSBNO.

Totale Personale Interno per Supervisione: 1 unità (coinvolto part-time)

Nuove Assunzioni (Gestione Operativa)

- **Addetti all'Accoglienza e Assistenza Utenti (2):** Figura addetta al front office e all'assistenza dei visitatori, responsabile di garantire un'esperienza positiva per il pubblico.
- **Assistente alla Logistica e Supporto Eventi (0,5):** Responsabile della gestione logistica, che si occupa dell'allestimento e del supporto tecnico per eventi e attività.

Totale Nuove Assunzioni per Fase Parziale: 2,5 unità

Collaborazioni Esterne (Occasionali)

- **Operatori per Eventi e Attività Specialistiche:** Collaboratori occasionali, coinvolti in base alle necessità, per la gestione di eventi speciali o attività particolari. Questa flessibilità consente di rispondere alle richieste del pubblico senza aumentare l'organico fisso.

Fase di Gestione Integrale del Centro (a partire da Gennaio 2027)

Obiettivi: Passare alla gestione completa del centro culturale, con un team dedicato e stabile per le operazioni quotidiane e un supporto strategico continuo da parte di CSBNO.

Personale Interno di CSBNO (Supervisione Strategica)

- **Coordinatore CSBNO (1 unità):** Figura interna di supervisione a tempo parziale, che fornisce supporto strategico e monitora il rispetto degli standard operativi e culturali del centro.

Totale Personale Interno per Supervisione Strategica: 1 unità (coinvolta part-time)

Team Dedicato (Nuove Assunzioni per Gestione Integrale)

- **Direttore del Centro Culturale (1):** Responsabile della gestione generale e del coordinamento del team operativo.
- **Coordinatore Operativo (1):** Supervisiona le attività quotidiane e gestisce gli aspetti organizzativi e logistici.
- **Addetti all'Accoglienza e Assistenza Utenti (6-9):** Personale di front office per accogliere e assistere i visitatori.
- **Assistenti alla Programmazione Culturale (1):** Supportano la pianificazione e l'implementazione delle attività culturali, collaborando con il responsabile della programmazione.
- **Addetti alla Logistica, IT e Supporto Eventi (1):** Gestiscono le esigenze logistiche, inclusi montaggio e smontaggio allestimenti, nonché il supporto tecnico agli eventi.

Totale Nuove Assunzioni per Gestione Integrale: 10-14 unità

Riepilogo delle Stime Dimensionali per le Fasi

1. **Fase di Progettazione (2025-2026):** 6 unità totali
 - 2 unità di personale interno (coinvolto part-time)
 - 4 collaborazioni esterne su base specialistica
2. **Fase di Gestione Parziale (Seconda metà 2025):** 2,5 unità totali
 - 0,5 unità di personale interno (in ruolo di supervisione limitata)
 - 2 nuove assunzioni per gestione operativa
 - Collaborazioni esterne occasionali su base eventi
3. **Fase di Gestione Integrale (dal 2027):** 10-14 unità totali
 - 1 unità di personale interno (supervisione strategica)
 - 9-13 nuove assunzioni per gestione completa

Impatto economico

Per stimare l'impatto economico del "Progetto Varese" sulle attività di CSBNO, è indispensabile fare alcune premesse metodologiche per chiarire la natura dell'intervento. L'eventuale ingresso del Comune di Varese in Csbno, e le attività che ne conseguirebbero, **non costituiscono** infatti un nuovo investimento inteso come espansione in un'area di business non praticata, ma sono l'applicazione di un modello consolidato di progettazione e gestione dei servizi bibliotecari, che rappresenta il *core business* di CSBNO. Questo modello, che esprime circa il 50% del bilancio aziendale, riflette competenze e *know-how* che l'organizzazione ha sviluppato e affinato negli anni.

Questa distinzione è rilevante perché ci permette di stimare l'impatto economico del "Progetto Varese" utilizzando dati esistenti e validati dal nostro sistema di controllo di gestione. Piuttosto che formulare ipotesi per una nuova attività, possiamo quindi basarci su parametri consolidati e su una gestione già ampiamente validata.

Negli ultimi due anni, infatti, CSBNO ha lavorato in modo approfondito su questi dati per monitorare e perfezionare il proprio modello operativo.

In sintesi, la stima previsionale dell'impatto economico del "Progetto Varese" non si fonda su speculazioni o ipotesi per un business differente, ma si basa sull'applicazione dei risultati e delle metriche già testate e confermate negli ultimi due anni dal sistema di gestione di CSBNO, adattandole a un nuovo contesto che rientra comunque nell'ambito delle attività caratteristiche dell'azienda.

In primo luogo diamo una rappresentazione complessiva del quadro economico coinvolto dall'eventuale ingresso in Csbno del Comune di Varese nelle sue diverse fasi di sviluppo temporale:

Ricavi	2025	2026	2027
Progetto di Servizio	120.000,00 €		
Progetto di Gestione		80.000,00 €	
Allineamento CSBNO / Indivisibili		20.000,00 €	120.000,00 €
Sale di Lettura	60.000,00 €	120.000,00 €	
Gestione Centro Culturale			600.000,00 €
		ToT	1.120.000,00 €

Costi	2025	2026	2027
Progetto di Servizio	120.000,00 €		
Progetto di Gestione		100.000,00 €	
Allineamento CSBNO / Indivisibili		20.000,00 €	80.000,00 €
Sale di Lettura	55.000,00 €	105.000,00 €	
Gestione Centro Culturale			520.000,00 €
		ToT	980.000,00 €

Nell'arco del triennio 2025-2027 il valore economico complessivo, lato conto economico, del "Progetto Varese" è dunque di circa **1.120.000,00 euro di ricavi e di 980.000,00 euro di costi**.

Per stimare l'impatto economico, in termini di marginalità, vale a dire di beneficio per l'Azienda, derivante dall'ingresso del Comune di Varese, è essenziale fare riferimento alla distinzione tra **servizi a richiesta** e **servizi indivisibili**, due aree che presentano differenze strutturali nel *modello di business* di CSBNO. Entrambe le categorie contribuiscono a generare margini operativi finalizzati a sostenere i costi generali dell'azienda¹, ma con differenze rilevanti in termini di capacità di incremento della marginalità e copertura dei costi fissi.

1. Servizi a Richiesta (bilancio 2024, 2,2 milioni di euro)

I servizi a richiesta sono caratterizzati da un alto contenuto di lavoro e un impiego significativo di personale. In questo gruppo rientrano la gestione diretta delle biblioteche, l'organizzazione di eventi e la realizzazione di programmi culturali specifici. Si tratta di servizi che rispondono a esigenze dirette degli utenti, richiedendo quindi risorse dedicate e un adattamento costante.

- **Caratteristiche economiche e marginalità:** La struttura dei servizi a richiesta limita la possibilità di incrementarne la marginalità relativa, poiché sono scarsamente scalabili e l'espansione delle attività comporta un aumento proporzionale dei costi generali di gestione, in particolare quelli legati al personale, mantenendo sostanzialmente la marginalità relativa invariata. Va tuttavia sottolineato che, pur avendo registrato un margine operativo in miglioramento negli ultimi due anni (dovuto principalmente ad alcune ottimizzazioni organizzative), i servizi a richiesta sono anche la principale fonte di costi generali, e il loro attuale dimensionamento non è sufficiente a garantirne la copertura completa. Poiché questa sostenibilità non può essere raggiunta né attraverso un aumento dei costi per gli attuali soci né con ulteriori efficientamenti organizzativi rilevanti, si rende necessario perseguire un significativo incremento dimensionale, che consenta di distribuire i costi generali su una scala operativa più ampia.
- **Beneficio dell'ingresso di Varese:** L'integrazione di Varese permetterebbe di ampliare i ricavi dei servizi a richiesta, generando un contributo economico significativo per sostenere i costi fissi aziendali. Anche se i margini sui servizi a richiesta non aumentano in modo proporzionale, l'ampliamento del territorio servito permette di **distribuire meglio i costi fissi** su un numero maggiore di unità operative. Questo effetto di economia di scala permette di ridurre l'incidenza dei costi fissi su ciascun servizio, migliorando l'efficienza complessiva dell'azienda e incrementando il beneficio economico complessivo.

¹ I costi generali di CSBNO sono le spese che l'organizzazione sostiene indipendentemente dal volume di attività o dal numero di servizi erogati. Per quanto in questi due anni si sia intervenuti con importanti riduzioni di spesa, questi costi, oltre una certa soglia, rimangono costanti nel breve periodo e includono:

- **Spese per il personale amministrativo e gestionale:** salari e oneri correlati per il personale non direttamente coinvolto nell'erogazione dei servizi, ma essenziale per il funzionamento dell'organizzazione.
- **Affitti e utenze:** canoni di locazione per gli uffici e le sedi operative, oltre a costi per energia elettrica, riscaldamento, acqua e altre utenze necessarie al mantenimento della sede centrale.
- **Ammortamenti:** quote di ammortamento relative a beni strumentali, come libri, attrezzature informatiche, arredi e altri beni durevoli utilizzati nelle operazioni quotidiane.
- **Spese per licenze e software:** costi per l'acquisizione e il mantenimento di licenze software e altri strumenti tecnologici indispensabili per la gestione dei servizi.
- **Assicurazioni:** premi assicurativi per la copertura di rischi legati alle attività dell'organizzazione.
- **Spese generali e amministrative:** costi per materiali di consumo, cancelleria, servizi di pulizia, manutenzione ordinaria e altre spese operative necessarie al funzionamento quotidiano.

2. Servizi Indivisibili (bilancio 2024, 1,5 milioni di euro)

I servizi indivisibili includono infrastrutture e sistemi condivisi come catalogazione, digitalizzazione e piattaforme tecnologiche centralizzate. A differenza dei servizi a richiesta, i servizi indivisibili sono altamente scalabili e consentono a CSBNO di ampliare l'utenza senza un incremento proporzionale dei costi.

- **Caratteristiche economiche e capacità di scalabilità:** La natura dei servizi indivisibili offre una **maggiore capacità di incremento della marginalità**, poiché questi servizi possono essere espansi con costi aggiuntivi limitati. La crescita del bacino di utenti permette di diluire i costi operativi generali su un numero maggiore di servizi, migliorando così i margini operativi. Questo li rende particolarmente vantaggiosi in termini di contributo economico, soprattutto quando si espandono verso nuovi territori.
- **Beneficio dell'ingresso di Varese:** L'espansione del bacino di utenza attraverso il Comune di Varese consentirebbe a CSBNO di utilizzare le infrastrutture esistenti per generare margini addizionali, poiché i servizi indivisibili richiedono solo minimi incrementi di costo per essere estesi a un nuovo pubblico. Questo ampliamento rappresenta una significativa opportunità di **incremento della marginalità** e di ottimizzazione dei costi fissi aziendali.

Fondando l'analisi sulla distinzione tra **servizi indivisibili** e **servizi a richiesta**, e applicando in modo specifico i parametri consolidati del modello operativo di CSBNO, possiamo formulare una stima degli impatti economici derivanti dall'eventuale ingresso del Comune di Varese. Questi parametri, già ampiamente validati nel corso degli anni e rappresentativi del 50% del bilancio aziendale, ci permettono di valutare con maggiore precisione l'effetto dell'eventuale ingresso del Comune di Varese, utilizzando dati consolidati dal sistema di controllo di gestione e metodologie di analisi che CSBNO ha sviluppato, negli ultimi due anni, per monitorare e ottimizzare le proprie attività.

Impatto economico per Csbno sui Servizi a richiesta

Per quanto riguarda i **servizi a richiesta**, la marginalità proiettata per il triennio 2025-2027, su un valore economico aggregato di circa 800.000 euro, è stimata intorno ai **100.000 euro**. È importante evidenziare che, data la natura pubblica di CSBNO, queste risorse non costituiscono un profitto destinato a remunerare capitali o azionisti; al contrario, rappresentano una risorsa economica fondamentale per migliorare la capacità dell'azienda di coprire i propri costi fissi e garantire la sostenibilità complessiva del servizio. Tale marginalità, quindi, non solo non rappresenta un *surplus* destinato all'accumulo, ma costituisce una risorsa operativa strategica per supportare la missione pubblica di CSBNO, ossia sviluppare e offrire servizi bibliotecari e culturali di qualità e accessibili alla comunità.

Attualmente, i costi generali di CSBNO che richiedono copertura tramite la marginalità prodotta dalle attività di gestione bibliotecaria ammontano a circa **500.000 euro all'anno**. Questi costi fissi costituiscono una base strutturale che permette a CSBNO di mantenere un funzionamento stabile e di offrire servizi efficienti e standardizzati su tutta la rete di biblioteche e centri culturali.

In questo contesto, l'ingresso del Comune di Varese nella rete di CSBNO apporterebbe un contributo significativo: si stima che, a regime, l'integrazione dei servizi bibliotecari di Varese potrebbe coprire circa il **18% dei costi generali** annuali di CSBNO riferiti all'area biblioteche. Questo significa che, grazie alla marginalità generata dall'inclusione del Comune di Varese, CSBNO sarebbe in grado di sostenere una parte considerevole dei suoi costi fissi, riducendo la pressione su altre fonti di finanziamento e migliorando la propria stabilità economica a lungo termine.

Questo apporto del Comune di Varese, sebbene non rappresenti un profitto in senso commerciale, costituisce un avanzamento strategico per la sostenibilità finanziaria di CSBNO. La copertura di una parte dei costi generali attraverso la marginalità prodotta dal Comune di Varese permetterà di mantenere la qualità dei servizi offerti e, allo stesso tempo, di consolidare la struttura finanziaria dell'azienda. **In altre parole, l'integrazione del Comune di Varese rafforza il bilancio aziendale,**

contribuendo alla copertura dei costi strutturali in modo che CSBNO possa continuare a crescere e a operare in maniera economicamente sostenibile, garantendo un servizio pubblico di valore per la comunità.

Impatto economico per Csbno sui servizi indivisibili

Per quanto riguarda i **servizi indivisibili**, è fondamentale fare una premessa metodologica che chiarisca l'approccio utilizzato per stimare il loro impatto economico. Il valore complessivo delle attività e delle risorse che CSBNO destinerà allo sviluppo del progetto per il Comune di Varese durante la fase iniziale (anni 2025-2026) è stimato intorno a **220.000 euro**. Tuttavia, in una logica del tutto cautelativa, si è scelto di non prevedere alcuna marginalità per questo periodo iniziale. Sebbene tali risorse non rappresentino, dal punto di vista contabile, investimenti aziendali in senso stretto, l'applicazione di un criterio di **equilibrio diretto** (ovvero la completa copertura dei costi con i ricavi) viene considerata come la proiezione più rigorosa per il bilancio di CSBNO.

Questa scelta riflette un approccio prudentiale, dettato anche dalla natura pubblica dell'azienda, e sottolinea la volontà di CSBNO di assicurare una gestione finanziaria sostenibile e stabile durante la fase di avvio dell'eventuale ingresso in Azienda del Comune di Varese. Sebbene l'ingresso di Varese rappresenti un'espansione significativa, che a regime potrebbe generare benefici economici (nel senso della sostenibilità complessiva), l'azienda ha preferito adottare un quadro di valutazione basato sull'equilibrio dei costi e dei ricavi nella fase iniziale, per la parte relativa allo sviluppo del progetto. Tale stima include, naturalmente, il 10,81% dei costi generali dell'azienda.

Potenziale Impatto Economico e Ottimizzazione nella Fase Iniziale

Pur non prevedendo marginalità nei primi due anni, si considera che anche nelle attività progettuali si possano registrare alcuni impatti economici positivi, specialmente grazie all'**ottimizzazione organizzativa** e all'impiego delle competenze e del *know-how* già presenti in CSBNO. Questi benefici deriverebbero dal fatto che l'azienda possiede già strutture e competenze consolidate, pronte per essere applicate a nuovi contesti come quello di Varese. Tuttavia, alcuni fattori di incertezza, legati alla natura non standardizzata della fase di avvio e all'adattamento iniziale del progetto agli standard di CSBNO, portano a una valutazione economica prudente.

Proiezione dell'Impatto Economico per i Servizi Indivisibili a Regime (dal 2027)

Una volta completata la fase di sviluppo e l'adeguamento agli standard aziendali, a partire dal 2027, l'ingresso del Comune di Varese permetterà di sfruttare appieno la **scalabilità** intrinseca dei servizi indivisibili. La scalabilità è una caratteristica distintiva di questi servizi, poiché consente di estendere l'utilizzo delle infrastrutture aziendali senza un incremento proporzionale dei costi. Questa capacità permette a CSBNO di diluire i costi operativi su un numero maggiore di utenti, generando **marginalità positiva** e migliorando così l'efficienza economica dell'organizzazione.

Secondo le stime del controllo di gestione, a regime, l'integrazione di Varese nei servizi indivisibili potrebbe generare un impatto economico positivo con una **marginalità annua di circa 40.000 euro**. Questo importo rappresenta circa il 12% della capacità complessiva di copertura dei costi generali dei servizi indivisibili, che ammontano a circa **300.000 euro annui**.

Differenze nella Capacità di Copertura dei costi generali tra Servizi Indivisibili e Servizi a Richiesta

Il contributo dell'eventuale ingresso del Comune di Varese dei servizi indivisibili alla copertura dei costi generali risulta proporzionalmente inferiore rispetto ai servizi a richiesta (18% vs 12%), nonostante la marginalità generata sia in misura relativa più elevata. Questo è dovuto alla **migliore ottimizzazione dei costi** che caratterizza i servizi indivisibili: grazie alla loro elevata scalabilità, questi servizi richiedono risorse di lavoro più contenute, garantendo così un'efficienza economica intrinseca superiore rispetto ai servizi a richiesta, che dipendono in misura maggiore dal lavoro diretto.

Conclusioni e Benefici Economici a Lungo Termine

L'espansione del modello operativo di CSBNO ai servizi bibliotecari di Varese rappresenta, quindi, una significativa opportunità per migliorare la sostenibilità finanziaria dell'azienda. Nei primi due anni, CSBNO adotta un approccio prudentiale, non prevedendo marginalità per le attività di sviluppo e progettazione concentrandosi sulla copertura dei costi. Tuttavia, a partire dal 2027, l'integrazione di Varese nei servizi indivisibili consentirà di sfruttare al massimo la scalabilità delle infrastrutture aziendali, generando una marginalità significativa che rafforzerà il bilancio complessivo e contribuirà alla sostenibilità a lungo termine di CSBNO.

Questa capacità di scalabilità, unita a una proiezione di margini positivi a regime, conferma che l'ingresso di Varese sarà vantaggioso per CSBNO, non solo in termini di copertura dei costi generali di Csbno(per un valore complessivo di circa **140.000 euro anno**, cpari a circa il **17% dell'Area Biblioteche**), ma anche di incremento dell'efficienza complessiva e stabilità finanziaria dell'organizzazione.

Capitale di dotazione

Occorre infine sottolineare come l'ingresso di Varese apporti un beneficio diretto anche al **capitale di dotazione** dell'Azienda, stimato in circa **80.000 euro**. Questo, sommato all'apporto previsto dall'ingresso di Lodi per un valore di circa **60.000 euro**, consentirebbe un importante rafforzamento della dotazione patrimoniale complessiva di CSBNO, contribuendo in modo significativo alla stabilità finanziaria dell'organizzazione. Tale incremento della dotazione patrimoniale non solo migliora la base economica dell'Azienda, ma potenzia anche la capacità di investimento in progetti futuri, rafforzando l'autonomia e la resilienza economica di CSBNO.

Altri benefici dell'eventuale ingresso di Varese

L'adesione del Comune di Varese a CSBNO comporta una serie di altri vantaggi significativi per l'Azienda Consortile. Fra i molti, se ne propongono due, che si considerano di particolare rilievo strategico.

1. Espansione territoriale e prestigio

L'adesione di una città come Varese rappresenta una **tappa strategica di espansione** per CSBNO. L'integrazione di una città di tale rilievo offre all'Azienda Consortile non solo la possibilità di ampliare la propria presenza geografica, ma anche di accrescere la sua visibilità e autorevolezza a livello regionale. In questo modo, CSBNO rafforza il proprio ruolo come **rete di biblioteche e centri culturali di riferimento** che, oltre a servire la città metropolitana di Milano, si estende anche verso altre importanti realtà lombarde, consolidando una rete più ampia e diversificata.

Questo sviluppo, oltre a potenziare la gamma di iniziative e risorse accessibili agli utenti, rappresenta un **esempio di collaborazione avanzata** tra l'Azienda Consortile e i Comuni della Lombardia, dimostrando concretamente come le sinergie possano portare a modelli di gestione innovativi e sostenibili. L'esperienza di Varese potrebbe così costituire un **progetto pilota** per l'intera Azienda Consortile, in cui sperimentare approcci nuovi e adattabili, che potrebbero in seguito essere estesi ad altri territori.

In questo modo, CSBNO non solo consolida la propria posizione come punto di riferimento per i servizi bibliotecari e culturali avanzati, ma promuove un modello di **gestione condivisa e innovativa** che guarda al futuro, ampliando il suo ruolo in Lombardia e posizionandosi come leader nella gestione integrata e contemporanea dei servizi culturali.

2. Sviluppo di progetti innovativi e consolidamento del *know how* aziendale

La creazione di un nuovo spazio culturale all'avanguardia nella ex Caserma Garibaldi offre a CSBNO un'opportunità unica per sperimentare modelli innovativi di biblioteca contemporanea. Questo progetto può diventare un vero e proprio **laboratorio di innovazione**, in cui introdurre tecnologie avanzate, spazi multifunzionali e servizi digitali di ultima generazione. L'obiettivo è sviluppare soluzioni che possano essere successivamente replicate e adattate ad altre biblioteche dell'Azienda Consortile, ampliando la gamma di servizi disponibili e rendendo le biblioteche luoghi ancora più dinamici e al passo con i tempi.

Inoltre, la vasta gamma di attività coinvolte nel progetto del Comune di Varese fornirà a CSBNO l'opportunità di **rafforzare e sviluppare il proprio know-how** e le competenze professionali interne, nel quadro di una sostenibilità economica già prefigurata. Questo percorso permetterà di consolidare il fattore competitivo fondamentale di CSBNO, ovvero la capacità di essere il miglior gestore di servizi bibliotecari, nelle forme più avanzate e innovative.

Si tratta, dunque, di un **investimento strategico sul futuro dell'Azienda** che non solo potenzia le competenze che costituiscono il core business di CSBNO – le biblioteche – ma contribuisce anche a posizionare l'organizzazione come punto di riferimento nel settore della gestione bibliotecaria moderna. Rafforzando le capacità interne e ampliando l'offerta di servizi, CSBNO consolida il suo ruolo di leader nel settore, rispondendo in modo efficace alle nuove esigenze culturali e digitali della comunità.

Criticità

L'integrazione della Biblioteca di Varese in CSBNO rappresenta, come abbiamo visto, un'opportunità significativa per l'espansione e il rafforzamento dell'Azienda. Tuttavia, questo processo comporta anche sfide rilevanti.

Impatto gestionale e organizzativo per le risorse professionali interne di CSBNO

L'integrazione della Biblioteca di Varese nel CSBNO comporta una sfida organizzativa significativa, particolarmente influenzata dalla condizione delle risorse professionali interne al consorzio. Negli ultimi due anni, tali risorse hanno subito riduzioni per esigenze di equilibrio di bilancio, una situazione che acuisce le criticità legate a un progetto di questa portata.

1. Sovraccarico delle risorse esistenti

- Le riduzioni di personale hanno già limitato la capacità operativa del CSBNO. L'aggiunta di un nuovo socio, di questa portata, potrebbe tradursi in un carico di lavoro sproporzionato per il personale esistente.
- Le attività di supporto, formazione, gestione del cambiamento e armonizzazione delle procedure richiedono competenze specifiche (vale a dire non del tutto fungibili) e tempo, aumentando il rischio di inefficienze.

2. Rischio per la qualità dei servizi

- L'integrazione richiede uno sforzo iniziale significativo per garantire che la Biblioteca di Varese si allinei agli standard del Consorzio. Quindi, il personale del CSBNO potrebbe trovarsi un carico di lavoro aggiuntivo elevato, con un potenziale impatto negativo sulla qualità dei servizi esistenti.
- Eventuali ritardi o difficoltà nell'integrazione potrebbero danneggiare la reputazione del CSBNO, oltre a creare insoddisfazione tra gli utenti delle biblioteche consorziate.

3. Competenze specializzate

La disponibilità ridotta di personale non si limita a contrarre la capacità operativa complessiva del CSBNO, ma incide in modo significativo sulla disponibilità di competenze chiave essenziali per la gestione di progetti complessi, come l'integrazione di una nuova biblioteca come quella del Comune di Varese. Questa situazione potrebbe rendere problematico affrontare aspetti critici come:

- **Integrazione dei sistemi informatici:** Operazioni delicate come la migrazione dei dati, la standardizzazione dei processi e la gestione di infrastrutture digitali avanzate richiedono risorse umane qualificate, che potrebbero risultare insufficienti.
- **Gestione delle competenze biblioteconomiche di alto profilo:** Il CSBNO vanta competenze biblioteconomiche di rilievo, ma le attuali limitazioni nel personale potrebbero non essere sufficienti per garantire un supporto continuo e adeguato alla nuova biblioteca, soprattutto nelle fasi iniziali critiche dell'integrazione.

4. Fragilità organizzativa

- Con un team già ridotto, eventuali assenze, turnover o imprevisti potrebbero ulteriormente compromettere la capacità del CSBNO di portare avanti il progetto nei tempi previsti. La mancanza di un margine di flessibilità organizzativa rende il consorzio vulnerabile a situazioni di crisi o sovraccarico.

Uniformità dei servizi: rischio di integrazione

L'allineamento agli standard del CSBNO è un passo essenziale per garantire una gestione coerente e una fruizione armonizzata dei servizi all'interno del Consorzio. Tuttavia, questo processo presenta diverse criticità, in particolare riguardo all'uniformità dei servizi e all'effettivo raggiungimento di un valore aggiunto percepibile da tutti i Soci e dagli utenti.

1. Diversità nelle esigenze locali

Le biblioteche aderenti al CSBNO operano in contesti territoriali e sociali eterogenei, caratterizzati da comunità con bisogni, aspettative e abitudini differenti. Il processo di standardizzazione dei servizi in CSBNO ha richiesto negli anni uno sforzo notevole, sia in termini di tempo che di risorse, per armonizzare procedure e garantire un livello uniforme di prestazioni tra le biblioteche consorziate. Nel caso della Biblioteca di Varese, l'allineamento agli standard potrebbe incontrare difficoltà specifiche, poiché partirebbe da un contesto con pratiche consolidate e una forte identità locale. La necessità di adattarsi a regole e procedure uniformi rischia di compromettere la flessibilità e la capacità di rispondere in modo personalizzato alle esigenze particolari della comunità di Varese, che potrebbe percepire il cambiamento come una perdita di servizi su misura o di attenzione alle proprie peculiarità.

2. Implementazione di nuove piattaforme digitali

L'introduzione di sistemi tecnologici condivisi, come piattaforme per la gestione dei cataloghi, dei prestiti e delle risorse digitali, comporta la necessità di migrazione dei dati e formazione del personale. Poiché i sistemi tecnologici attuali della Biblioteca di Varese sono molto differenti da quelli consortili, il processo di allineamento potrebbe risultare lungo e complesso, aumentando il rischio di difficoltà operative.

3. Revisione delle politiche di servizio

Per uniformarsi agli standard del CSBNO, potrebbero essere richieste modifiche a politiche consolidate, come orari di apertura, modalità di prestito, tariffe, e gestione di eventi culturali. Questo richiede una profonda revisione delle pratiche interne, che potrebbe non essere immediatamente applicabile.

4. Valore aggiunto percepito come non uniforme

L'obiettivo dell'uniformità è creare un sistema che porti vantaggi tangibili e misurabili a tutte le biblioteche consorziate, promuovendo sinergie e accesso condiviso a risorse di alto livello. Tuttavia, includere la Biblioteca di Varese in questo processo potrebbe comportare sfide nella percezione del valore aggiunto. Alcune biblioteche già consolidate e dotate di una propria identità e capacità potrebbero non rilevare benefici significativi rispetto al loro livello di servizio attuale. Questo rischio emerge in particolare se l'uniformità richiede compromessi che portano a una percezione di "neutralità" o di assenza di progresso rispetto alle aspettative e alle necessità locali.

Valutazione dei Rischi Economico-Finanziari per CSBNO

Nel contesto delle premesse e delle basi progettuali per l'adesione di Varese al CSBNO, non emergono rischi economico-finanziari immediati che possano mettere in discussione la sostenibilità del progetto. Tuttavia, l'attenzione dovrà essere focalizzata su una **gestione rigorosa e un monitoraggio continuo**, per garantire che i costi straordinari legati all'integrazione e all'allineamento degli standard non superino le previsioni, e che gli investimenti iniziali siano gestiti in modo equilibrato.

I principali aspetti da considerare per prevenire eventuali rischi sono:

1. Pianificazione e Monitoraggio delle Risorse

La gestione finanziaria dovrà basarsi su un sistema di monitoraggio dinamico per verificare periodicamente:

- **Andamento dei costi operativi e straordinari:** Valutare eventuali variazioni rispetto alle previsioni iniziali e intervenire tempestivamente per correggere eventuali scostamenti.
- **Quota associativa di Varese:** Garantire che il contributo economico del Comune di Varese sia proporzionale ai costi sostenuti dal consorzio per l'integrazione, senza gravare sugli altri Soci del CSBNO.

2. Gestione dei Costi di Avvio

L'ingresso di Varese comporterà alcune spese iniziali, che potrebbero includere:

- **Adeguamenti tecnologici:** Necessari per integrare i sistemi informatici e gestionali di Varese con quelli del CSBNO.
- **Formazione del personale:** Per garantire l'allineamento agli standard operativi e tecnologici del consorzio.
- **Comunicazione e sensibilizzazione:** Campagne informative per promuovere i vantaggi dell'integrazione sia tra il personale che tra gli utenti.

Questi costi, se gestiti in modo oculato, non rappresentano un rischio significativo, ma richiedono un'attenta pianificazione per evitare sprechi o duplicazioni.