

Valutazione operato del Direttore del
Consorzio Bibliotecario Nord Ovest

Gianni Stefanini

Periodo 2003 - 2012

Indice

Premessa metodologica pag. 3

2003 – 2012 sintesi cronologica pag. 5

2003 – 2012 analisi diacronica aree tematiche pag. 57

Il Consorzio. I dati di un decennio pag. 73

I sistemi bibliotecari della Provincia di Milano – anno 2012 pag. 80

Valutazione di sintesi dell'operato del Direttore pag. 88

Premessa metodologica

La valutazione dell'operato del Direttore del Consorzio Sistema Bibliotecario Nord Ovest, Dott. 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, l'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 indubabilmente 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 un quadro di forte evoluzione del contesto normativo degli EELL, di accelerazione del cambiamento tecnologico, dell'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 - dell'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 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.

Se al CdA spetta il ruolo di indirizzo e al Direttore quello, appunto, di direzione, non si può non sottolineare la forte affinità etimologica che lega i due ruoli: se l'indirizzo indica il termine del moto, un suo punto finale, la direzione è l'attività dinamica che a quell'indirizzo conduce.

In tal senso verrà effettuata una ricognizione dei lavori del CDA che possa portare alla luce tali dinamiche evidenziando i temi sui quali il contributo del Direttore ha avuto un ruolo significativo sintetizzando per ciascun anno sei macroaree significative (Bilancio e gestione risorse, Attività delegate, Attività economiche, Organizzazione e personale, Innovazione e progetti di sviluppo, Criticità gestione) che possono essere lette in maniera diacronica nel decennio al cui interno il contributo del Direttore assume, pur nell'interazione con gli altri organi, un ruolo assolutamente rilevante.

Verranno, prima della valutazione conclusiva, 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 dell'indagine (il 2012) mette a confronto il CSBNO con tutti gli altri sistemi bibliotecari della Provincia di Milano, ambito territoriale omogeneo.

Anche qui, trattandosi di set di indicatori gestionali, potrà, induttivamente ma con chiarezza, evidenziarsi la qualità del ruolo del Direttore.

2003 – 2012 sintesi cronologica

2003

Bilancio e gestione risorse

Elaborate proposte articolate per affrontare la sofferenza finanziaria in buona parte dovute a ritardi nei versamenti dei comuni. Le strategie per far fronte alla situazione sono articolate su tre livelli: sollecito agli Enti, fido bancario, implementazione delle attività economico imprenditoriali.

La razionalizzazione dell'interprestito consentirà di ricavare risorse per servizi interni.

Partendo da una situazione aperta con il Comune di Parabiago si evidenzia una situazione anomala: Il capitale sociale del Consorzio è composto unicamente dalle quote sottoscritte dai comuni che hanno aderito inizialmente. Solo questi hanno la possibilità di partecipare agli utili e alle perdite. Se anche gli altri

comuni decidessero di contribuire questo darebbe maggiore solidità al Consorzio e si metterebbero in una condizione di equità.

Logistica: il contenimento della spesa è il risultato di un'ottimizzazione dell'organizzazione.

Attività delegate

La Catalogazione che era stata affidata esternamente, vista l'inadeguatezza dimostrata torna ad essere gestita internamente ed in attesa di affluire entro breve presso l'agenzia provinciale.

Anche la correzione del catalogo sarà oggetto di cospicui investimenti allo scopo di arrivare a una situazione sempre più soddisfacente.

La contrapposizione di vari sistemi di catalogazione è fonte di diseconomia. Una maggiore centralizzazione del servizio garantirebbe una migliore qualità del catalogo e ridurrebbe i costi di manutenzione dello stesso.

L'acquisto viene realizzato avvalendosi dei servizi del distributore Leggere S.r.l. di Bergamo.

Le mutate condizioni del mercato del libro e l'affacciarsi di nuovi soggetti in grado di fornire servizi più ampi e completi fanno ipotizzare l'opportunità di innovare. Gli orientamenti sono quelli di avere un software proprietario del Consorzio e che l'acquisto avvenga su materiale virtuale e con scelte condivise con i bibliotecari.

E' perseguita una ottimizzazione degli acquisti in relazione al lavoro ed alle valutazioni correlate al progetto "Carta delle collezioni".

Si registra un significativo aumento della richiesta di prestiti interbibliotecari che registrano 235.000 prestiti nel 2003 contro 170.000 del 2002. Il numero dei prestiti ottenuti dalle piccole biblioteche (200 rispetto a 100 acquistati) è proporzionalmente molto più rilevante rispetto a quelli ottenuti dalle grandi (50 su 100). Questo pone dei quesiti in merito alle regole di cooperazione.

Attività economiche

Si ipotizza un partenariato con ASI su progetto Siscotel per Comuni, tale progetto è implementato anche per far fronte alla perdita di due commesse del Comune di Rho.

Elaborata bozza di convenzione che prevede l'affidamento della gestione completa di una biblioteca al Consorzio. È emersa l'esigenza di molti Comuni che si trovano in difficoltà a causa delle ristrettezze finanziarie, di avere un'offerta in tal senso da parte del Consorzio.

È in corso di formalizzazione il contratto per la gestione della Biblioteca di Busto Garolfo.

Il contratto avrebbe durata di 4 anni ed il Consorzio si accollerebbe l'onere di assumere un dipendente che sarebbe poi destinato alla gestione della Biblioteca. In questo caso il Consorzio, in qualità di azienda speciale, gestirebbe la Biblioteca per il Comune di Busto Garolfo. Si prevedono incontri su base trimestrale per la verifica del raggiungimento di obiettivi.

Le biblioteche scolastiche verranno, nel prossimo anno trasferite ad attività delegate.

Organizzazione/personale

Si decide di passare dalla gestione dell'interprestito per il Nord Ovest con collaborazioni occasionali ad una gestione imprenditoriale. Gli incaricati saranno imprenditori di se stessi grazie all'offerta che il Consorzio può fare di assistenza amministrativa.

Questo consentirà un ampliamento del servizio fino ad arrivare a 5 passaggi a settimana per tutte le biblioteche producendo anche un miglioramento qualitativo. L'incaricato potrà svolgere il ruolo di referente rispetto alle istanze che nascono dalle biblioteche.

Si sono definiti i criteri di valutazione per i passaggi orizzontali e si è concordato di sperimentare una Banca delle Ore.

Per quanto riguarda il sistema di valutazione sono state preparate schede che consentono di assegnare, da parte del direttore, un punteggio rispetto ad alcuni elementi ed aspetti dell'attività lavorativa e di effettuare, in tal modo, una valutazione globale del profilo professionale dei dipendenti. Le valutazioni sono effettuate in tre momenti differenti dell'anno: uno all'inizio, in modo che i dipendenti possano prendere atto di quali siano gli elementi sui quali sarà effettuata la valutazione; uno a metà anno, per consentire, a chi ne avesse bisogno, di modificare comportamenti ed atteggiamenti lavorativi, ed uno finale che conclude il processo di valutazione.

E' stata preparata richiesta di accreditamento al Ministero per progetti di volontariato.

Innovazione e progetti di sviluppo

Transizione a q series, nuovo software gestionale che sostituisce il precedente prodotto realizzato all'interno del consorzio. La fase di avvio è accompagnata da un'articolata attività di formazione rivolta al personale delle biblioteche.

Si ipotizza di collocare l'attività strategica di comunicazione tra le attività istituzionali.

Si valuta la convenienza di introdurre mezzi elettrici in relazione alla presenza di finanziamento statale ed alla possibile acquisizione di sponsorizzazioni.

In relazione alla possibilità di continuare a partecipare ai progetti FSE è necessario ottenere la certificazione di qualità. L'impegno economico rilevante è commisurato al risultato di una possibilità di strutturare meglio il Consorzio e consentirebbe inoltre di svolgere tutte le attività che richiedono tale certificazione come i corsi FSE.

Nel settore bibliotecario non c'è ancora nessun Consorzio o realtà associata che abbia già la certificazione.

Prendono avvio dei servizi Opac e promozione delle biblioteche. 3500 password distribuite in fase di avvio hanno prodotto ben 75.000 prestiti in un mese e mezzo.

Inoltre la visitazione del sito del Consorzio è senz'altro significativa. Il sito del Consorzio potrebbe essere assimilato ad un Comune di media visibilità.

Si lavora sulla possibilità di consentire l'accesso gratuito a internet specie agli utenti che hanno minor disponibilità economiche e disincentivare, nel contempo, usi impropri. E' attivato il gruppo di lavoro "internet sicuro per bambini". L'investimento di 46.000 euro per attivare nuove stazioni conduce ad una offerta standardizzata e ad un incremento dell'utenza.

Criticità gestione

Emerge una discrepanza in merito ai fondi destinati all'acquisto centralizzato. La regione aveva posto come condizione alla concessione di un finanziamento, la destinazione del 50% all'acquisto di libri. Non è sempre stato rispettato tale parametro.

I rapporti tra Consorzio e Comuni in tema di attività economico imprenditoriali e innovazione non sono sufficientemente efficaci. Nel caso del progetto e-government la proposta del consorzio non è stata accolta; i comuni hanno aderito ad altri progetti che non hanno ricevuto contributi mentre il progetto proposto dal Consorzio è risultato primo.

Conferma di tale criticità viene da un'indagine di customer satisfaction del 1999 che evidenziava grande soddisfazione per la qualità dei singoli servizi forniti e indici più bassi per il Consorzio nel suo complesso. Si decida nuova indagine per monitorare tale trend.

Alla fine dell'anno si ipotizza una contrazione delle attività economico imprenditoriali che sta provocando a sua volta una perdita valutabile intorno ai 70/80.000 €.

2004

Bilancio e gestione risorse

La strategia attuata e documentata dal Consorzio per sostenere gli oneri e garantire una sempre migliore gestione delle attività delegate passa attraverso lo sviluppo delle attività economico imprenditoriali che dal 2000, hanno garantito un valido apporto economico alla gestione del Consorzio.

Si propone alle biblioteche l'affidamento dell'intero acquisto libri al Consorzio e del trasferimento di detto materiale in "comodato d'uso gratuito permanente" anziché in proprietà: ciò consentirebbe, attraverso il meccanismo degli ammortamenti la realizzazione di margini elevati per il successivo triennio.

A questo vantaggio si aggiungerebbe la snellezza delle pratiche amministrative delle biblioteche che non avrebbero più l'onere del controllo della liquidazione dei fornitori.

Si prospetta comunque una manovra triennale che preveda aumento delle quote di adesione a partire dal bilancio 2005; conferimento di capitale per i Comuni associati successivamente alla costituzione del Consorzio; aumento di capitale anche per i Comuni fondatori per ricapitalizzare complessivamente l'azienda.

La perdita 2003 in parte potrebbe essere affrontata con i fondi di riserva (circa 70.000 Euro), la parte rimanente potrebbe rimanere iscritta a bilancio per essere affrontata con i futuri utili.

Le difficoltà di alcune amministrazioni ad aderire alla "manovra libri" che comporta la concessione dei libri in comodato d'uso gratuito al Consorzio, porta all'elaborazione di un'alternativa che prevede il versamento di un' "una tantum". Gli Enti che non volessero accettare, siccome l'impatto della manovra finanziaria si espande su tre anni (2004 – 2006), si troverebbero a dover sostenere nei tre anni successivi l'aumento di quota pari a 22 centesimi per abitante.

La manovra di acquisto libri in comodato d'uso gratuito è stata perfezionata solo per un terzo dei Comuni e, sebbene una parte delle mancate entrate sia stata coperta dall'integrazione delle quote, ciò non è stato sufficiente a garantire l'equilibrio previsto fra costi e ricavi.

Il risultato del consuntivo 2003 che mostra uno sbilancio di 122.000 Euro a fronte di una previsione negativa a Febbraio di 159.000.

Una più attenta analisi delle competenze di costi e di ricavi in aggiunta alla possibilità emersa in extremis di poter usufruire di un rimborso di 18.500 euro dall'INPS rendono questo risultato possibile.

I motivi di questo sbilancio: i costi nel totale si sono rivelati più gravosi rispetto alla previsione per 76.000 euro, i ricavi meno consistenti per 33.000 euro.

Nei documenti di preparazione del bilancio 2005 l'attenzione viene inoltre posta sull'acquisto libri che ha visto nell'ultimo anno un forte incremento grazie al consistente sconto applicato ed alla migliore

organizzazione nell'acquisto. La modalità di acquisto consiste in un anticipo da parte del Consorzio della spesa e nella rifatturazione. Questo comporta un grosso dispendio di risorse e sottopone comunque il Consorzio ad un'esposizione finanziaria. La proposta è quella di far rientrare la spesa nel capitolo "contributi" destinati ad inizio anno al Consorzio. In questo modo i Comuni potrebbero sottrarre la spesa stessa dai tagli e garantire al Consorzio una forte riduzione di esposizione finanziaria.

Si evidenzia altresì, per quanto riguarda l'esigenza di tenere sotto controllo i costi del personale, le attività economiche siano tutte gestite con il ricorso a prestazioni occasionali o coordinate interamente finanziate dai ricavi di ciascuna attività.

Attività delegate

Incremento interprestito: dall'inizio del 2004 la media di ceste movimentate giornalmente è passata da 75 a 90 rendendo necessario acquisto di nuovo mezzo.

La catalogazione, che è uno dei primi servizi del Consorzio, è stato parzialmente compreso in quanto in attesa di una annunciata organizzazione di una Agenzia Provinciale.

Inizialmente si era affidata la catalogazione ad una agenzia esterna, in seguito il servizio è stato internalizzato. cominciando dalla manutenzione del catalogo, per arrivare alla gestione completa, con una persona a tempo pieno ed una part-time. Oltre al lavoro standard si è lavorato su nuovi obiettivi, per esempio la translitterazione di testi di tutte le lingue della biblioteca multiculturale di Arese. In contemporanea c'è il lavoro all'interno del Consorzio per il magazzino centrale per il quale è catalogato un totale di 120 videocassette, oltre ad 80 monografie e 80 videocassette per Villa Cortese, mentre per il 2004 si prevede una catalogazione di libri per non vedenti per la biblioteca di Settimo Milanese. Da gennaio a maggio sono stati inseriti 1690 documenti, 4331 catalogazioni, 1200 record provvisori recuperati e 1157 record provvisori da trattare.

La manutenzione del catalogo viene realizzata anche grazie a nuovo applicativo i cui costi sono condivisi con il Sistema di Monza. Un grande miglioramento si è avuto nel completamento e nelle chiavi di accesso al catalogo multimediale.

Attività economiche

Contestualmente alla seconda riunione dell'Assemblea per l'approvazione del preventivo si è affermato che il Consorzio si sarebbe mosso per rivitalizzare i servizi di natura economica presentando dei progetti che fossero strettamente connessi con le sue finalità istituzionali.

I progetti prioritari saranno

- Riordino degli archivi ed eventuale gestione.
- Pubblicità nelle biblioteche.
- Promozione della lettura.

- Promozione di corsi d'informatica per gli utenti.

Viene proposta come attività economico imprenditoriale la vendita di spazi pubblicitari. Necessita autorizzazione degli amministratori per l'utilizzo degli spazi ma possono essere utilizzati a tale scopo anche i furgoni del consorzio.

Una prima commessa è in fase di formalizzazione e si tratta della pubblicizzazione di un'iniziativa culturale tramite la distribuzione di segnalibro all'interno dei libri dati in prestito presso le Biblioteche.

Il progetto della pubblicità necessita di un grosso impiego di risorse necessitando di numerose pratiche amministrative. Inoltre, dal momento che il margine deriva dall'utilizzo di spazi concessi dagli associati ingenera la necessità di riconoscere a questi ultimi una parte del margine stesso.

Si propone che tale margine utile possa essere destinato alla Certificazione di Qualità che potrebbe quindi essere estesa a tutte le Biblioteche del Consorzio.

Nel frattempo le attività di sviluppo del progetto pubblicità proseguono riscontrando grande interesse presso alcuni operatori del settore i quali chiedono di avere una sorta di "case History" . Si è pensato quindi di offrire il servizio gratuitamente ad un primo cliente ottenendo così la possibilità di raccogliere i primi dati statistici.

Il progetto sugli archivi prevede la trattazione dell'archivio corrente e di deposito e storico secondo modalità impostate da esperti ma anche la formazione degli addetti a tale attività presso i comuni partecipanti.

Da un'analisi è risultato che la parte più onerosa del progetto è il riordino di base dell'archivio. Si ipotizza che questa fase possa essere considerata come una sorta di investimento iniziale, che il Consorzio possa procedere ricorrendo al mercato per il finanziamento del progetto consentendo ai Comuni di pagare il costo dilazionandolo in un lasso di tempo che ne consenta l'assorbimento fisiologico. In seguito si tratterebbe poi di gestire l'archivio corrente con un abbonamento che preveda sia la gestione dell'archivio che la formazione degli addetti e l'assistenza sistemistica.

Progetto Siscotel: nel dicembre 2003 si è firmata la convenzione con la Regione che ha dato la prima tranche di contributo con l'obiettivo della realizzazione del protocollo informatico alla fine del 2003.

Cosa si fa nel progetto: 1) Rete telematica 2) Protocollo informatico 3) Portale di servizi 4) Sistema bibliotecario 5) Formazione.

Tempi di realizzazione e gestione: la convenzione con la Regione prevede tre anni per realizzare il progetto e tre anni di gestione, quindi il progetto può durare sei anni; tuttavia si valuta più efficace far seguire alla prima tranche di progettazione la gestione dopo il primo anno. In questo modo si possono ottenere due

obiettivi: il primo consiste nel mostrare una immediata operatività anche a favore della credibilità verso la regione; il secondo per poter disporre di liquidità in quanto, a partire dall'avvio della gestione, i comuni devono versare il contributo previsto. Il progetto è realizzato dal personale del Consorzio, con consulenti, collaboratori e con un partner tecnologico: Asi. In seguito Asi è stata venduta. Si stanno analizzando le offerte delle due aziende per affidare all'una o all'altra la tecnologia e la partnership.

Costi: è un progetto da 384.000 €, i comuni partecipano per il 53% quindi 206.000 € mentre la regione con 178.000€. . E' un progetto impegnativo perché il Consorzio si espone significativamente. Può essere però una importante opportunità per offrire dei servizi informatici di un certo livello e per consolidare la costituzione di un polo per questi servizi. Siscotel, quindi, è affrontato fin dall'inizio secondo la logica di portare dentro il

Conorzio conoscenze tali da rimetterle poi a disposizione dei comuni in una logica di economie di scala, di abbattimento dei costi.

L'acquisto della piattaforma di e-learning, resasi necessaria per la gestione del corso sulla patente Europea da parte dei dipendenti del Consorzio, ha reso disponibile uno strumento che può essere utilizzato per lo sviluppo di altri progetti. Uno di questi è quello della promozione di questa opportunità in ambiente scolastico. Si è pensato offrire agli insegnanti delle scuole medie e superiori un Corso Autore. Il costo si aggirerebbe intorno ai 150 € . In questo modo gli insegnanti sarebbero gli autori del corso ECDL che verrebbe poi esteso agli studenti.

E' elaborato un progetto per la gestione completa della biblioteca di Cesate. Con la possibilità di fornire personale ma anche 'attrezzature. Si ipotizza che gli investimenti coinvolti possano essere gestiti come cespiti consortili, oggetto quindi di ammortamento.

Per poter adeguatamente gestire i due aspetti consortili, quello economico e quello delegato si può arrivare all'istituzione di due società. A quel punto la redistribuzione dei costi avverrebbe in un regime di "Shared Services".

Organizzazione/personale

La riorganizzazione del servizio di consegne è una necessità. Un tentativo compiuto con i due

responsabili delle consegne affinché diventassero padroncini non è andato a buon fine per la mancanza di profilo idoneo dei due soggetti per trasformarsi in imprenditori privati.

Si prospetta il superamento dei contratti co.co.co. in vista del 2005: all'interno del quadro normativo si ipotizza la costituzione di una Cooperativa, con l'apertura di Partita Iva per i 35 collaboratori che presentano situazioni differenziate.

Inizia un percorso con la RSU per la definizione del fondo per l'incentivazione alla produttività, comprendendo una quota per i passaggi di livello orizzontali; inoltre, è da prevedere che il premio di fine anno per i dipendenti, inizialmente ipotizzato in € 6.000, vada aumentato di altri € 6.000, da considerarsi nelle spese generali.

E' prevista, ai fini di una miglior gestione delle risorse, un'assunzione a tempo determinato per le figure di assistente commerciale e tecnico informatico.

La prima figura, si occupa della promozione delle attività commerciali ed il costo è interamente coperto dai risultati delle attività stesse. La seconda, si inserisce nell'ambito del progetto Siscotel anch'esso interamente coperto dai finanziamenti regionali e dei Comuni partecipanti (Pero e Bollate).

La scelta dell'incarico a tempo determinato, piuttosto che del contratto a collaborazione coordinata continuativa, deriva dall'opportunità di regolarizzare quante più posizioni possibili, soprattutto quando la

copertura dei costi è assicurata totalmente dalle attività commerciali.

Innovazione e progetti di sviluppo

La nuova indagine sui bibliotecari sul grado di soddisfazione dei servizi del Consorzio è stata portata a termine e presentata. I risultati della ricerca, effettuata in maniera indipendente rispetto al Consorzio, ha ottenuto 133 risposte sui 200 questionari distribuiti e nel suo insieme registra un gradimento dei servizi soddisfacente ed elevato migliorando in modo significativo la percezione del Consorzio nel suo complesso.

Il Consorzio, insieme agli altri sistemi della provincia di Milano, ha presentato un progetto ed ottenuto il finanziamento per una serie di progetti coordinati di sviluppo di strumenti innovativi di lavoro per le biblioteche. Al Consorzio è toccato sviluppare il controllo e la gestione della navigazione degli utenti su Internet. Progetto è sviluppato con la logica del software libero, in modo che, una volta realizzato, possa essere utilizzato da tutti .

La proposta di rendere gratuita la fruizione di Internet nelle Biblioteche fu bocciata nell'Assemblea Consortile del 18 novembre. Da una riflessione emerge però chiaro che una riduzione delle tariffe da 2 a 1 euro potenzierebbe il servizio in presenza di contratti per che prevedono una tariffa flat non subordinata quindi al consumo. Poiché si prevede che la riduzione della quota porterebbe ad un aumento dell'utilizzo si ipotizza di arrivare ad una copertura delle spese a fronte di un vantaggio sociale e di immagine per il Consorzio.

Viene proposta l'adesione ad un Progetto Sistema integrato del Nord – Ovest denominato "Cooperho" che riunisce oltre ad una serie di Comuni di quest'area (Settimo Milanese, Pero, Vanzago, Pregnana, Lainate, ecc.) la Provincia di Milano, il Polo Culturale Groane, la Camera di Commercio, Confartigianato, ed altri soggetti i. Il raggruppamento si è creato per predisporre un progetto per il bando della Fondazione Cariplo che prevede un finanziamento di 500.000 Euro da utilizzare per la realizzazione di una rete di valorizzazione dei beni culturali di quest'area: in questo progetto un ruolo essenziale è giocato dal Consorzio con la sua articolazione territoriale che prevede una presenza, già in rete, in ogni località.

Criticità gestione

E' emersa una forte perplessità circa la legittimità della non applicabilità dell' IVA sulle attività pagate con finanziamenti. Nel caso in cui il Consorzio dovesse sanare la situazione dovrebbe pagare un condono IVA.

In parallelo esiste il problema delle fatture fornitori che mostrano l'IVA ma che forniscono servizi finanziati con contributi pubblici esenti da IVA; metterebbe il Consorzio nella condizione di non poter chiedere il rimborso IVA. . L'IVA è da considerarsi indetraibile sulle spese istituzionali proprio perché coperte da entrate non soggette ad IVA.

Una valutazione dell'importo previsto per il condono si aggirerebbe intorno ai 17.000 Euro.

Alcuni Amministratori vedono ancora con sospetto le attività economiche imprenditoriali del Consorzio. Queste toglierebbero energie alle attività delegate oltreché essere rivolte a favore solo di alcuni.

Emergono in modo evidente gli svantaggi derivanti dai ritardati pagamenti dei Comuni poiché la quota di spese per interessi passivi bancari risulta comunque consistente.

2005

Bilancio e gestione risorse

In occasione della Assemblea Consortile tenutasi il 16 dicembre 2004 sono state proposte due versioni di aggiornamento quote. La prima prevedeva un adeguamento costante della quota che sarebbe passata dagli attuali 41,75 a 71 centesimi per abitante, l'altra invece proponeva un contenimento dell'adeguamento a soli 10 centesimi. La seconda ipotesi è in realtà un tentativo di venire incontro alle esigenze degli amministratori che devono sottostare ai vincoli della Finanziaria 2005.

Nel primo caso i comuni avrebbero sospeso gli interventi straordinari avviati nel 2004, mentre nel secondo tali interventi sarebbero continuati

La proposta di bilancio 2005 contiene alcune novità formali, specie per quanto concerne la riclassificazione, che evidenzia i costi indiretti sostenuti per le attività economiche distinti da quelli sostenuti per attività delegate, rispondendo ad una esigenza di analisi che consenta il monitoraggio di ogni singola attività.

Da una analisi seppur sommaria emerge che la spesa più consistente è quella relativa al personale che in parte è coperto da dipendenti ma, in modo sempre più consistente, costituito da collaboratori con varie forme contrattuali.

Quasi tutti i settori hanno visto un incremento di costi sia per lo sviluppo qualitativo che quantitativo delle attività che per un fisiologico incremento di costi.

La Provincia di Milano garantisce uno stanziamento straordinario di 100.000 euro per colmare parzialmente la lacuna arrecata dalla riduzione delle contribuzioni operata dalla precedente Amministrazione Provinciale, ma anche per incentivare le operazioni che possano favorire l'avvicinamento agli standard europei da parte delle Biblioteche del Consorzio. L'Assessore provinciale Benelli, sottolinea, nel contempo, che le quote di contributo che i Comuni versano per il Consorzio sono le più basse della Provincia di Milano.

Le ipotesi prese in considerazione con i revisori riguardo le modalità di spesa del contributo straordinario di euro 100.000 della Provincia, contemplando la possibilità di dedicare una parte di questa cifra al risanamento del deficit e la restante per investimenti.

Il bilancio consuntivo 2004 registra uno sbilancio più consistente rispetto al previsto (40.000 contro 20/25.000 €).

Alcune ridefinizioni di appostamenti suggerite dai revisori, costi di progettazione Siscotel relative a Comuni poi usciti da progetto e alcune fatturazioni relative al biennio 2002-2003 assieme ad alcuni crediti nei confronti dei Comuni hanno determinato tale risultato

Ma le ragioni generali che hanno portato in questi anni ad uno sbilancio si concentrano sulla questione del comodato, dell'integrazione quota e del calcolo non corretto dell'IVA sulle attività delegate.

Per quanto concerne il bilancio consuntivo alcuni dati emergono:

Automazione : si sono verificati risparmi nella gestione dell'applicativo. Ciò evidenzia il fatto che ci sono problemi con l'attuale fornitore e che si faranno altre scelte nel 2006. E' già prevista l'attenta analisi di un cambiamento di software e di una scelta "open source".

Logistica : l'aumento del traffico di interprestito a prodotto ulteriori costi di gestione ma ha anche evidenziato la necessità di un cambiamento del magazzino che consenta di far fronte alle aumentate esigenze.

Formazione : Mostra per la prima volta un raggruppamento dei costi delegati rappresentati dai corsi riservati ai dipendenti, in un unico settore e gestiti da un professionista.

Le sopravvenienze passive insorte si spiegano per una parte per il ritiro dalla partecipazione al progetto Siscotel da parte di alcuni comuni (16.000Euro), per un'altra parte per consentire di far fronte al prossimo aumento contrattuale che sarà retroattivo e quindi da attribuirsi al 2005 (32.000 Euro).

Attività delegate

Per quanto riguarda il settore Promozione lettura si tratta di un'attività prevista dal Contratto di Servizio ma che solo ora vede uno sviluppo che consente di configurare l'attività in modo significativo ed efficace. In tal direzione il progetto di riferimento è il Festival dal titolo : "Leggere in tutti i sensi e con tutti i sensi". Una iniziativa che vuole spingere i lettori ad associare la lettura all'udito, vista, gusto, olfatto e tatto grazie all'opportunità di avere in Biblioteca degustazioni, mostre fotografiche, concerti ecc....

Attività economiche

L'attività per gli archivi, considerata a pieno titolo come attività consortile, viene promossa presso i Comuni ed ha ottenuto già alcuni consensi. Stefanini conferma la partecipazione del Consorzio al Finanziamento legge 81 in scadenza il 17 gennaio 2005.

Il settore pubblicità pur non avendo avuto formale consenso dall'Assemblea ha riscosso consensi presso una parte delle biblioteche e grazie a questo è stato possibile stipulare contratti con 3 clienti : Yundai, Veronelli e Comune di Vigevano. Contatti futuri con Coop e Ferrovie Nord Milano. Si è inoltre arrivati a proporre di utilizzare il circuito comunicativo delle Biblioteche per "pubblicità etiche" e per pubblicità commerciali consentendo ai Comuni di scegliere l'opzione preferita.

Il progetto Siscotel prosegue per il 2005 con inoltro della domanda di finanziamento sul nuovo progetto.

Organizzazione/personale

La situazione contrattuale dei Co-co-co esige di evolvere alla luce della normativa. Esiste la possibilità di proseguire i rapporti esistenti fino al 31-12.

Vengono vagliate proposte alternative che, garantendo la legalità, offrano al Consorzio la possibilità di usufruire delle risorse solo a condizione che gli incarichi per servizi al di fuori del Contratto di Servizio siano garantiti.

Si ipotizza di suggerire la costituzione di una cooperativa di lavoratori.

La proposta avanzata dalle RSU, va invece nella direzione di configurare la condizione dei lavoratori verso una ipotesi di lavoro subordinato, cosa al momento non attuabile per la mancanza di continuità temporale delle commesse affidate al Consorzio.

Viene pertanto analizzata la bozza dei contratti atipici presentata dal sindacato.

Uno dei punti principali dell'accordo, riguarda la creazione di una tabella standardizzata sulle figure dei lavoratori stabilendo così un minimo salariale.

Nel contempo, negli incontri con il sindacato è emersa la necessità di trasformare una figura da incarico Co.Co.Co. a dipendente. Nell'ambito delle analisi sulle posizioni di lavoro impiegate con i contratti atipici si è evidenziato che tale figura opera su funzioni delegate e non economiche e con attività stabili e continue e tale posizione giustifica pienamente la trasformazione del rapporto di lavoro da Co.Co.Co. ad incarico di dipendenza a tempo determinato.

Verifiche di natura legale su alcuni dei contratti in essere presso il Consorzio confermano la loro sostanziale correttezza in quanto fanno riferimento a situazioni che prevedono l'autonomia organizzativa del collaboratore.

Si sigla accordo con i rappresentanti dei lavoratori atipici che, in vista dei rinnovi dei contratti, rende necessaria una sorta di categorizzazione delle mansioni.

Visto il consolidarsi dei servizi prestati da anni ai Comuni del Consorzio, si ipotizza l'eventualità che si possa arrivare ad una gestione con dipendenti a tempo indeterminato assunti con la clausola che mostri l'eventualità di un'assunzione da parte dei Comuni committenti nel caso di recesso dal contratto con il Consorzio. Un'altra eventualità è quella che il Consorzio assuma un gruppo di dipendenti a tempo sia determinato che indeterminato che possano coprire le esigenze di personale dei Comuni. E' evidente che le diverse esigenze in termini di ore, professionalità, e modalità di prestazione verrebbero soddisfatte grazie alle capacità organizzative del Consorzio.

In ogni caso il grado di professionalità degli operatori culturali presso i Comuni aderenti al Consorzio va sostenuta con un investimento futuro sulla formazione.

Innovazione e progetti di sviluppo

Il Consorzio per la prima volta, elabora un suo Piano Commerciale finalizzato a rendere più trasparenti e sostenibili le attività economiche e a tutelare il bilancio.

Stefanini informa i consiglieri circa la sua nomina come membro dell'associazione internazionale IFLA.

Con l'abolizione della coscrizione obbligatoria, non si può più far ricorso all'utilizzo degli obiettori di coscienza per portare avanti progetti il cui sviluppo non sarebbe possibile contando solo sul personale dipendente. La legislazione promuove il servizio civile, una forma di volontariato che può sostituire l'apporto ai servizi finora assicurato dagli obiettori. Per poter utilizzare i giovani che si impegnano **nel servizio civile** è necessario rivolgersi a quei soggetti accreditati che hanno definito una convenzione con la presidenza del Consiglio.

La destinazione di significativa parte del contributo provinciale è dedicata allo sviluppo delle postazioni internet con l'acquisto di 100 p.c., determinando significativi livelli di incremento del servizio in ogni biblioteca. Il progetto consente una ulteriore implementazione della iniziativa "leggere in tutti i sensi", in quanto, per questa iniziativa di promozione alla lettura è prevista la navigazione internet gratuita per i mesi che vanno da Settembre a Dicembre.

Viene elaborato un progetto di Gestione di Biglietteria Teatrale.. Il Consorzio sfruttando la massa critica di tutte le biblioteche può riproporre il servizio a costi molto contenuti.

Si tratterà di vendere biglietti teatrali attraverso il banco della Biblioteca ma anche di gestire il servizio Pullman di andata e ritorno dal Teatro. Vista la massiccia diffusione di questo servizio anche in strutture non bibliotecarie appare evidente l'importanza di offrirlo anche agli utenti della Biblioteca. Ricorda inoltre che alcune grandi Biblioteche sono già in grado di gestire il servizio. La gestione consortile può consentire anche ai comuni piccoli di usufruire di questo servizio.

Criticità gestione

Il Comune di Limbiate ha mostrato più volte l'intenzione di migrare verso un altro Sistema bibliotecario.

2006

Bilancio e gestione risorse

Il Bilancio 2005 si sembrerebbe chiudersi con una perdita di circa 7.000 Euro. Vi sono alcuni elementi su cui procedere con un approfondimento analitico quali la definizione esatta del calcolo degli arretrati a favore dei dipendenti a seguito del rinnovo del contratto e gli arretrati del contratto del Direttore.

Dalla verifica definitiva il Bilancio 2005 mostra un risultato positivo di € 3.125.

I dati risultanti dal controllo di gestione 2006 sono alla base dei dati di previsione 2007.

Rispetto alla previsione è da rilevare che il costo del personale (sia dipendente che collaboratore) è comunque in costante anche se moderato aumento.

Alcune attività quali, ad esempio, la promozione della lettura hanno riscosso particolare interesse presso i cittadini. Un'attività particolarmente impegnativa, ma di successo, è stata l'iniziativa "Leggere in tutti i sensi". E' per questo motivo che nella costruzione della quota 2007 è stato previsto un importo a supporto per le attività che vengono poi implementate dai finanziamenti dei singoli comuni interessati.

Nella relazione che accompagna la presentazione del convegno tenutosi l'11 di ottobre risulta evidente che il Consorzio dovrà prepararsi a rispondere a richieste di gestione sempre più estesa delle biblioteche che presuppone però una volontà di investimento ad ampio respiro. A questo proposito oltre alla previsione 2007 viene presentato un piano di investimenti ed il conseguente piano di ammortamenti che si prevede di sviluppare.

Attività delegate

Il Sistema Informativo è in fase di radicale rinnovamento che consente di passare da Q series a Sistema Operativo in ambiente "Open Source" che è il nuovo software Clavis, al cui sviluppo il Consorzio partecipa attivamente.

Per la promozione della lettura è programmata nuova edizione dell'iniziativa "Leggere in tutti i sensi, leggere con tutti i sensi" dal 23 settembre all'8 Ottobre

Terza edizione del convegno per l'analisi dei dati delle biblioteche. La motivazione che giustifica l'effettuazione dell'indagine e quella di fornire strumenti per valutare specifici aspetti gestionali delle biblioteche per migliorarne la funzionalità.

Attività economiche

Convenzione per la scuola di musica di Cinisello Balsamo.

il Comune di Cinisello Balsamo, dopo la nuova finanziaria, incontra difficoltà nella gestione dei pagamenti degli oltre 50 insegnanti presenti nella scuola di musica. La richiesta di gestione della Scuola di Musica è stata fatta al Consorzio in quanto l'attività è coerente con la sua mission.

Attivato un incarico presso la Provincia di Agrigento di riordino della banca dati. La commessa può essere l'occasione per sanare una situazione di mancata definizione del premio di risultato al Direttore, cogliendo invece l'opportunità di stabilire un premio rispetto allo specifico progetto.

A fronte di un utile di circa € 10.000 a favore del Consorzio, al Direttore può esser riconosciuto un premio di € 2.000.

Andamento progetto pubblicità e valutazione contatti in corso. Molti comuni non rispondono alle sollecitazioni in merito. In relazione alle difficoltà del mercato pubblicitario si tende a formulare proposte che prevedano dei "pacchetti" con un' articolazione di diverse opportunità.

Il progetto sovracomunale Siscotel è giunto alla fase finale e ne viene approvato il collaudo,

Le richieste dei Comuni per la gestione Archivi determinano una assunzione a tempo determinato

Organizzazione/personale

Viene elaborata la proposta di nuovo assetto organizzativo funzionale alla organizzazione del lavoro: si

individuano tre responsabili a capo delle unità operative che sono andate consolidandosi. Rispetto al passato sono previste due figure in più, che verranno assunte compatibilmente con le capacità di bilancio.

Per quanto riguarda il settore Automazione si è prevista una nuova figura alla quale è stata affidata la funzione organizzativa del servizio.

Anche nel settore comunicazione, commerciale e logistica, a seguito delle dimissioni di due collaboratori, si è effettuata una sola sostituzione, destinando al settore le conseguenti economie.

Innovazione e progetti di sviluppo

Viene elaborato piano progettuale di introduzione del Nuovo Sistema Operativo in ambiente "Open Source".

Associazione tra reti bibliotecarie. Sulla base delle indicazioni del Consiglio d'Amministrazione per dar vita all'associazione tra reti i molti contatti hanno selezionato gli enti disponibili a condividere con il Consorzio questa esperienza: Sistema Bibliotecario Milano-Est, il Consorzio Bibliotecario di Abano Terme e la ditta ePortal Technologies che gestisce il centro servizi del sistema bibliotecario della Provincia di Verona. Scopo principale dell'associazione è quello evidenziato dalla lettera b) dell'art. 3 della bozza di Statuto, nell'intento di fornire alle biblioteche ed agli utenti un servizio più ampio ad un costo inferiore all'attuale

Criticità gestione

Il problema della gestione della liquidità ha portato a procrastinare il pagamento dei fornitori in modo problematico fino a giungere al ritardo di 3 mesi nel pagamento dell'IVA, con conseguente pagamento di interessi di mora e sanzioni.

2007

Bilancio e gestione risorse

Viene avviata una riflessione sulle manovre di bilancio messe in atto negli ultimi 2 anni e sulle loro possibili conseguenze a partire dall'esercizio 2008 con attenzione particolare al tema degli ammortamenti e le misure da adottare per evitare effetti distortivi sui bilanci successivi.

Dal consuntivo 2006 emerge che vi è stato un discreto incremento delle immobilizzazioni materiali con riferimento agli acquisti di computer per € 43.547,89; di arredi e scaffalature per un importo di € 1.500,00; di attrezzature/impianti/macchinari per € 1.415,60. Sono stati incrementati anche investimenti di rete mentre il patrimonio librario per le biblioteche associate registra un investimento di € 348.948,37.

I crediti verso clienti sono passati dal € 539.045,00 a € 530.132,00.

I crediti verso gli enti di riferimento (Regione, Provincia e Comuni) sono passati da € 448.364,00 a € 469.353,00.

Gli altri crediti subiscono un lieve incremento passando da € 26.839,00 a € 27.901,00. La quota più significativa di € 18.892,00 verso l'Inps sarà utilizzata in compensazione nel 2007.

L'esercizio si è chiuso con una perdita di € 10.888,00.

I debiti verso fornitori subiscono un incremento rispetto al 2005, passando da € 510.843,00 a € 625.437,00.

I debiti tributari sono passati da € 107.365,00 del 2005 a € 50.080,00 del 2006 e sono relativi alle ritenute Irpef ed addizionali del mese di dicembre, ai saldi Irap e Ires dell'esercizio nonché al debito Iva relativo agli ultimi mesi del 2006.

Il costo per l'acquisto di beni, materiali di consumo e merci (in tale voce sono compresi anche acquisti relativi alle attività economiche) ha subito un lieve incremento passando da € 558.243,00 a € 589.542,00. Un incremento consistente interessa la voce relativa ai servizi per la gestione tipica che si attesta su € 1.348.334,00 con un incremento di € 372.428,00 (circa la metà di questo incremento è da imputare al costo per la gestione della Scuola di musica del Comune di Cinisello Balsamo, servizio non gestito nel 2005).

Nei costi per i servizi confluiscono anche quelli per il Consiglio di Amministrazione e per i revisori.

Il costo del personale dipendente ha subito un aumento a seguito del potenziamento di alcuni servizi e conseguente assunzione a tempo determinato di nuovo personale.

Gli ammortamenti hanno subito un incremento di € 64.299,00 dovuto all'acquisto di libri per il patrimonio

librario delle biblioteche effettuato nel 2006, che è particolarmente consistente rispetto a quelli effettuati negli esercizi precedenti.

Per l'esercizio 2006 le imposte sono state quantificate in € 114.211,00 e riguardano l'Irap, per € 70.580,00 ed € 43.630,00 per l'Ires.

Le risultanze dell'esercizio evidenziano la strategia perseguita dal Consiglio di Amministrazione dal 2004 ad oggi tendente a mantenere sostanzialmente in equilibrio i conti del Consorzio garantendo la fornitura di tutti i servizi, anzi proseguendo l'azione della loro espansione per favorire sempre più le biblioteche, senza gravare sui bilanci comunali.

Si è infatti riusciti a contenere gli aumenti delle quote rispetto a quanto indicato e condiviso nel bilancio consuntivo 2004 (30 centesimi per abitante previsti in 3 anni, applicati, invece, solo 20).

Come previsto, l'azione ha avuto significativi riflessi sulla liquidità che è andata progressivamente diminuendo e rendendo irrinunciabile una azione di ricapitalizzazione già da tempo indicata come una strategia necessaria all'equilibrio finanziario del Consorzio.

Questa strategia adottata negli ultimi tre anni ha consentito anche di predisporre con equilibrio e serenità una serie di misure che verranno inserite nei prossimi bilanci e che si estenderanno nel quadriennio 2008-2011, tali, comunque, da restituire al Consorzio la piena solidità economica e finanziaria.

In ottobre è messo a punto un pre-consuntivo 2007, con proiezioni di entrata e spese fino a termine dell'esercizio.

Il direttore Stefanini illustra la situazione che si va configurando, dando conto in particolare degli scostamenti che si sono verificati rispetto al preventivo.

Il vice presidente chiede delucidazioni su alcune voci, soffermandosi in modo particolare sull'incremento dei costi per la gestione del CentRho, che vede il delta entrate/uscite a € 48.000. Un consigliere chiede ulteriori chiarimenti sui 39.000 euro di differenza fra preventivo e consuntivo e sui 38000 della voce Archivi.

Il direttore Stefanini chiarisce che, per quanto riguarda il CentRho, si tratta di una diversa e più corretta attribuzione di costi rispetto al preventivo; la gestione presenta comunque un delta positivo. Per la promolettura si tratta di un maggiore impegno a sostegno delle biblioteche (comprensivo dell'iniziativa "Glamour Rosa") per il quale si dovrà fare qualche riflessione nella definizione delle quote 2008; per gli archivi è continuata l'attività di analisi di consulenza e di formazione necessaria per la costruzione del servizio, con una lievitazione dei costi, a fronte dei quali non sono stati sottoscritti sufficienti contratti con i Comuni.

Il Direttore rileva che, comunque, il pre-consuntivo chiude con una maggiore leggera perdita (€ 11.000), che potrebbe migliorare se arrivassero sponsorizzazioni per il "Glamour Rosa". Sottolinea inoltre che il tasto dolente rimane la liquidità, per il miglioramento della quale sembra inevitabile il sottoporre ai Comuni la necessità di una nuova sottoscrizione di capitale.

Il direttore presenta, infine, il potenziamento delle attività previste per l'anno successivo (Informatica, Biblioteca digitale, logistica), delineando anche l'ipotesi di trattamento centralizzato del libro, che, pur con un certo costo aggiuntivo per il Consorzio, snellirebbe il lavoro nelle singole Biblioteche, liberando risorse di personale da destinare ad un ampliamento del servizio all'utenza.

Questi obiettivi potranno essere inseriti nel Bilancio di Previsione solo con una revisione sostanziale sia delle quote che della capitalizzazione. Manovra, questa, che si rende indispensabile anche per l'esaurimento degli effetti delle misure messe in atto da tre anni a questa parte (ammortamento libri).

Alcuni componenti del CDA sostengono che non è sempre noto agli Amministratori il problema di gestione della liquidità tanto da non condividere la richiesta di aumento di capitale e /o di richiesta di mutuo o qualsiasi altra disposizione che possa garantire la possibilità di far fronte ai pagamenti ai fornitori.

A questo proposito si sottolinea l'importanza che vi sia evidenza dei solleciti ai clienti (per la maggior parte quote di adesione) poiché è importante poter documentare lo sforzo che il CSBNO fa per far fronte ai problemi di liquidità e quindi di responsabilità diretta di EELL poco attenti.

Stefanini affronta il problema della riduzione dei costi richiesta e la conseguente necessità di variazioni gestionali che questa scelta comporta. I risparmi economici che si svilupperanno direttamente innescheranno inevitabilmente delle diseconomie che potrebbero richiedere un intervento diretto dei Bibliotecari per la gestione di alcune attività.

Attività delegate

Il Festival del Rosa è progettato all'interno delle attività di promozione della lettura nel periodo 27-28-29 Settembre 2007.

Come avvenuto per l'iniziativa "Leggere in tutti i sensi, il CSBNO funge da capofila stimolando anche i Comuni a promuovere iniziative proprie. La spesa a carico diretto del CSBNO è pari a 15.000 €. Tale spesa è giustificata per la possibilità di ripetere l'iniziativa negli anni successivi. L'iniziativa si affianca agli incontri di Etnorosa e cioè il femminile visto con la cultura di altri paesi.

Stefanini conferma di aver ricevuto la richiesta di alcuni sistemi lombardi di avere il "Format" dell'iniziativa avendo, evidentemente, intenzione di replicarla.

Attività economiche

La gestione degli archivi registra ancora spese che necessitano, per il loro mantenimento, una condivisione esplicita dei Comuni di approvazione di tale previsione all'interno del documento di programmazione strategica.

Organizzazione/personale

Si pone la questione di un accordo con il sindacato per le collaborazioni co.co.co con il quale c'è consenso di massima ma alcune perplessità sulle richieste economiche.

La nuova finanziaria nega la possibilità che si facciano contratti occasionali. Quelli in essere dovrebbero essere oggetto di sanatoria INAIL in caso di passaggio da CO-CO-CO a subordinato.

Stefanini osserva che, in realtà, alcuni lavoratori che sono in carico dal 2001 potrebbero passare ad assunzione a tempo indeterminato.

Il Direttore informa il Consiglio sullo slittamento del trasferimento degli uffici del Consorzio a Garbagnate, dovuto ai ritardi della messa a disposizione dell'immobile, utilizzato dall'azienda speciale di Garbagnate. Nella ricerca di soluzioni temporanee – e, giocoforza, parziali – si è individuato uno spazio di circa 150 mq. presso la vecchia sede del Comune di Lainate, attualmente non utilizzato.

Innovazione e progetti di sviluppo

Il Direttore Stefanini con un incarico al collaboratore Henry Ursin, ha commissionato una indagine a Londra sulla nuova struttura di Entertainment creata recentemente nel quartiere Tower Hamlet e denominata "IDEA STORE".

La necessità di verificare le modalità di sviluppo delle attività culturali in altre realtà europee nasce da una riflessione fatta sulla condizione delle Biblioteche in Italia. La preoccupazione è che, a seguito delle scelte dei consumatori rispetto all'entertainment privato si arrivi ad una mera fruizione dei mezzi multimediali e di tutte le applicazioni che ne conseguono a scapito del libro. Ciò fa pensare ad una ridefinizione delle finalità della Biblioteca di pubblica lettura.

In attuazione a quanto deciso dal Consiglio, si sono avviate le procedure per l'aggiornamento del sistema informativo facendo ricorso non a software proprietari, ma a programmi "open source. L'obiettivo è perseguito con un attento monitoraggio sui costi e ricercando il massimo di affidabilità, di informazione ai bibliotecari e di assistenza nella fase di avvio.

Il presidente del CSBNO Lozza è stato nominato coordinatore del gruppo di lavoro delle Biblioteche nell'ambito della nuova definizione degli organi di governo di Federculture documentando il ruolo di primo piano di CSBNO nel panorama nazionale.

Criticità di gestione

Non è sempre evidente agli Amministratori locali il problema di gestione della liquidità tanto da non condividere la richiesta di aumento di capitale e /o di richiesta di mutuo o qualsiasi altra disposizione che potesse garantire la possibilità di far fronte ai pagamenti ai fornitori. Ciò rende problematico il consenso attorno alla necessità di ricapitalizzazione del Consorzio, nel triennio 2009-2011 prospettata dal CdA.

In alternativa la riduzione dei costi richiesta e la conseguente necessità di variazioni gestionali innescheranno inevitabilmente delle criticità organizzative che potrebbero richiedere un intervento diretto dei Bibliotecari per la gestione di alcune attività si qui centralizzate.

2008

Bilancio e gestione risorse

La strategia per ottenere il pareggio di bilancio si articola da un lato sulla riduzione della spesa, espungendo dalle attività delegate alcune attività, in particolare l'azione sugli archivi e le attività di ticketing; dall'altro con una richiesta di incremento della quota abitante la cui quantificazione è oggetto di dibattito sia per quanto riguarda la sua entità sia per quanto riguarda la tempistica. Si passa dalla quota unica alla differenziazione tra soci fondatori e non fondatori con un delta da euro 0,62 ad euro 1,00 e dalla applicazione immediata alla sua spalmatura su 4 anni. Il fondo di dotazione viene valorizzato in 1 euro ad abitante.

Viene approfondito il tema delle attività economico imprenditoriali, in particolare la gestione dei servizi bibliotecari nei Comuni. Questa attività assicurano al Consorzio un margine di circa 100.000,00 euro che viene utilizzato per coprire il deficit delle attività delegate. Rinunciare a questo ambito di intervento significherebbe, automaticamente, un ulteriore aumento della quota a tutti i Comuni consorziati.

La Finanziaria impedisce il ricorso a collaborazioni coordinate e continuative per tali servizi. Il mandato dell'Assemblea per questo ambito è quello di sottoscrivere contratti la cui durata sia corrispondente alla durata degli incarichi conferiti dai Comuni : dunque in relazione alla durata annuale dell'incarico a CSBNO si è fatto sistematicamente ricorso a collaborazioni annuali. Ora che la normativa non consente più di utilizzare i parasubordinati ed è necessario individuare altra modalità di rapporto con i Comuni.

Il Consiglio d'Amministrazione da pertanto mandato a Presidente e Direttore per una illustrazione della normativa ai Comuni interessati, con conseguente richiesta di incarichi pluriennali. I Comuni di Cinisello, Cormano, Garbagnate, Paderno Dugnano e Pero si dichiarano disponibili ad adottare la soluzione delineata, prendendo atto, da un lato dell'impossibilità di proseguire con le modalità finora utilizzate e, dall'altro, del conseguente aumento di costo derivante dai maggiori oneri connessi ad un rapporto di lavoro a tempo indeterminato.

Per quanto riguarda il bilancio consuntivo 2007, emerge un buon equilibrio della gestione . Il Direttore dà conto delle motivazioni che hanno prodotto scostamenti significativi per alcune voci: Automazione : la differenza positiva nella posta dei costi è da attribuirsi ad un miglioramento contrattuale con i providers. Biblioteche : I maggiori costi sono ampiamente coperti da ricavi allocati nelle varie commesse (attività economiche). Patrimonio : Si riferisce all'acquisto libri ed i maggiori costi sono coperti da incrementi di entrata assicurati dai Comuni. Promozione : L'incremento dei costi attiene alla parte economica ed è coperta per intero dalle entrate. Logistica : Sulla base di un mandato assembleare che prevedeva un diffuso contenimento dei costi, si è provveduto alla cancellazione degli interventi di razionalizzazione nella distribuzione del materiale documentale (Interprestito). Amministrazione/Direzione/Staff : I maggiori costi sono da attribuirsi ad un incremento nelle attività economiche ampiamente coperto dalle entrate.

Servizi Generali : Il maggior costo è da attribuirsi a maggiori costi erariali (Tasse, prorata, IVA ecc...) .

Il Consiglio d'Amministrazione prende atto positivamente del rendiconto della gestione.

Il preconsuntivo 2008 fa prevedere uno sbilancio contenuto da ascrivere a elementi non prevedibili quali le spese legali sostenute nel corso dell'anno relative alle problematiche con il personale e l'effetto dell'inflazione che calcolata sul tasso del 4% comporterebbe un'oscillazione di circa 160.000 euro.

Attività delegate

Le dimissioni dell'addetto al prestito interbibliotecario rende necessaria la definizione di una soluzione gestionale. Dalla comparazione dei costi, del livello di flessibilità, e con valutazioni di medio e di lungo periodo, pur risultando il costo dell'esternalizzazione leggermente superiore a quello del servizio interno con le due assunzioni, viene scelta la strada della maggiore flessibilità, con affidamento del servizio a un soggetto esterno.

Attività economiche

I progetti concernenti gli "archivi" passano dalle attività delegate a quelle economiche, con lo scopo di attivarle solo in presenza di finanziamento dedicato

Il progetto ottiene un finanziamento di oltre 160.000 euro da Fondazione Cariplo. Il finanziamento sul progetto archivi consente di sviluppare ulteriormente la proposta ai Comuni per questo servizio, senza alcun onere per il Consorzio e di lavorare per incrementare gli incarichi di gestione che sono stati affidati da 2/3 Comuni, per un importo complessivo di oltre 40.000 euro.

Il Comune di Pero da in affidamento la gestione del PuntoPero.

Organizzazione/personale

A seguito dell'ingresso nel 2001 in CSBNO di 17 nuovi Comuni soci, si era interpretata la scadenza del Consorzio, fissata dallo Statuto in 10 anni, come spostata al 2011.

Verifiche con la Cciaa hanno evidenziato la necessità di formalizzazione della nuova scadenza cui si provvede con deliberazione dell'Assemblea consortile e con i successivi adempimenti a cura del Direttore.

la presenza di un numero consistente di incarichi di collaborazione è incompatibile con le disposizioni contenute nella Finanziaria 2008. Tali incarichi non potranno essere rinnovati, prevedendo in merito un piano triennale da concordare con le rappresentanze sindacali.

I collaboratori sono prevalentemente impiegati presso i Comuni aderenti al Consorzio, che hanno richiesto la gestione di servizi bibliotecari sul territorio.

La dismissione di tali servizi comporterebbe mancati utili al Consorzio per circa 100.000 euro, importo che tutti gli aderenti dovrebbero accollarsi per garantire il pareggio.

L'alternativa è di richiedere ai Comuni una revisione dei contratti, per quanto riguarda sia la durata (non più annuali, ma pluriennali), che gli importi: in questo modo vi sarebbero sufficienti garanzie per prevedere non più collaborazioni, ma contratti a tempo indeterminato.

Il secondo tema riguarda le nuove normative che riducono drasticamente la possibilità di ricorso ad assunzioni a tempo determinato.

Il Direttore sottolinea i nodi critici sui quali il CdA è chiamato ad esprimersi per affrontare le problematiche relative agli incarichi e alle attività economiche:

- la natura del Consorzio
- l'analisi dei tempi economici derivanti dalle attività
- una ipotesi di bilancio che non preveda le risorse recuperate con le attività economiche e implichi radicale ridimensionamento dei servizi erogati
- riflessione sui servizi di logistica ed informatica per possibili esternalizzazioni
- ottenimento di un contributo dalla Fondazione Cariplo per un progetto di recupero della memoria storica dei Comuni.

La discussione è su tre temi:

decisioni circa la modalità di gestione del settore informatico;

modalità di gestione del settore logistica;

linee di indirizzo circa gli affidamenti al Consorzio dei servizi bibliotecari.

Mentre gli orientamenti su quest'ultimo aspetto avvieranno automaticamente a soluzione il problema del superamento delle collaborazioni, gli altri due aspetti coinvolgono il tema circa la stabilizzazione o meno dei lavoratori con contratto a termine.

Per il settore informatico si sono delineate due possibili soluzioni: continuare la gestione diretta di tutti i servizi ad esso connessi o esternalizzazione di una parte (in particolare, la gestione della rete). Nel primo caso si avrà la necessità di stabilizzare un lavoratore a suo tempo assunto a tempo determinato e di sostituirne un secondo dimessosi. Nel secondo, si potrebbe affidare la gestione della rete ad un consulente. A costi equivalenti.

La scelta di continuare la conduzione in economia della gestione della rete, trasformando in assunzione a tempo indeterminato un rapporto a termine in essere e procedendo alla copertura della seconda posizione con selezione pubblica sulla base di un regolamento da approvare è sostenuta dalle valutazioni circa la selettività della procedura con la quale erano stati assegnati i precedenti incarichi e della opportunità di mantenere all'interno una funzione strategica.

Il tema più generale verte sulle modalità con le quali selezionare il personale. La verifica delle competenze professionali e delle performances da valutare sulla base di uno strumento dei reportistica messo a punto dal Direttore Stefanini che consente di valutare la quantità (e, in parte, la qualità) del lavoro svolto dai singoli dipendenti. Invece, dal punto di vista strategico, il criterio in base al quale valutare se stabilizzare i lavoratori a tempo determinato è quello della permanenza e della possibilità di sviluppo della funzione coperta.

Sulla base di queste considerazioni si decide la stabilizzazione tramite assunzione a tempo indeterminato del personale per le funzioni degli archivi e, sulla base di una migliore definizione e integrazione con altre attività, delle funzioni di logistica e coordinamento acquisti.

Al contrario per il servizio di prestito interbibliotecario, pur trattandosi di funzione stabile, a seguito delle dimissioni di un addetto si intraprende la strada della esternalizzazione sulla base delle considerazioni e dei dati forniti dal Direttore sui vantaggi di una maggior flessibilità gestionale pur con costi leggermente superiori alla assunzione di due operatori.

Le criticità relative alle disposizioni della finanziaria per la gestione dei contratti parasubordinati e la stessa natura giuridica del Consorzio vengono affrontati con la collaborazione di DASEIN (Società specializzata in consulenza per le problematiche connesse al Personale).

CSBNO è assimilabile ad una Azienda Speciale Consortile. Ciò apre possibilità di applicare contratti diversi da quello EELL. Una prima analisi che mette in relazione l'aspetto economico dei contratti : Enti Locali e Federculture. In sostanza i due contratti si equivalgono dal punto di vista dei tabellari retributivi; la differenza tra i due consiste nel fatto che il contratto Federculture prevede anche la 14^a mensilità.

La necessità di rinnovo di contratti a tempo determinato impone una scelta. Il CdA ribadisce di avere ferma intenzione di arrivare all'assunzione a tempo indeterminato ma richiede che, in attesa di ulteriori analisi che possano far cadere la decisione sul contratto più idoneo, dà mandato al direttore di procedere al rinnovo dei 3 contratti a tempo determinato fino al 31 dicembre 2008 mantenendo quindi per il momento il contratto Enti Locali.

Si pone una situazione di contenzioso con il sindacato sulla posizione di EF per il quale non è stata prevista l'assunzione a tempo indeterminato in quanto utilizzato su un servizio privo delle necessarie garanzie di continuità.

Inoltre la comunicazione alle Rsu dell'indirizzo all'inquadramento degli assunti a tempo indeterminato con il contratto di Federculture determina una loro posizione pregiudizialmente contraria, continuando a ritenere il Consorzio non un'azienda speciale, ma Ente totalmente riconducibile all'ordinamento degli Enti locali. Per evitare un conflitto sindacale si rimanda l'applicazione del contratto Federculture a assunzioni successive

mentre la posizione di EF viene sanata con la proposta di futura destinazione ad attività stabile, con contratto di assunzione, per attività nelle biblioteche.

Il sindacato tuttavia non accetta alcuna proposta prima della definitiva assunzione di EF

Circa l'assunzione dei dipendenti a tempo indeterminato (in quanto, con il congelamento delle quote comunali, è necessario ridurre i costi anche sulle attività delegate) le posizioni tra Csbno e rappresentanze sindacali sono distanti, si bandisce, per i servizi bibliotecari affidati dai Comuni consorziati, una selezione riservata a chi abbia lavorato (con incarico di collaborazione o a tempo determinato) negli anni 2007 e 2008 per il Consorzio nelle biblioteche. La selezione non darà luogo a graduatoria ma alla individuazione di un gruppo di persone idonee e qualificate da utilizzare in funzione della quantità di posti necessari in relazione agli incarichi che saranno affidati in forma pluriennale a CSBNO così da avere il necessario personale disponibile per il primo gennaio 2009.

Allo scopo di raffreddare il contenzioso sindacale il Direttore dispone che gli assunti siano inquadrati con il contratto di lavoro Enti locali al livello C.

I maggiori oneri contrattuali sono a carico dei Comuni ma per non per non gravare eccessivamente sui bilanci il Consorzio ha ridotto il proprio margine operativo (dal 20 al 10%).

Viene approvato nuovo regolamento di organizzazione del Consorzio

Innovazione e progetti di sviluppo

Nel processo di transizione a gestionali open source viene precisato che l'obiettivo da perseguire nel 2008 è la piena funzionalità di Clavis e di Biblioteca digitale programmando per il 2009 il trattamento unico dei materiali.

Criticità di gestione

Il vice-presidente del CdA annuncia che i Comuni di centro-destra stanno stendendo un documento contenente alcune proposte relative sia al bilancio di previsione, che alla richiesta di versamento del capitale sociale. Altra parte del CdA si dichiara d'accordo con le modifiche introdotte circa l'incremento della quota a carico dei Comuni. Ciò delinea un quadro di incertezza di indirizzi e di interferenza tra gestione e politica.

Si rileva inoltre una forte morosità e ritardo nel versamento delle quote da parte dei Comuni che aggrava i problemi di liquidità.

Sulla possibile stabilizzazione dei tempi determinati il Sindacato, ignorando i tre incontri che si sono tenuti e delle proposte formulate (stabilizzazione di 3 dei 5 interessati), ha inviato al Consorzio e a tutti i Sindaci dei Comuni consorziati la lettera nella quale mette in discussione la correttezza dell'azione del CSBNO.

Il Comune di Limbiate pone delle difficoltà circa il versamento della quota 2008, ammontante a circa 48.000 euro preannunciano la volontà di uscita del Consorzio

Una assemblea consortile convocata per condividere la complessa situazione del personale e dei rapporti sindacali in riferimento alla stretta connessione tra affidamenti pluriennali di servizio dei Comuni e possibilità di assunzione a tempo indeterminato è andata deserta registrando un preoccupante scollamento tra il Consorzio e la committenza.

la situazione di sofferenza finanziaria rende indispensabile provvedere alla estensione del fido fino a 750.000 prevedendo il suo ulteriore aumento a 800.000 Euro per il 2009.

2009

Bilancio e gestione risorse

il bilancio di previsione si struttura su una configurazione di budget che tiene conto della situazione di ristrettezza economica determinata dall'uscita di Limbiate dal Consorzio, del mancato adeguamento all'indice del costo della vita (Istat) delle quote di adesione, della riduzione di oltre 30.000 euro del finanziamento regionale e della contrazione degli utili derivanti dalle attività economiche.

L'incidenza di tutto ciò sul bilancio delle attività delegate è di circa 100.000 euro, pari al 15 % delle disponibilità.

Le operazioni per fronteggiare questa grave carenza di risorse si possono così riassumere:

- L'eliminazione di alcune figure di supporto che operavano nell'ambito dei servizi centrali del Consorzio (centralino, segreteria, ecc)
- L'eliminazione di alcuni progetti in corso di sviluppo e con il trasferimento del personale ai servizi di natura economica (al fine di non averlo più in carico sui costi delegati)
- La nuova razionalizzazione spinta del servizio di prestito interbibliotecario con consegne notturne, ma anche con riduzione dei giri
- Il taglio di tutte o quasi le risorse di comunicazione e promozione alla lettura
- L'annullamento dei progetti di estensione e crescita tecnologica con il wireless nelle biblioteche che, da servizio istituzionale fornito a tutti, come precedentemente ipotizzato, diventa un servizio a pagamento per le amministrazioni che lo richiederanno
- L'esternalizzazione della catalogazione con forte compressione della spesa
- La riduzione del progetto della biblioteca centrale

Ciononostante si registrano nell'Assemblea proposte circa l'opportunità che il Consorzio abbandoni la gestione delle attività economiche. Dopo la elaborazione di una simulazione del bilancio senza attività economiche, viene approvata a maggioranza la versione comprensiva di attività economiche .

Per il Bilancio Consuntivo 2008 sono tenute separate le attività economiche da quelle delegate, in modo da consentire una valutazione analitica: dal bilancio si evince che le attività economiche portano un vantaggio di € 82.987 mentre le delegate una passività di € 97.662, con un delta passivo di € 14.785.

La scelta di rendere economicamente autonome le attività delegate è dovuta alla restrizione delle risorse per l'anno 2009 ed è suggerita dalla indicazione dei Comuni che chiedono che quando le attività economiche producono margine questo non sia usato a sostegno di attività di lungo periodo ma per investimenti ad hoc o servizi a tantum.

Attività delegate

Esternalizzazione della catalogazione con riduzione costi

Attività economiche

Gestione biblioteche Busto G., Canegrate e Villa Cortese con spostamento dei costi di personale da attività delegate ad attività economiche

Si struttura il progetto di vendita libri "best Sellers" presso le biblioteche

Organizzazione / personale

Introduzione nuovo Regolamento di organizzazione.

Gestione caso E. F: è proposta assunzione a tempo indeterminato con contratto Federculture. La vertenza si è spostata dal Tavolo di Conciliazione del Pubblico impiego a quello delle cause di lavoro private, con implicito riconoscimento della natura di Azienda Speciale del Consorzio, con possibilità di assunzione senza procedura concorsuale

L'esigenza di destinare 5 lavoratori al progetto della biblioteca di Paderno determina un processo di riorganizzazione. I lavoratori saranno identificati, sulla base di una valutazione tecnico professionale e in accordo con la biblioteca di Paderno, tra coloro che operano nell'ambito del Consorzio con incarichi a tempo determinato. Nel corso dell'anno saranno bandite le prove di selezione stabilite dal regolamento di organizzazione per la determinazione degli incarichi a tempo indeterminato. Nel frattempo è necessario effettuare degli assestamenti organizzativi al fine di razionalizzare l'organizzazione dei servizi delegati ed economici a cui alcuni lavoratori erano adibiti.

E' costituito fondo di incentivazione ammontante a circa € 20.000. Il Sindacato chiede una distribuzione anche per i lavoratori a tempo determinato. Per quanto concerne gli obiettivi, è introdotto un sistema preciso di obiettivi: la conseguenza di questo è che non tutti concorreranno al premio, ma solo chi aderisce a progetti legati agli obiettivi predefiniti. Negli obiettivi generali sono indicati anche quelli del Direttore.

Le organizzazioni sindacali chiedono l'avvio di procedure concorsuali per l'assunzione a tempo indeterminato per i posti consolidati all'interno della dotazione organica del CSBNO attualmente ricoperti da personale con contratto a tempo determinato della durata di 17/22 mesi. Viene ribadita però l'impossibilità per il Consorzio di stabilizzare il personale in assenza di contratti, con i Comuni, di durata pluriennale. Complessivamente la richiesta da parte dei Comuni registra una contrazione:

- CentRho: l'Amministrazione comunale non prevede rinnovo pluriennale. Sarà possibile solo su un incarico annuale, con riduzione delle risorse economiche disponibili. Questo comporta l'impossibilità a rinnovare tutti gli incarichi affidati fino al 30 giugno.
- Settimo Milanese: il Comune ha deciso di interrompere il rapporto con il Consorzio e di indire un concorso.
- Senago: a seguito dell'espletamento del concorso non è stato rinnovato l'incarico al Consorzio per n.2 operatori.

Sono invece indette due selezioni pubbliche per l'assunzione – con contratto Federculture - rispettivamente di 6 assistenti di biblioteca e di un tecnico informatico. Si tratta di posti coperti con lavoratori inizialmente assunti a tempo determinato (assistenti di biblioteca) e che si ritiene di consolidare in presenza del conferimento di servizi al Consorzio da parte dei Comuni sulla base di contratti di durata pluriennale (cinque posti a Paderno Dugnano, uno a Vanzago); per il tecnico informatico si risponde all'esigenza di dare stabilità e continuità al servizio di assistenza hardware e software da due anni fornito a tutti i Comuni consorziati. Ciò coerentemente al mandato dell'Assemblea di contemperare la prudenza gestionale con la necessità di poter contare sulla stabilità delle professionalità acquisite o formate all'interno.

Innovazione / progetti di sviluppo

approvazione del protocollo di intesa con il Comune di Paderno Dugnano per l'utilizzo di Villa Gargantini quale sede del Consorzio e per la fornitura di nuovi servizi da collocare nella nuova biblioteca.

Offerta ai Comuni del "Live casting" (possibilità di trasmettere in diretta via rete eventi su una piattaforma consortile. Ad esempio i Consigli Comunali).

Progetto della biblioteca digitale che potrebbe coinvolgere tutte le reti bibliotecarie della Lombardia con una richiesta alla Fondazione Cariplo

Offerta a tutti i sistemi lombardi del programma di gestione della navigazione internet sviluppato dal Consorzio sulla base del contributo regionale sulla l.r. 35.

Criticità

Uscita dal Consorzio del Comune di Limbiate

Scarsa visibilità della correlazione tra costi di personale e attività interne.

Pubblicazione sul sito dati sensibili di una dipendente.

La vertenza E.F. per assunzione tempo indeterminato è favorita dalla incompleta formalizzazione dei due precedenti documenti contrattuali a tempo determinato. Il documento contrattuale 2004/2005 non è stato

perfezionato con la firma del lavoratore; quello 2006/2007, è stato regolarmente sottoscritto ma senza adeguata motivazione per la scelta del tempo determinato.

Nella relazione del collegio dei revisori di accompagnamento al bilancio 2008 si rileva la presenza di sanzioni accessorie per il ritardo nel pagamento delle imposte, ritardo che ha gravato negativamente sul conto economico.

Livello di indebitamento preoccupante e i crediti verso i Comuni aumentati.

Emergono linee divergenti all'interno del CDA circa consuntivo (approvato a maggioranza) e sulle politiche concorsuali per assunzioni a tempo indeterminato in presenza di contratti pluriennali con i Comuni.

I contenziosi aperti sul tema personale hanno interrotto le comunicazioni con il Sindacato, congelando la concertazione sulla definizione dell'accordo decentrato.

Tale situazione ha reso impossibile effettuare entro fine anno la selezione per l'assunzione dei dipendenti a tempo indeterminato in quanto, secondo il protocollo delle relazioni sindacali, prima di pubblicare i bandi si deve effettuare una comunicazione formale alla rappresentanza sindacale. Date le tensioni emerse non è stato possibile convocare formalmente un incontro in tempo utile ad effettuare le selezioni in corso d'anno. La formazione di graduatoria è rimandata ad inizio 2010

A fine anno la Provincia preannuncia la volontà di diminuire del 25% rispetto a quanto erogato per il 2009, il contributo ai sistemi bibliotecari per il 2010. Ciò si tradurrebbe in una decurtazione per il Consorzio di circa 50.000 euro con riflessi negativi sul preventivo 2010

2010

Bilancio e gestione risorse

Il bilancio di previsione 2010 è elaborato in raffronto con il preventivo 2009 e il consuntivo 2008. Presenta una serie scostamenti che mostrano gli effetti della continua ricerca di abbattimento dei costi: a tali risultati si riesce ad arrivare grazie ai processi di riorganizzazione e di razionalizzazione. Caso emblematico quello degli oneri per la catalogazione, che - pur in un quadro di miglioramento del servizio - passano da 110 mila euro a poco meno di 32 mila.

Altre voci, come la promolettura, subiscono una riduzione in conseguenza di un ridimensionamento del servizio reso.

I servizi a richiesta, da circa 1.600.000 euro di ricavi, passano a 1.200.000, a causa di una contrazione delle commesse (alla quale corrisponde, però, un'analogica compressione dei costi).

Il pareggio del preventivo 2010 viene ancora una volta raggiunto in presenza non solo del mancato adeguamento Istat delle quote annuali dei Comuni consorziati, ma anche della continua riduzione dei finanziamenti della Regione e, soprattutto, della Provincia (-30.000 euro decurtati a bilancio 2009 già chiuso).

La gestione evidenzia scostamenti dalle previsioni del tutto fisiologici e le risultanze presunte di fine esercizio portano sostanzialmente a un pareggio tra entrate e uscite.

Attività delegate

Nell'ambito della Commissione tecnica si è discusso più volte della necessità di superare le regole che ogni biblioteca si dà circa l'uso dei materiali da parte degli utenti (durata del prestito, quantità massima di materiali per singolo utente, solleciti, sanzioni per ritardo restituzione, ecc.) per arrivare a regole comuni.

La necessità di un regolamento unico che viene elaborato e sottoposto all'assemblea diviene inderogabile nel momento in cui il prestito non riguarda più materiali dei singoli Comuni ma documenti fruiti attraverso il circuito interbibliotecario.

Il servizio di interprestito, gestito con ricorso a prestazioni a tempo determinato, era da tempo in fase di riprogettazione assieme, per la parte operativa, alla "Fondazione per leggere" con l'obiettivo di una gestione comune tra tre Sistemi della provincia di Milano. La difficoltà a far decollare il progetto hanno

condotto ad una esternalizzazione a seguito di gara tra operatori locali con la contestuale presa in carico dei tre dipendenti. Così strutturato il servizio – mantenendo le caratteristiche in essere – consentirebbe una riduzione del 20% dei costi attuali.

Attività economiche

CSBNO si aggiudica la gara per la gestione della Biblioteca del Consiglio Regionale. Il progetto seppur non molto remunerativo è una favorevole occasione per l'ottimizzazione di alcune risorse all'interno del CSBNO.

Sono avviati contatti col Comune di Cinisello in vista dell'apertura della nuova biblioteca riguardo alla gestione innovativa degli spazi bibliotecari che pensi la biblioteca come centro integrato dei servizi culturali, con all'interno attività di natura economica (libreria, ristorazione, bar e altro), così da avere un'offerta diversificata, ma – soprattutto – di realizzare introiti che abbattano i costi di gestione. La richiesta di collaborazione progettuale è finalizzata ad un eventuale coinvolgimento gestionale.

Il Consiglio dà mandato al direttore di predisporre dei materiali per avviare una discussione che porti alla stesura di un documento da sottoporre all'Assemblea sui servizi con ricaduta economica.

Organizzazione/personale

Viene sottoscritto accordo tra delegazione trattante e rappresentanze sindacali che consente, dopo un lungo periodo di difficoltà, di ricondurre le relazioni sindacali su un piano di normalità. Al fine di evitare tensioni con i lavoratori assunti a tempo determinato nel 2010 ci si è accordati con il sindacato per uno scivolamento della selezione per i tempi indeterminati alla fine del 2010 con previsione di assunzione nel gennaio 2011. I lavoratori classificatisi agli ultimi posti nella graduatoria non hanno, per il momento, alcuna possibilità di lavoro e dovranno attendere nuove commesse che i Comuni eventualmente affideranno al Consorzio.

Il direttore pone la necessità di definire un criterio trasparente ed oggettivo per assegnare gli incarichi brevi necessari al regolare funzionamento dei servizi (sostituzioni di ferie, malattie, ecc.) ottenendo mandato per far indire procedura selettiva finalizzata essendo indisponibili i lavoratori in graduatoria ma non incaricati in quanto iscritti alle liste di collocamento

Con le rappresentanze sindacali è impostato un accordo per avviare il sistema di distribuzione dei premi di produttività basato sulla realizzazione degli obiettivi a suo tempo approvati dal Cda. Si tratta di un importante risultato perché consente di realizzare obiettivi qualificanti per l'innovazione delle biblioteche

utilizzando le risorse messe a disposizione dal contratto. Gli obiettivi saranno da realizzare nel 2010, ma consentiranno la distribuzione dei premi per la produttività sia del 2009 che dello stesso 2010. La disponibilità della doppia annualità consente la fissazione di un maggior numero di obiettivi e di profilo più elevato.

Vengono affidati incarichi per la consulenza legale giuslavoristica e per i servizi di consulenza per la valutazione di produttività del personale. La valutazione del personale viene effettuata dalle posizioni organizzative su schede e criteri stabiliti e definiti in accordo con la società di consulenza mentre il Nucleo di Valutazione, presieduto dal direttore e composto da altri due membri qualificati, ha il compito di valutare le posizioni organizzative.

Nelle more della ricerca di una soluzione che consenta la esternalizzazione del servizio (accordo con gli altri sistemi dalla provincia di Milano o ricorso a operatori specializzati che ci consentano un risparmio rispetto ai costi attuali) sono assunti quattro autisti assunti a tempo determinato, il cui rapporto di lavoro, in scadenza al 31 dicembre di quest'anno, potrà essere rinnovato fino al 31 dicembre 2011 con sospensione di 20 giorni. Se non si arrivasse in tempi brevi alla individuazione di un soggetto esterno la contemporanea scadenza dei contratti creerebbe un evidente disservizio. Per questo motivo il direttore predispone un piano di sospensioni differenziate dei quattro operatori che garantiscono il trasporto interbibliotecario.

A Csbno è stata confermata per il secondo anno la certificazione di qualità.

Innovazione e progetti di sviluppo

Il direttore dà conto del percorso seguito per dar vita al progetto della "biblioteca digitale" che ha avuto il riconoscimento di un finanziamento di 400 mila euro dalla Fondazione Cariplo. Si tratta di progetto che coinvolge più sistemi i cui rapporti vengono definiti tramite convenzione.

Allo stesso modo viene preparata convenzione con i sistemi bibliotecari partecipanti da per la realizzazione e gestione di *CafeLib*, ovvero un software per la gestione delle autenticazioni della navigazione internet esplicitamente pensato per i sistemi bibliotecari che permette agli utenti dell'intero bacino territoriale di riferimento di utilizzare le stesse credenziali di accesso favorendo la mobilità dei cittadini lombardi pendolari per ragioni di studio, lavoro, turismo lungo un'estesa rete di località nella regione. La condivisione del progetto consente di minimizzare i costi di CSBNO.

Più in generale CSBNO si pone come soggetto propulsore di innovazione e cooperazione in un dialogo con i sistemi della Val Seriana e di Gallarate.

Il direttore traccia una breve storia della cooperazione bibliotecaria in Lombardia evidenziando come dopo la fase di consolidamento territoriale dei sistemi se ne sia aperta un'altra di sviluppo di progetti comuni tra le reti bibliotecarie; rammenta, in proposito, il progetto di biblioteca digitale, ma anche quello per le biblioteche scolastiche, le riflessioni sulla possibile unificazione dei sistemi di logistica e di magazzino comune.

Si centra l'attenzione su una serie di progetti sui quali in parte sono già in corso collaborazioni tra le reti e che in parte sono ancora da sviluppare:

Biblioteca digitale – in corso di sviluppo con altri 20 sistemi lombardi e dieci al di fuori della Regione;

Navigazione Internet – condivisione del software di navigazione sviluppato dal Csbno con i contributi regionali sulla l.r. 35 e messo a disposizione di tutte le reti lombarde;

Progetto Artoteca – prestito di opere d'arte per gli utenti, progetto in corso di sviluppo;

Progetto Eventi / Viste d'arte – progetto per il quale i tre sistemi presentano a Cariplo una richiesta comune di finanziamento sul bando "Incrementare la presenza dei cittadini nei luoghi della cultura";

Magazzino comune – progetto in parte in discussione con i sistemi della provincia di Milano (Fondazione per Leggere e Milano Est) sul quale si è rilevato un notevole interesse non solo dei due sistemi presenti all'incontro ma anche di altre reti;

Archivi dei Comuni – progetto di sostegno e supporto dell'attività archivistica dei comuni già in corso di elaborazione da parte del Csbno sul quale le altre due reti hanno mostrato un forte interesse di condivisione, per la Val Seriana soprattutto in relazione alla realizzazione del distretto culturale finanziato dalla Cariplo per la valle;

Viaggio studio – sulla base di un piccolo finanziamento regionale è in corso di organizzazione un viaggio studio in Europa per verificare lo stato di sviluppo dei servizi bibliotecari dei paesi che verranno visitati;

Progetti biblioteconomici – viene sottolineato come la collaborazione, in particolare con il Consorzio Panizzi, abbia già consentito la realizzazione di due importanti progetti biblioteconomici per la costruzione di nuove sedi bibliotecarie (Samarate e Gallarate)

Viene elaborata 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 questa opportunità come elemento di attrazione verso la biblioteca dei cittadini che preferiscono l'acquisto al prestito.

Criticità di gestione

Il fido bancario che nel 2009 ammontava a 800.000 che per affrontare i momenti critici di mancanza di liquidità viene portato a 870.000 euro.

Si rileva che nel complessivo processo di valutazione del personale non è compreso il direttore e che, pertanto si rende necessario mettere in atto adeguate procedure per sanare tale anomalia.

La Provincia di Milano ha operato una decurtazione dal bilancio 2009 già chiuso ma più in generale si registrano crediti verso i Comuni per 774.208 che determina la chiusura del Bilancio consuntivo in perdita.

Il vicepresidente del CdA lamenta mancata informazione circa una richiesta di finanziamento progettuale a Cariplo. Il direttore, nel confermare la proposta del progetto alle biblioteche, sottolinea che tali attività gli sono state sempre affidate nell'ambito di un'azione di fund raising. Se il Consiglio ritiene di modificare il mandato del direttore è indispensabile che ciò sia evidenziato con una chiara decisione. Il direttore riconferma che il proprio ruolo è di pronta ed efficace realizzazione del mandato del Cda e che pertanto tale mandato deve essere chiaro ed esplicito. Invita, pertanto, il Consiglio a definire appena possibile tale mandato al fine di ristabilire chiarezza operativa nelle rispettive funzioni.

Il Vicepresidente, in vista della riunione del nucleo di valutazione che dovrà definire il premio di risultato del direttore, ha chiesto che il Consiglio potesse prendere visione degli atti relativi all'inquadramento del direttore stesso mettendo scarsa evidenza circa le decisioni assunte dai precedenti CdA sull'inquadramento del Direttore e sulle sue scadenze contrattuali.

Viene conseguentemente affidato, su richiesta di alcuni consiglieri, consulenza per un secondo parere legale in merito alla posizione giuridica del direttore, così da poter avere maggiori elementi circa il quadro normativo.

Circa la posizione giuridica del direttore, dopo aver preso visione di due pareri legali si evidenziano due elementi: la censura dei rinnovi taciti; la problematicità di una risoluzione del rapporto di lavoro con il direttore in assenza elementi oggettivi a suo carico.

Ciò nel quadro giuridico dell'Azienda speciale che, comunque applica regole diverse da quelle degli EELL. Il vicepresidente sostiene che, in assenza di specifica autorizzazione, il direttore avrebbe dovuto avere un rapporto di lavoro esclusivo con il Csbno; la sua attività di docenza presso l'Università di Torino non sarebbe compatibile con il suo contratto a tempo pieno.

Fa poi presente che il Consiglio non ha mai effettuato una esplicita valutazione sull'operato del direttore. Sottolinea, infine, che il Consiglio è stato informato e si è espresso sulle scadenze dei contratti di autisti, assistenti di biblioteca e del responsabile del servizio archivi e del responsabile assistenza tecnica, ma non è mai stato portato a conoscenza delle scadenze contrattuali del direttore. Considera questa una omissione non casuale. Il vicepresidente sostiene che, fino a quando non è emersa la questione dei rinnovi taciti, era personalmente convinto che il direttore avesse un contratto a tempo indeterminato.

Parte del CdA ritiene che la questione abbia rilevanza politica. Riferendosi ai due pareri legali, si evidenzia una loro convergenza nel rilevare i rischi di una risoluzione del contratto del direttore in assenza di sanzioni disciplinari o di giusta causa.

Non sono mossi rilievi mossi al direttore che riguardino la sua professionalità: si considera al contrario implicitamente positivo il suo apporto alla gestione e allo sviluppo del Csbno. Cosa, del resto, evidenziata dai servizi in essere e del loro gradimento da parte di bibliotecari e utenti, nonché dai diversi progetti che hanno ottenuto cospicui finanziamenti esterni.

Si rileva altresì, pur in situazione di divergenza di vedute, la correttezza del Direttore nell'adeguarsi alle decisioni del Consiglio. In questo quadro per superare l'attuale stato di *impasse*, occorre individuare le condizioni di una soluzione condivisa.

Si richiede pertanto al Direttore una relazione scritta e motivata sulla mancata segnalazione al Consiglio della scadenza del suo contratto triennale a seguito della cui valutazione aprire una negoziazione con l'interessato per il suo reinquadramento con contratto Federculture e introducendo la prospettiva di una valutazione periodica

La Cgil presenta ricorso al Tar contro l'inquadramento dei nuovi assunti con contratto Federculture continuando a ritenere la natura giuridica di CSBNO più affine a quella dell'Ente locale che a quella della azienda speciale. ricorso, evitando così di andare in giudizio. Il CdA opta per la resistenza in giudizio

Per il 2011 il fido di tesoreria sullo scoperto di cassa andrà rinnovato per 800 mila euro. Tale necessità è prevalentemente connessa ai ritardi di pagamento delle quote annuali da parte dei Comuni consorziati e da parte di Provincia e Regione.

2011

Bilancio e gestione risorse

Viene verificato il quadro dei pagamenti delle rate del capitale di dotazione effettuati dai diversi Comuni, con le rispettive date e l'elenco completo e dettagliato dei pagamenti complessivi effettuati dai Comuni, con le rispettive date. Si rileva che – tranne per il caso del Comune di Rho, del museo della fotografia di Cinisello e del Comune di Garbagnate – i pagamenti delle quote annuali sono stati effettuati entro l'anno di competenza.

Tuttavia non è migliorata di molto l'esposizione bancaria sia per la dilazione dei pagamenti sia per le riduzioni di finanziamento e i ritardi di Regione e Provincia.

Il collegio dei revisori ha suggerito di inserire nel contratto di servizio 2011 e seguenti una scadenza entro cui i Comuni devono effettuare i pagamenti, prevedendo l'introduzione di interessi di mora. I Comuni che pagano tempestivamente potrebbero, a ragione, contestare di essere costretti a partecipare all'onere dello scoperto di cassa di cui loro non sono responsabili. Un sistema sanzionatorio per gli inadempienti sarebbe il giusto rimedio a questa possibile contestazione. Il direttore ricorda che finora l'approccio è stato quello di venire incontro alle difficoltà dei Comuni, in una logica di forte cooperazione. Per attivare un meccanismo sanzionatorio è necessario un mandato del Consiglio e dell'Assemblea.

Il Consiglio approva la proposta di inserire nella relazione di bilancio del CdA la previsione di applicare degli interessi di mora ai Comuni che ritardino i pagamenti.

Si rileva anche una diminuzione degli introiti da attività a domanda causata dal mancato rinnovo di affidamento di servizio da parte di alcuni Comuni.

L'esercizio 2010, nonostante le numerose difficoltà, chiude con un utile, dopo le imposte, di 22.115 euro. Il commercialista evidenzia alcuni aspetti sui quali è necessario adottare decisioni da parte del Consiglio, con particolare riferimento alle scritture relative al capitale di dotazione.

Relativamente agli scenari di Bilancio 2012 si valutano un paio di aspetti critici: la manovra ammortamento e la situazione della liquidità.

Il presidente conferma di aver ricevuto segnali di preoccupazioni relativamente a quanto sarebbe ancora da ammortare in caso di scioglimento del CSBNO.

Manovra ammortamento: Stefanini spiega come nel 2004 a fronte della decisione dei comuni consorziati di non provvedere ad alcun aumento delle quote, in presenza di una forte perdita verificatasi nell'anno precedente, pur cercando di mantenere la continuità e sviluppo nei servizi, si fosse deciso di accentrare al Consorzio l'acquisto libri. Questa operazione aveva consentito, facendo diventare l'acquisto libri un investimento e sfruttando la natura giuridica di azienda speciale soggetta alle regole del bilancio economico, di porre in ammortamento gli acquisti al fine di godere del beneficio, anche se per un periodo limitato, di un miglior equilibrio economico.

Scoperto di banca: negli anni il fido è aumentato e i Comuni associati pur avendo rilevato che l'importo relativo agli interessi passivi era in costante aumento non hanno provveduto a promuovere un comportamento virtuoso.

Il versamento dei Comuni al Fondo di dotazione non ha prodotto il vantaggio sperato.

Infatti, a fronte della decisione di aumentare il capitale suggerita dai revisori si è assistito ad sostanziale rallentamento nel pagamento del dovuto da parte dei clienti/associati. Questo, unito alla decisione di alcuni comuni di non pagare l'aumento di capitale o quanto meno di spostarlo nel tempo, ha fortemente diminuito l'impatto positivo dell'operazione.

Una soluzione potrebbe passare attraverso le seguenti 3 strade:

1. Moltiplicazione delle attività economiche
2. Riduzione dei servizi e quindi dei costi a fronte delle stesse entrate.
3. Bilancio di previsione a più anni con respiro strategico.

Il Direttore punta l'attenzione su progetti che potrebbero essere implementati con produzione di margini al CSBNO quali ad esempio, la gestione di eventi culturali per il Comune di Bollate, progetti Cariplo, partecipazione alla gestione della nuova biblioteca di Cinisello Balsamo e non ultimo l'entrata del nuovo Comune aderente: Cologno Monzese.

Auspica inoltre che sia possibile sottoscrivere con le amministrazioni aderenti contratti su progetti che prevedano una gestione totale o parziale della biblioteca stessa. Solo così si potrebbe promuovere una evoluzione significativa nello standard di servizio a vantaggio di tutti.

Attività delegate

Per gestione delle biblioteche si vuol sperimentare la costruzione di un team attorno a un modello di gestione innovativo, in cui tutti siano pienamente coinvolti (dipendenti sia a tempo pieno che determinato): l'obiettivo è quello di costruire un modello di lavoro che produca servizi in maniera centralizzata o in cooperazione che possano, poi, essere utilizzati da tutte le biblioteche in modo da razionalizzare la produzione.

Un altro obiettivo, sempre nel settore biblioteconomico, è quello riguardante la qualificazione degli acquisti. Si tratta del lavoro per rendere più efficaci le politiche di acquisto che dipendono dalle scelte dei singoli bibliotecari. Migliorare le modalità d'acquisto, cercando di introdurre il tema della specializzazione (bibliotecari che siano responsabili – e riconosciuti dai loro colleghi – di specifici ambiti d'acquisto), nonché dell'ottimizzazione della spesa.

Attività economiche

Centro culturale di Cinisello: il Comune di Cinisello è arrivato alla determinazione di chiedere una manifestazione di interesse per realizzare un progetto gestionale condiviso dall'Amministrazione. Si tratta di formulare una proposta integrata (che coinvolga diversi operatori specializzati) per la gestione di una libreria, di un punto di ristoro e della biblioteca (quest'ultima in collaborazione con le strutture comunali. Al termine dell'anno, a seguito di verifiche positive, si discute bozza di convenzione con il Comune.

Il Comune di Bollate ha affidato al Csbno l'organizzazione delle visite d'arte. L'avvio delle visite d'arte consente anche di attivare il servizio Artoteca presentato nel 2010.

Organizzazione/personale

Assetto organizzativo del Csbno: è lo schema di organigramma da sottoporre al voto dell'Assemblea, come allegato al Bilancio di previsione. Rispetto all'esercizio precedente le uniche variazioni introdotte sono conseguenti alla trasformazione di alcuni posti di assistente di biblioteca da tempo determinato a tempo indeterminato, a seguito delle selezioni effettuate.

Il vicepresidente non condivide la scelta di conferire tre posizioni organizzative a impiegati di livello D (istruttore direttivo) sostenendo che questi tre responsabili dirigono un numero estremamente esiguo di dipendenti. Il presidente risponde che per tutto il mandato la politica del CdA è stata quella di avere delle persone fortemente motivate al risultato, specie per le attività a domanda, dove una commessa in più può costituire un elemento decisivo di equilibrio per il bilancio. Per tutte e tre le posizioni, infatti, è previsto un tempo di lavoro significativo destinato alle attività a domanda. Il consigliere Il presidente si dichiara stupito che le osservazioni del vicepresidente vengano portate all'attenzione del Consiglio solo in chiusura del suo mandato quinquennale. La scelta di confermare o meno le tre posizioni organizzative ha dei diretti riflessi sul bilancio di previsione. Per garantire l'equilibrio di bilancio si è puntato anche su una forma di corresponsabilizzazione del direttore e delle P.O. condizionando l'erogazione del premio di risultato all'acquisizione di quelle commesse che si sono previste ed i cui introiti garantiscono la quadratura della previsione. Si tratta di obiettivi che hanno rilevanti contenuti di complessità, essendo richiesto di dar vita a processi di interazione e di lavoro di equipe. Non assegnare le posizioni organizzative significherebbe non dare quell'incentivo che spinge chi lavoro a impegnarsi a fondo per il raggiungimento dei risultati attesi.

Tra gli ulteriori obiettivi, si evidenzia l'adeguamento a quanto prevede la legge 231/2001 (Responsabilità amministrativa delle società, modelli di organizzazione, gestione e controllo) e alla normativa sulla tracciabilità, così da adeguare il Csbno alla normativa in essere che vale anche per le aziende speciali.

Sull'autorizzazione ai dipendenti all'uso del mezzo proprio per servizio il vicepresidente rileva il numero eccessivo di lavoratori autorizzati. Il direttore risponde ribadendo che si tratta di costi per la produzione dei servizi, che vengono comunque regolarmente monitorati. Ridurli significherebbe creare difficoltà al regolare e tempestivo svolgimento delle attività esterne.

L'insediamento del novo CdA è occasione per una presentazione della struttura CSBNO articolata sulla base dei tre grandi settori previsti in bilancio: automazione, servizi biblioteconomici e istituzionale.

Le attività e le posizioni di responsabilità sono di conseguenza articolate come segue Automazione

Assistenza tecnica, Cafèlib

Settore biblioteconomico

Centrno e Formazione

Medialibraryonline

Gestione piccole biblioteche

Biblioteca regionale e storia locale

Acquisto coordinato e biblioteca centrale

Gestione Archivi

Amministrazione, Controllo di gestione e logistica

Gestione Personale

Si evidenzia la forte criticità nel ricorso a contratti a tempo determinato di durata complessiva che assommi a 36 mesi. Ai sensi del D.Lgs. n. 368/2001 tali contratti sono passibili di divenire a tempo indeterminato.

Pertanto se il Consorzio continuasse a garantire ai Comuni i servizi dagli stessi richiesti, indicherebbe con ciò che non si trattava di attività straordinaria e provvisoria, come richiesto dalla legge per l'affidamento di contratti a tempo determinato, incorrendo nell'obbligo di trasformare i contratti in argomento da tempo determinato a tempo indeterminato.

Il Consorzio potrebbe ritirarsi dai servizi assicurati ai Comuni aderenti non garantendo più alcun supporto ai Comuni stessi che dovrebbero, in tal modo provvedere con altri soggetti all'esecuzione dei servizi. Questa soluzione consentirebbe la regolare conclusione dei contratti a tempo determinato con il personale in scadenza al 31-12, ma, probabilmente, priverebbe il Consorzio di un margine operativo necessario al mantenimento dell'attuale livello dei servizi oltre a non rispondere alle esigenze dei Comuni consorziati.

Il proseguimento della fornitura dei servizi ai Comuni imporrebbe la trasformazione del contratto del personale impiegato da tempo determinato a tempo indeterminato.

Il Cda ribadisce il proprio orientamento a proseguire le attività di supporto ai Comuni nella gestione delle biblioteche sia come elemento di qualità complessiva del sistema di pubblica lettura del territorio che come fattore di sostegno economico del Consorzio stesso.

Ciò avvalendosi della facoltà di un ulteriore rinnovo in deroga da stipularsi presso la Direzione provinciale del lavoro competente per territorio e con l'assistenza di un rappresentante di una delle organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale cui il lavoratore sia iscritto o conferisca mandato.

Ulteriori verifiche indicano tuttavia i rischi di tale soluzione per cui i contatti a tempo determinato in scadenza non vengono rinnovati

Il CDA decide comunque di confermare la volontà di proseguire nella fornitura di servizi alle Biblioteche committenti e di sollecitare la definizione delle convenzioni.

Conferma inoltre la motivazione all'assunzione a tempo indeterminato delle persone necessarie a portare avanti i servizi. Conferma anche che i contratti nuovi che verranno stipulati si appoggeranno al CCNL Federculture.

Per la definizione ed assegnazione degli incarichi fiduciari si stabilisce la necessità di *un confronto ed una condivisione fra il CDA ed il direttore*.

Il Consiglio stabilisce che i consulenti che devono godere della fiducia del CDA sono : Il commercialista, il giuslavorista, il legale amministrativo, i due nuclei di valutazione, il

consulente per la riorganizzazione aziendale.

la verifica sul buon andamento degli incarichi fiduciari è stabilito in ogni 6 mesi.

I Nuclei di valutazione devono necessariamente essere due :

1) Nucleo per la valutazione delle PO presieduto dal direttore.

2) Nucleo per la valutazione del direttore per il quale i componenti devono essere tutti esterni alla struttura.

Innovazione e progetti di sviluppo

E' approvata convenzione annuale con le reti bibliotecarie per la condivisione di Cafelib, progetto per navigazione internet cofinanziato da Regione Lombardia. In una ottica di condivisione tra enti pubblici, il CSBNO ha proposto a vari sistemi lombardi Cafelib come soluzione per la navigazione internet.

La partecipazione di altri enti al progetto ha permesso a CSBNO di dividerne i costi e di accelerarne lo sviluppo.

Ad esempio l'autenticazione via CRS e' stata finanziata dalla Provincia di Mantova.

Attualmente il sistema è adottato da Consorzio Panizzi di Gallarate, è in installazione in 32 biblioteche in due sistemi (Legenda e Ovest Mantovano) della Provincia di Mantova. E' in avanzata fase di valutazione in

alcune biblioteche della provincia di Bergamo e della Provincia di Brescia. Il Sistema Sud Ovest Bresciano ha confermato l'intenzione di adottarlo, inizialmente per 10 biblioteche.

Progetto "Medialibraryonline": MLOL – partito nel marzo 2009 raggruppa circa 1.000 biblioteche in 4 regioni (Lombardia, Emilia Romagna, Toscana e Umbria) con una popolazione di riferimento di circa 8,5 milioni di abitanti. Obiettivo 2011: raggiungere oltre 1.500 biblioteche in almeno 6 regioni italiane. L'ente capofila della convenzione è oggi il CSBNO. Media Library Online è diventata per il CSBNO, nel 2010, uno dei principali successi in termini di servizio. In sintesi il servizio ha l'obiettivo di mettere tutti i contenuti di una biblioteca a disposizione degli utenti via internet, 24 ore su 24, 7 giorni su 7, 365 giorni l'anno.

Gli utenti del CSBNO hanno così sempre a disposizione 49.500 oggetti digitali, 50% open access e 50% risorse commerciali, 16.500 album musicali, 27.700 e-book (open access + commerciali), 2.000 e-book commerciali, 1.345 quotidiani, 1.000 audiolibri, 2.550 video, 120 banche dati, 180 learning object, 150 collezioni iconografiche.

Un sempre maggior numero di editori ha aderito all'iniziativa e ad oggi sono circa 50 editori e distributori presenti nella piattaforma di digital lending. In particolare anche grandi case editrici hanno dimostrato interesse al progetto di prestito digitale che verrà implementato nel corso del 2011.

I dati di utilizzo del servizio sono continuamente aumentati nel 2010 passando dalle poco più di mille consultazioni del mese di giugno alle quasi diecimila di dicembre. Gli utenti che dimostrano inoltre di essere particolarmente soddisfatti del servizio.

Un sondaggio condotto da MLOL su circa 1.500 fruitori ha rivelato che il 50% ritiene il servizio complessivamente molto buono con un 20% che lo valuta ottimo (solo l'1% degli utilizzatori lo valuta insufficiente).

Si interviene con la digitalizzazione solo su richiesta (dietro pagamento) delle singole biblioteche. Finora le richieste di intervento in tal senso sono avvenute per i materiali di storia locale.

Per quanto riguarda le modalità di acquisto è stato effettuato un raffronto tra le varie offerte sul mercato, comprendendo anche Consip. Rispetto ai prezzi di quest'ultima, il Csbno ha acquistato con uno sconto del 50% circa sui prezzi di listino.

Progetto "Sistema culturale Nord Milano" promosso dal coordinatore del "Polo Groane" . La proposta tende a coinvolgere tutte le reti culturali presenti sul territorio per realizzare un progetto di valorizzazione dei beni culturali attraverso la sollecitazione della collaborazione del volontariato. Si è inviato un preprogetto alla Fondazione Cariplo, che è stato accolto con molto interesse. Il valore dell'iniziativa è di un milione e mezzo di euro, da coprire con 900 mila a carico di Fondazione Cariplo, 350 mila dalla Fondazione Rancilio ed il rimanente dai soggetti promotori.

Dopo l'eventuale finanziamento di Fondazione Cariplo lo strumento per sostenere le attività sarebbe un'ATI che dovrebbe operare per trenta mesi con i finanziamenti ottenuti per poi strutturarsi in forma permanente.

Si pone l'obiettivo di un rinnovamento della comunicazione esterna per promuovere la visibilità di CSBNO con restyling e aggiornamento costante del sito, aggiornamento delle pagine Facebook, promozione dell'utilizzo delle mailing list

la nuova versione dell'OPAC consentirà l'unificazione dei due siti esistenti.

Nuova versione, di prossima installazione, del software applicativo open source CLAVIS.

Criticità di gestione

La risposta scritta fatta pervenire dal direttore circa la mancata segnalazione delle sue scadenze contrattuali viene considerata da parte del CdA come elusiva, chiamando in causa presunte responsabilità del Presidente, mentre altra parte del Consiglio la considera coerente con la posizione che fin dall'inizio il direttore ha sostenuto sul rinnovo tacito.

Viene formulata una nuova richiesta di chiarimenti al direttore, invitandolo a fornire una risposta maggiormente circostanziata. Anche la nuova risposta non è ritenuta soddisfacente dal vicepresidente in quanto nuovamente generica circa i quesiti posti.

L'impasse procedurale è evidente visti anche i pareri dei legali che dicono chiaramente che, o si apre un procedimento disciplinare motivato, o si prende atto della prosecuzione dell'incarico.

In considerazione della condivisa valutazione della efficace conduzione del Consorzio e delle valutazioni positive sull'operato del Direttore non si ravvisa alcuna opportunità e possibilità di aprire un procedimento disciplinare, anche in considerazione di una relativa mancanza di vigilanza da parte del CdA medesimo e dando per possibile la buona fede nella mancata comunicazioni delle scadenze contrattuali.

Non avendo strumenti reali per intervenire, né essendovi alcun presupposto per una interruzione dell'incarico, il CdA ritiene che si debba prendere atto della legittimità della scadenza del 2013.

Il Comune di Casorezzo e il Comune di S. Giorgio manifestano intenzione di uscita dal Consorzio

Il direttore generale di Garbagnate Milanese esprime la volontà di non procedere né al pagamento del capitale di dotazione né all'approvazione del nuovo Statuto. Si rende necessaria, anche in relazione alle criticità emerse dagli incontri con i Comuni di Casorezzo e di Rho della necessità di assumere una linea ufficiale che rappresenti la posizione del Consorzio.

Complessivamente I Comuni in una condizione problematica sono: San Giorgio su Legnano, Rho, Garbagnate, Casorezzo, Parabiago, Senago, Bollate, Paderno Dugnano.

San Giorgio: contesta i conteggi relativi ai costi di uscita.

Casorezzo: ha deciso di uscire. Chiede una prosecuzione di 3 mesi nel 2012 ma contesta i costi di uscita in modo molto deciso. La posizione del Comune rende difficile la prosecuzione del rapporto anche per i soli 3 mesi del 2012. Si decide di interrompere i servizi ma di attendere il 6 gennaio 2012 nella speranza di una possibilità di recupero comunicativo.

Parabiago, Senago, Rho, Paderno Dugnano, Bollate: alcuni di questi comuni hanno un contratto di collaborazione per la gestione della biblioteca che si estende agli anni a venire e non hanno ancora deliberato sul nuovo statuto e convenzione.

Si decide di inviare una lettera interlocutoria che conferma la volontà di non interrompere il servizio ma che sollecita una definizione della questione entro la fine di gennaio.

2012

Bilancio e gestione risorse

Risvolti applicativi del D.L. 24 gennaio 2012 n.1: il decreto prevede una serie di vincoli molto stringenti alle aziende speciali. In particolare prevede che dal 2013 venga messo in atto il patto di stabilità e che i vincoli di personale siano analoghi a quelli per gli enti locali. Pertanto si sviluppa una riflessione per comprendere come questi vincoli possano intervenire sulla situazione occupazionale e sindacale del Consorzio. Si ipotizza che il vincolo a cui dovrebbe essere sottoposto il Consorzio, in quanto azienda speciale, sia quello per Comuni al di sopra dei 5.000 che prevede tre livelli di limitazione: la spesa dell'anno non deve superare quella dell'anno precedente; sostituzione del turn over per un massimo del 20%; la percentuale di rapporto tra spesa corrente e costo del personale non deve superare nel 2011 il 40% e nel 2012 il 50%. Tale vincolo non incide sulla possibilità di stabilizzazione del personale con incarico a tempo determinato in quanto tale operazione, essendo la spesa già presente nell'anno precedente, non comporta un aumento dei costi complessivi.

Il preconsuntivo 2011 chiude con attivo di € 8.343,00. Si sottolinea anche il carattere aziendale del Csbno il quale offre servizi a costi più competitivi del mercato.

Per quanto concerne la spesa sui libri, per i Comuni, all'interno della propria quota annuale, è prevista una cifra destinata all'acquisto. Tale cifra viene ammortata così come deciso dal 2004 dal Cda. Questa decisione ha permesso di attuare una strategia di sviluppo dei servizi consentendo ai Comuni, il mantenimento della quota annuale per abitante pari a 0,70 centesimi. Il fido bancario è stabilizzato a € 800.000,00.

Indirizzi per il bilancio preventivo 2012: la struttura del bilancio è predisposta per centri di costo e presenta una squilibrio pari a circa € 50.000,00: Il CdA , considerata l'impossibilità ad entrare nel merito di ogni postazione di bilancio, delega il direttore ad adottare riduzione percentuale di tutte le voci di spesa, che non siano incompressibili di fatto o di diritto.

Il direttore, presentando il preconsuntivo del bilancio 2012 invitano i revisori dei conti a collaborare per il superamento della distinzione tra servizi delegati e a richiesta, ponendo l'accento in particolare sulla questione dell'Iva detraibile e indetraibile.

Il Cda ritiene che lavorando da subito su alcune criticità vi siano i tempi utili per una loro soluzione.

In fase di monitoraggio di fine anno Il Direttore dopo aver ricordato che la tensione finanziaria alla quale è soggetta il Csbno derivi, oltre che nei ritardi dei pagamenti dei Comuni, anche dagli investimenti effettuati dal 2004 in poi, informa il Cda che sul consuntivo 2012 il disavanzo sarà inferiore ai 70.000 euro previsti in settembre. Sul Bilancio di previsione 2013 a fronte di una possibile mancata entrata, derivante dal probabile annullamento del contributo provinciale pari a circa 116.000 euro, e dopo aver illustrato un prospetto sui ricavi ed i costi delegati, ipotizza un disavanzo che si attesterà, presumibilmente, su 140.000 euro. A fronte di questa situazione presenta le ipotesi di lavoro che prevedono il dispiegarsi di manovre finalizzate al riequilibrio dei conti e al consolidamento strutturale del Csbno. In particolare il Direttore propone di approfondire le seguenti strategie: ulteriore processo di razionalizzazione organizzativa con la previsione di semplificazione ed accorpamento di alcuni processi e ricorso al mercato per funzioni non

appartenenti al “core business” del Csbno. Progetto di ricorso agli utenti con richiesta di un sistema di “rimborso spese, contributo ai costi, quota di associazione” secondo formule di marketing che dovranno essere appositamente studiate. Nuovo e maggior impulso ai Comuni aderenti per un ampliamento degli incarichi affidati al Csbno. Nuovo approccio al mercato nazionale delle biblioteche circa la possibilità di realizzare progetti con altri soggetti esterni al territorio attraverso lo strumento delle convenzioni.

Il Cda lavorerà per presentare un consuntivo 2012 in pareggio ed è orientato a presentare all’Assemblea consortile non un preventivo 2013 ma una ipotesi di lavoro.

La prima bozza Bilancio 2013 evidenzia la necessità di trovare delle risorse a fronte del mancato introito del contributo provinciale che si stima essere di circa 116.000,00. A titolo precauzionale tale contributo non è stato considerato tra le voci d’entrata. Gli spazi di razionalizzazione ancora possibili sono però estremamente limitati. Si ritiene che occorra, in questa situazione, lavorare sui ricavi nonostante le numerose complessità; si invita il Direttore a proseguire la strada già intrapresa dell’ampliamento dei servizi affidati al Consorzio. Vengono prospettati alcuni altri scenari sulla voce ricavi quali i servizi a pagamento per gli utenti, il trattamento fisico dei documenti, investimenti legati l’Expo, la vendita dei libri. Al Direttore è dato mandato di prefigurare alcuni scenari nei quali inserire credibili ipotesi di ricavi connessi a tali attività.

Attività delegate

Viene presentato all’Assemblea consortile del 5 novembre un documento strategico che individua delle ipotesi di ampliamento e arricchimento alla missione e al modello di gestione, tali da configurare un nuovo modello di biblioteca - ritenendo superato l’attuale - che privilegi la sua gestione completa e non solo quella di alcuni suoi servizi; dal rapporto con le istituzioni scolastiche ed universitarie, al rapporto con le associazioni culturali, all’utilizzo del volontariato associativo, partendo dalle Linee guida che a breve usciranno a cura dell’AIB.

Attività economiche

Viene stipulata convenzione con il Comune di Meda per la durata di un anno per la fornitura di corsi di Formazione ed eventualmente servizi biblioteconomici in occasione dell’apertura della nuova sede e viene deliberato l’affidamento del servizio archivistico al CSBNO per il solo anno 2012 e per € 60.000.

Il Direttore ha sottoscritto la convenzione progetto Cariplo “Insieme Groane” con nuovo impianto economico. Il presidente esprimendo la propria soddisfazione, sottolinea l’importanza per il Csbno di partecipare a tutte le iniziative del territorio e di di Milano. In particolare ritiene che il Cda debba essere presente in questa fase anche alla luce del prossimo importante evento internazionale, l’Expo.

I contatti avviati con le amministrazioni di Rho e Pero sono indirizzati a determinare un impegno diretto del Csbno nella gestione delle loro biblioteche.

Il Direttore sottopone le linee del bando di finanziamento regionale "Lombardia semplice" progetto per introduzione dell'autoprestito in tutte le biblioteche del Csbno . Il bando prevede uno stanziamento di 200 mila euro su un costo complessivo di 700 mila euro. Sottolinea che l'introduzione dell'autoprestito porterebbe a risparmi significativi attestabili, per la rete CSBNO, a circa il 50% dei costi visti anche i circa 220-230 operatori che svolgono la propria attività presso le 50 biblioteche del Consorzio.

Molti progetti partecipati da CSBNO sono in corso di realizzazione: l'Inaugurazione Cinisello; la convenzione con il comune di Rho che ha chiesto di affidare al Csbno la gestione della biblioteca di Villa Burba con il suo personale che verrebbe gestito in comando; il progetto protocollo a Legnano, che procede parallelamente alla riorganizzazione dell'ufficio tecnico e prevede che l'attuale responsabile svolga attività di consulenza e sviluppo organizzativo del protocollo a Legnano svolgendone in tale sede le funzioni; l'inaugurazione Centro Culturale "Sandro Pertini".

È prevista una presentazione della biblioteca digitale a tutti i cittadini grazie ad una postazione che verrà predisposta a tale scopo. Sarà altresì organizzata, per chi entrerà nel sito di Medialibraryline (MLOL) un'estrazione con in palio e-book.

Vengono attivate convenzioni con Afol Nord e Afol Nord Ovest per organizzazione comune dei corsi . Il Protocollo d'Intesa con le due aziende speciali AFOL porterà ad una riduzione dei costi e a un migliore impatto organizzativo e gestionale nell'organizzazione dei corsi per gli utenti. Il Cda auspica un momento di pubblicizzazione dei corsi, per metà settembre, attraverso una conferenza stampa comune che sottolinei il valore della cooperazione tra gli enti.

Il direttore sul progetto "Artoteca" sottolinea il forte potenziale comunicativo e mediatico del progetto. Il modello di realizzazione adottato sarà simile a quello intrapreso dal Comune di Cavriago (RE). Saranno presentate, se possibile, richieste di finanziamento tramite i bandi Cariplo.

Organizzazione/personale

Rimane aperta la fase di incertezza attorno al ricorso ai contratti a tempo determinato laddove al raggiungimento dei 36 mesi implicano l'assunzione a tempo indeterminato in assenza di una corrispondente garanzia da parte dei Comuni sulla continuità dei servizi.

Il direttore sta affrontando il problema utilizzando in parte a personale occasionale e in parte una agenzia di lavoro interinale.

Pur considerando il mandato dell'Assemblea che chiaramente indicava la volontà di ampliare i servizi consortili, sembra difficile procedere a stabilizzazioni di personale senza incorrere in grossi rischi .

Linee di indirizzo per la vertenza del personale a tempo determinato: la situazione giuridica delle dieci persone che hanno raggiunto i 36 mesi d'incarico è tale per cui una loro causa nei confronti del Consorzio

vedrebbe quest'ultimo soccombente con l'obbligo di garantire non solo l'assunzione ma anche le spese legali nonché eventuali danni che dovessero essere riconosciuti. Alla luce delle indicazioni di due avvocati, il Consiglio di Amministrazione esprime un orientamento per la sottoscrizione di un accordo di conciliazione con i 10 lavoratori, per la trasformazione del loro rapporto di lavoro da tempo determinato a tempo indeterminato, con il riconoscimento di una quota di 500,00 euro per ogni lavoratore per la sanatoria di tutte le pendenze passate. Incarica il direttore di riprendere le trattative con la rappresentanza sindacale per concludere questo accordo e firmare le conciliazioni o alla Direzione Provinciale del Lavoro o presso una sede sindacale.

Il Consiglio di Amministrazione ribadisce che la presente sanatoria costituisce un elemento straordinario di gestione del personale e che i prossimi provvedimenti si adegueranno al Regolamento di Organizzazione del Consorzio che prevede per il reclutamento del personale l'effettuazione di selezioni a carattere pubblico.

Due cause, riguardanti gli ex autisti sono state chiuse con una transazione economica.

trasformazioni organizzative in ambito Csbno: nell'ambito delle politiche di contenimento dei costi e di ottimizzazione dei servizi, il Direttore illustra il progetto di riorganizzazione dell'ufficio tecnico che vedrà una diversa funzione assegnata sia al responsabile dell'ufficio, sia del responsabile dell'assistenza con un possibile ruolo di mediatecario del nuovo centro culturale "Sandro Pertini" di Cinisello Balsamo.

Approvazione dei progetti di incentivazione: il Direttore sottolinea le difficoltà incontrate nell'individuare chi si occupasse, per gli enti locali, di incentivazione e nucleo di valutazione, ricordando che nel 2011 non fosse stato assegnato alcun incarico e che, di conseguenza, i progetti d'incentivazione sono riferiti al biennio 2011-2012 per un totale di 40.000 euro lordi da ripartire tra 40 dipendenti. Viene illustrato dal Direttore il documento sui progetti d'incentivazione e sul personale coinvolto nella loro realizzazione.

L'incentivazione, con particolare riguardo alle Posizioni Organizzative (P.O), è gestita dal Direttore non come semplice retribuzione integrativa ma come forte leva motivazionale, ricordando che negli ultimi 10 anni la struttura, la direzione ed il personale, hanno garantito, seppur con una diminuzione di risorse disponibili, gli stessi standard di servizi e prestazioni.

Approvazione della modifica di pianta organica a seguito delle nuove assunzioni: il Direttore elabora alcune tabelle riepilogative che, sulla base della selezione appena conclusa, disegnano il fabbisogno del personale per l'anno 2013. La selezione ha visto la presentazione di 152 domande, l'ammissione di 26 candidati e una graduatoria finale di 24 ammessi con 2 persone non si sono presentate e con il personale, che aveva già svolto attività lavorativa presso il Csbno, collocato nelle prime posizioni. E' prevista la copertura di 9-10 posti e con la trasformazione di rapporti di lavoro da tempo determinato ad indeterminato in ragione della continuità di servizi consolidati. Sarà altresì utile ripensare ad un nuovo modello organizzativo, e ad un nuovo organigramma, frutto di una riorganizzazione nel quale anche il personale della sede amministrativa sarà coinvolto prevedendo 2 anziché 3 P.O.. Il Cda sentita la relazione del Direttore, approva la tabella sul fabbisogno del personale per l'anno 2013 e la proroga delle P.O. Condivide l'indicazione del Direttore che qualsiasi incarico successivo, a tempo determinato, sarà solo affidato a persone che non abbiano mai avuto incarichi con il Csbno.

Innovazione e progetti di sviluppo

Relazione del Direttore sul decreto Spending Review: in particolare il comma 1 dell'art. 4, che esclude dalla soppressione le società che svolgono servizi di interesse generale, e il comma 6 dello stesso articolo, che esclude dal divieto chi svolge la propria attività nell'ambito delle attività culturali. Tale positiva previsione normativa apre nuovi scenari che rafforzano la possibilità di radicamento territoriale di CSBNO e l'importanza del ruolo propositivo e attivo di Csbno nei confronti della nascente rete metropolitana. I

Piano "Piano Annuale degli Incarichi e delle consulenze 2013": all'interno del piano il Cda ritiene che occorra valutare l'ipotesi di un incarico di collaborazione da destinarsi sia ad un esperto di fundraising che collabori con il Csbno nel reperimento di risorse, sia di un esperto di comunicazione, sottolineando che proprio nelle situazioni di difficoltà occorra un investire per trovare soluzioni innovative sia per garantire flussi economici diversi dai canali istituzionali e dalle attività commerciali consolidate, sia per garantire a CSBNO quella visibilità necessaria sia ad una diffusa conoscenza delle sue potenzialità operative assicurando quella attrattività indispensabile per una efficace azione di fundraising. Il Direttore è incaricato di una ricerca circa il reperimento di professionalità qualificate.

Criticità di gestione

I revisori dei conti esplicitano le problematiche relative alla conduzione della contabilità e ad alcuni ritardi nel pagamento delle tasse, alla difficoltà di registrare correttamente l'Iva e di poterla pagare nei tempi dovuti nonché alla farraginosità del sistema di contabilità e la complessità del sistema di controllo di gestione. Aspetti di problematicità che producono ritardi che possono arrecare danni al Consorzio. Il direttore informa che il ritardo nel pagamento delle tasse è dovuto alla mancanza di liquidità ed è utilizzata la strategia di posticipare il pagamento di alcune imposte, che non producono sanzioni rilevanti, per poter provvedere al pagamento di fornitori fortemente in ritardo. Sui ritardi di registrazione della contabilità il direttore fa presente che esistono due livelli di difficoltà: uno relativo alla funzionalità dell'applicativo mentre l'altro è legato al processo di cambiamento, non ancora concluso, caratterizzato dal passaggio da una gestione incentrata sul direttore, depositario di tutte le conoscenze, ad una gestione più complessa ed articolata nella quale diverse figure del Consorzio hanno responsabilità diretta su alcune voci del bilancio.

Trasformazione che necessita un intervento diretto sul sistema di controllo di gestione che, ad oggi, non può ancora ritenersi compiutamente concluso determinando quindi ritardi e difficoltà.

Rho e Cesate chiedono le dimissioni del vice presidente. Della questione è investita la presidenza dell'Assemblea

Il Cda si rende disponibile ad incontri preliminari che illustrino il bilancio soprattutto per i nuovi amministratori eletti nell'ultima tornata elettorale. Specie con i Comuni di Garbagnate M.se, San Giorgio su Legnano e Senago, amministrazioni di nuova nomina, che avevano sospeso la decisione di uscita dal Consorzio in attesa delle elezioni amministrative.

2003 – 2012 Analisi diacronica aree tematiche

Bilancio e gestione risorse

La complessità della gestione ha una serie di cause che attraversano il decennio. Ritardi nei pagamenti sia da parte di regione e Provincia ma anche dei comuni consorziati. Conseguenza diretta è la necessità di fido bancario in forma crescente, sino a 800.000 €.

La indisponibilità di liquidità è una criticità costante della gestione che, pur totalmente imputabile a cause esterne a CSBNO, deve trovare al suo interno strategie di gestione.

La necessità di contenere le quote a carico dei Comuni è affrontata con forte spirito imprenditoriale, affiancando alle attività istituzionali, quelle tipicamente legate al core business ed esercitate in ragione di una delega esplicita (attività delegate) conferita al Consorzio da parte dei Comuni, una forte componente di attività economiche, svolte con la diretta responsabilità del Consorzio. Finalità dichiarata di tale attività è quella di generare un attivo capace di mantenere un alto standard qualitativo dei servizi biblioteconomici per integrare l'insufficiente finanziamento pubblico. L'obiettivo strategico è quello di sviluppare il servizio senza gravare sui bilanci comunali e mantenendo in equilibrio i conti del Consorzio.

Nel 2005 la Provincia di Milano, nell'erogare un contributo straordinario a favore del Consorzio, evidenzia che le quote pro abitante del CSBNO sono le più basse della Provincia.

Le attività economiche vengono assicurate da personale il cui rapporto di lavoro è commisurato alla prospettiva temporale di durata dell'attività. Questo è reso possibile utilizzando strumenti contrattualistici in costante evoluzione per tutto il decennio. La composizione dei costi di personale, in un quadro di trend crescente, è monitorata costantemente alla ricerca degli equilibri più adeguati a equilibrare qualità e contenimento della spesa.

Allo scopo di mantenere l'equilibrio finanziario vengono introdotti concetti innovativi anche dal punto di vista patrimoniale. La gestione dei libri come beni d'uso, concessi in comodato, anziché come asset patrimoniale è innovativo e fatica a esser condiviso dalla cultura amministrativa degli EELL. Ciò nonostante l'acquisto libri centralizzato come investimento, con la conseguente possibilità di ammortamento, genera effetti positivi sul bilancio dal 2004 al 2008. Esauriti gli effetti delle manovre di ammortamento libri si pone il tema della necessità di una ricapitalizzazione del Consorzio anche in relazione alla diversa posizione dei comuni fondatori e di quelli che hanno aderito successivamente, senza versamento di capitale di dotazione.

E' introdotto dal 2005 una redazione analitica de bilancio che consente il corretto monitoraggio di ogni attività (costi diretti e indiretti).

Dal 2008 si affronta, innanzitutto con una azione sui comuni, il tema del cambiamento normativo introdotto dalla Legge finanziaria che impedisce il ricorso generalizzato a collaborazioni occasionali,

strumento che aveva consentito la gestione delle attività imprenditoriali che, con una attività media di circa 100.000 €, contribuiscono all'equilibrio della attività delegata.

Dal 2009 si evidenziano ulteriori criticità legate a segnali sempre più evidenti di difficoltà della finanza pubblica; dalla prima significativa riduzione del contributo regionale, seguito da quello ancor più mancato e imprevisto della Provincia, al mancato adeguamento Istat delle quote dei comuni, all'uscita del Comune di Limbiate. La risposta è articolata su una serie di interventi di taglio di spesa, eliminazione di figure di supporto, razionalizzazione ed esternalizzazione di attività (su tutti significativo l'intervento sulla catalogazione i cui costi passano da € 110.000 a € 32.000) . Dal 2009/2010 si evidenzia un trend di diminuzione di attività economiche, legate alle difficoltà finanziarie dei comuni committenti. A fronte di tale scenario, che mette in discussione uno dei principi gestionali capaci di garantire gli equilibri di CSBNO si ipotizza, oltre il consueto lavoro di razionalizzazione della spesa, lo scenario di incrementare la capacità di CSBNO di offrire servizi fuori dai propri confini e di acquisire la gestione completa di biblioteche comunali.

Il 2012 registra il taglio totale del contributo provinciale e l'applicazione al Consorzio delle regole che interessano le Aziende speciali pubbliche circa l'assoggettamento ai vincoli del patto di stabilità.

CSBNO si può offrire servizi a costi più competitivi di quelli di mercato e, pertanto, oltre a un complessivo ripensamento della spesa imposto dai nuovi vincoli, si impone una azione del Consorzio per acquisire nuovi servizi privilegiando lo strumento di convenzioni che diano garanzie di continuità e quindi di certezza delle risorse.

Attività delegate

La catalogazione nel 2003, dopo una sperimentazione non positiva viene ricondotta all'interno del Consorzio in vista dell'avvio annunciato di una agenzia provinciale che invece non avverrà mai. La centralizzazione evita conflitti catalografici derivanti dalla compresenza di più sistemi.

Si avvia un magazzino centrale che consente la catalogazione di fondi speciale, quale quello per non vedenti, e la gestione di servizi conto terzi.

La manutenzione del catalogo nel 2004 si gestisce con un software condiviso con il sistema di Monza, consentendo significative economie.

Viene progettata e successivamente implementata una forma di acquisto centralizzato telematico. Nel 2011 si arriva ad affrontare il tema della qualificazione degli acquisti. Si tratta di lavoro per rendere più efficaci le politiche di acquisto che dipendono dalle scelte dei singoli bibliotecari. Migliorare le modalità d'acquisto, valorizzando la professionalità e la specializzazione dei bibliotecari che siano responsabili – e riconosciuti dai loro colleghi – di specifici ambiti d'acquisto, ha quale effetto l'ottimizzazione della spesa e la qualità dei documenti acquisiti.

L'interpreto si qualifica come uno dei punti di eccellenza del Consorzio garantendo, soprattutto alle realtà più deboli, una offerta di servizi paragonabile a quella delle grandi biblioteche. Nel 2008 viene

progettata la esternalizzazione del servizio, che è in continua crescita, per garantire una flessibilità gestionale maggiore a quella possibile con personale interno. Questa soluzione è stata scelta dopo il fallimento del più ambizioso progetto di gestione associata del servizio di interpreto, assieme alla "Fondazione per leggere". La difficoltà a far decollare il progetto ha condotto ad una esternalizzazione a seguito di gara tra operatori locali con la contestuale presa in carico dei tre dipendenti. Così strutturato il servizio consente una riduzione del 20% dei costi.

Nel 2005 comincia a svilupparsi in modo strutturato ed efficace l'attività di promozione della lettura con il Festival "leggere in tutti i sensi e con tutti i sensi". Nel 2007 si aggiunge il "Festival del rosa" e gli incontri etnorosa, sulla letteratura femminile, per il quale il Consorzio fa da capofila e il cui format è richiesto da altri sistemi

Nel 2006 inizia una nuova fase di forte innovazione del servizio catalografico. In tale ambito la gestione di CSBNO si pone quale realtà di riferimento per la capacità di cogliere le opportunità di miglioramento e di efficientamento offerte dalla evoluzione tecnologica. In pochi anni si passa dalla gestione del catalogo con un software elaborato all'interno del consorzio, ad un prodotto più evoluto di una software house (Q series), ad un software open source (Clavis) sviluppato anche con la partecipazione attiva di CSBNO. Il cambiamento del software gestionale non è unicamente una innovazione tecnica ed una scelta economica ma trascina necessariamente con sé una fase complessa e articolata di formazione del personale che consente una costante crescita professionale degli operatori delle biblioteche, a tutto vantaggio della qualità globale del servizio. Nel 2009 il servizio viene esternalizzato con una significativa riduzione di costi.

Nel 2010 si lavora ad uniformare le regole che ogni biblioteca si dà circa l'uso dei materiali da parte degli utenti (durata del prestito, quantità massima di materiali per singolo utente, solleciti, sanzioni per ritardo restituzione, ecc.) per arrivare a regole comuni. Tale necessità dettata dalla crescente circolazione di materiali comuni fruiti attraverso il circuito interbibliotecario contribuisce al rafforzamento della qualità complessiva territoriale dei servizi.

Proseguendo in tale direzione nel 2011 si progetta per gestione delle biblioteche la costruzione di un team attorno a un modello di gestione innovativo, in cui tutti siano pienamente coinvolti (dipendenti sia a tempo pieno, che determinato) con l'obiettivo di costruire un modello di lavoro per il quale si producano servizi in maniera centralizzata o in cooperazione che possano, poi, essere utilizzati da tutte le biblioteche in modo da razionalizzare la produzione.

Attività economiche

Nel 2003 si implementa il progetto Siscotel per Comuni anche per far fronte alla perdita di due commesse del Comune di Rho.

Il progetto Siscotel è formalizzato nel dicembre 2003 con la sottoscrizione di una convenzione con la Regione che ha dato la prima tranche di contributo suo primo obiettivo è la realizzazione del protocollo informatico.

Il progetto prevede realizzazione di: 1) Rete telematica 2) Protocollo informatico 3) Portale di servizi 4) Sistema bibliotecario 5) Formazione

Gestione: la convenzione con la Regione concede tre anni per realizzare il progetto e tre anni di gestione,

L'ipotesi operativa è quella di far partire la gestione a cavallo della realizzazione progettuale in quanto il progetto è modulare ed è possibile dal secondo anno cominciare la gestione del primo step progettato il primo anno. In questo modo si ottiene l'obiettivo di avere subito a disposizione delle liquidità derivante dalla gestione che i comuni devono pagare. Il progetto è realizzato dal personale del Consorzio, con consulenti, collaboratori e con un partner tecnologico. Costi: è un progetto da 384.000 €, i comuni mettono il 53% quindi 206.000 € mentre la regione 178.000€. E' un progetto impegnativo perché il Consorzio si espone in prima persona però può essere una opportunità per offrire servizi informatici di un certo livello qualificando il Consorzio come polo di aggregazione per questi servizi.

Siscotel, quindi, è affrontato fin dall'inizio con lo scopo di portare dentro il Consorzio conoscenze tali da rimettere poi a disposizione dei comuni in una logica di economie di scala, di abbattimento dei costi.

E' elaborata bozza di convenzione per l'affidamento della gestione completa di una biblioteca al Consorzio.

Ciò a fronte dell'esigenza di molti Comuni in difficoltà a causa delle ristrettezze finanziarie, di avere una offerta gestionale operativa completa. Il primo progetto in tale direzione riguarda la Biblioteca di Busto Garolfo, con un contratto di 4 anni e con l'onere per il Consorzio di assumere un dipendente destinato alla gestione della Biblioteca. Nel 2004 è elaborato un progetto per la gestione completa della biblioteca di Cesate. Con la possibilità di fornire personale ma anche 'attrezzature.

Nel 2006 si stipula convenzione per la scuola di musica di Cinisello Balsamo comprensiva della gestione contrattuale di oltre 50 insegnanti.

Nel 2004 si pone l'obiettivo di implementare i servizi di natura economica con progetti strettamente connessi con le finalità istituzionali. Sono individuati quali campi di intervento il riordino degli archivi (che solo nel 2008 diventa formalmente attività economica) e la loro eventuale gestione, la pubblicità nelle biblioteche, la promozione della lettura e i corsi d'informatica per gli utenti.

Si ipotizza che il margine derivante da attività pubblicitarie, al netto di quanto riconosciuto agli enti che metteranno a disposizione gli spazi, sia destinato alla Certificazione di Qualità che potrebbe quindi essere estesa a tutte le Biblioteche del Consorzio. Già nel 2005 sono stipulati contratti con 3 clienti : Yundai, Veronelli e Comune di Vigevano. Si è inoltre arrivati a proporre di utilizzare il circuito comunicativo delle Biblioteche per "pubblicità etiche" e per pubblicità commerciali consentendo ai Comuni di scegliere l'opzione preferita

Il progetto sugli archivi prevede la trattazione dell'archivio corrente, di deposito e storico e la formazione degli addetti presso i comuni partecipanti.

La parte più onerosa del progetto è il riordino di base dell'archivio. Si ipotizza che questa fase possa essere considerata come una sorta di investimento iniziale, che il Consorzio possa procedere ricorrendo al mercato per il finanziamento del progetto consentendo ai Comuni di pagare il costo dilazionandolo in un lasso di tempo che ne consenta l'assorbimento fisiologico. In seguito si tratterebbe poi di gestire l'archivio corrente con un abbonamento che preveda sia la gestione dell'archivio che la formazione degli addetti e l'assistenza sistemistica. Nel 2006 le richieste dei comuni per la gestione archivi determinano una assunzione a tempo determinato.

Il progetto ottiene nel 2008 un finanziamento di oltre 160.000 euro da Fondazione Cariplo consentendo di sviluppare ulteriormente la proposta ai Comuni per questo servizio, senza alcun onere per il Consorzio e di lavorare per incrementare gli incarichi di gestione che sono stati affidati per un importo complessivo di oltre 40.000 euro.

Nel 2006 è attivato un incarico presso la Provincia di Agrigento di riordino della banca dati.

Nel 2008 Il Comune di Pero dà in affidamento la gestione del PuntoPero

Organizzazione / Personale

A partire dal 2004 si prospetta, a seguito delle leggi finanziarie, che innovano il mercato del lavoro un forte periodo di turbolenza e di incertezza nella gestione del personale che accompagna tutto il decennio. L'incertezza è acuita dal fatto che il campo di applicabilità delle norme se risulta di più chiara evidenza per il personale degli EE.LL non appare altrettanto definito per il personale del consorzio. La assimilabilità del Consorzio ad una azienda speciale matura solo dopo alcuni anni e non senza incertezze normative e dialettiche sindacali.

Il tema è quello del superamento dei contratti co.co.co., lo strumento usato dal Consorzio per gestire le attività economiche, e quelle, più in generale che potevano godere di una fonte di finanziamento legata a progetti e limitata nel tempo.

Inizia immediatamente un articolato confronto con il sindacato che inizialmente chiede assunzioni a tempo indeterminato per tutte le figure. Tale posizione non è assolutamente sostenibile mancando la certezza e la stabilità delle risorse. Inizia pertanto un percorso di analisi della soluzione più opportuna e praticabile per ogni figura professionale e per ogni servizio

Si ipotizza inizialmente la costituzione di una Cooperativa, con l'apertura di Partita Iva per i 35 collaboratori a contratto.

Vengono utilizzate assunzioni a tempo determinato per iniziare a regolarizzare le posizioni più critiche coperte da introiti di attività commerciali (promozione attività commerciali e Siscotel)

In presenza di situazioni di autonomia organizzativa resta marginalmente utilizzabile il contratto di collaborazione. In parallelo con il sindacato si sigla un accordo per dei lavoratori atipici con la creazione di una tabella standardizzata sulle mansioni lavorative con corrispondenti minimi salariali.

A partire dal 2008 la chiusura dei contratti di collaborazione risulta inderogabile ma diviene difficilmente percorribile anche la stipula di contratti a tempo determinato. Il problema riguarda prevalentemente i collaboratori impiegati presso i Comuni che hanno richiesto la gestione di servizi bibliotecari sul territorio. La dismissione di tali servizi comporterebbe mancati utili al Consorzio per circa 100.000 euro, importo che tutti gli aderenti dovrebbero accollarsi per garantire il pareggio.

La nuova situazione normativa può essere affrontata solo con una riprogettazione organizzativa che tenga conto della natura del Consorzio, della prospettiva temporale necessaria a sostenere le attività economiche e da una riflessione sui servizi di logistica ed informatica per possibili esternalizzazioni

Dal punto di vista delle politiche del personale, imposte dalla normativa, la discriminante in base alla quale valutare l'opportunità di stabilizzare i lavoratori a tempo determinato è il criterio della permanenza e della possibilità di sviluppo della funzione coperta.

Per il settore informatico e la gestione della rete, considerato come funzione strategica, l'opzione è quella della gestione interna trasformando in assunzione a tempo indeterminato un rapporto a termine in essere e procedendo alla copertura di una seconda posizione con selezione pubblica.

Viene stabilizzato, con assunzione a tempo indeterminato anche il personale per le funzioni degli archivi e, sulla base di una migliore definizione e integrazione con altre attività, delle funzioni di logistica e coordinamento acquisti.

Al contrario per il servizio di prestito interbibliotecario, pur trattandosi di funzione stabile, si intraprende la strada della esternalizzazione sulla base delle considerazioni sui vantaggi di una maggior flessibilità gestionale pur con costi leggermente superiori alla assunzione di due addetti.

Per i servizi erogati ai comuni la soluzione è quella del contratto a tempo indeterminato laddove venga dato al Consorzio incarico ragionevolmente lungo. Circa l'impossibilità di generalizzare le assunzioni a tempo indeterminato, ove tale garanzia temporale non sussista, le posizioni tra Csbno e rappresentanze sindacali sono distanti.

Viene bandita, per i servizi bibliotecari affidati dai Comuni consorziati, una selezione riservata a chi abbia lavorato (con incarico di collaborazione o a tempo determinato) negli anni 2007 e 2008 per il Consorzio nelle biblioteche. La selezione non darà luogo a graduatoria ma un gruppo di persone idonee e qualificate da utilizzare in funzione della quantità di posti necessari in relazione agli incarichi che saranno affidati in forma pluriennale a CSBNO così da avere il necessario personale disponibile per il primo gennaio 2009.

La natura di CSBNO, assimilabile ad una Azienda Speciale Consortile, apre possibilità di applicare contratti diversi da quello EELL. Dopo analisi di diverse opzioni viene scelto il contratto di Federculture, ma la comunicazione alle Rsu di tale opzione per gli assunti a tempo indeterminato e determina una posizione pregiudizialmente contraria. Per evitare un conflitto sindacale si rimanda l'applicazione del contratto federculture a assunzioni successive. Tale mediazione comporta maggiori oneri contrattuali. Per non gravare eccessivamente sui bilanci il Consorzio ha ridotto il proprio margine operativo (dal 20 al 10%).

Le organizzazioni sindacali chiedono l'avvio di procedure concorsuali per l'assunzione a tempo indeterminato per i posti consolidati all'interno della dotazione organica del CSBNO ricoperti da personale con contratto a tempo determinato della durata di 17/22 mesi. Viene ribadita però l'impossibilità per il Consorzio di stabilizzare il personale in assenza di contratti, con i Comuni, di durata pluriennale. Sono invece successivamente indette due selezioni pubbliche per l'assunzione – con contratto Federculture – rispettivamente di 6 assistenti di biblioteca e di un tecnico informatico. Si tratta di posti coperti con lavoratori inizialmente assunti a tempo determinato e che si ritiene di consolidare in quanto, per gli assistenti di biblioteca, in presenza del conferimento di servizi al Consorzio da parte dei Comuni sulla base di contratti di durata pluriennale (cinque posti a Paderno Dugnano, uno a Vanzago); per il tecnico informatico si risponde all'esigenza di dare stabilità e continuità al servizio di assistenza hardware e software che già da due anni assicuriamo a tutti i Comuni consorziati.

Viene sottoscritto accordo tra delegazione trattante e rappresentanze sindacali che consente, dopo un lungo periodo di difficoltà, di ricondurre le relazioni sindacali su un piano di normalità.

Al fine di evitare tensioni con i lavoratori assunti a tempo determinato nel 2010 è raggiunto un accordo con il sindacato per uno scivolamento della selezione per i tempi indeterminati alla fine del 2010 con previsione di assunzione nel gennaio 2011. I

Per l'assegnazione di incarichi brevi necessari al regolare funzionamento dei servizi (sostituzioni di ferie, malattie, ecc.) viene indetta apposita procedura selettiva, essendo indisponibili i lavoratori in graduatoria tempo a indeterminato ma non incaricati in quanto iscritti alle liste di collocamento

Si evidenzia la forte criticità nel ricorso a contratti a tempo determinato di durata complessiva che assommi a 36 mesi. Ai sensi del D.Lgs. n. 368/2001 tali contratti sono passibili di divenire a tempo indeterminato determinando un potenziale grave danno economico.

D'altro canto la dismissione dei servizi affidati al Consorzio con personale con contratto a tempo determinato da un lato consentirebbe la regolare conclusione dei contratti a tempo determinato con il personale in scadenza, ma, dall'altro, priverebbe il Consorzio di un margine operativo necessario al mantenimento dell'attuale livello dei servizi.

La volontà di proseguire nella fornitura di servizi alle Biblioteche committenti e può essere efficacemente conseguita definendo convenzioni che possano giustificare assunzioni a tempo indeterminato. Tutti i nuovi contratti stipulati si appoggeranno al CCNL Federculture.

Nelle more di tale definizione i servizi vengono coperti utilizzando in parte a personale occasionale e in parte una agenzia di lavoro interinale.

La situazione giuridica delle dieci persone che hanno raggiunto i 36 mesi d'incarico con contratto a tempo determinato è tale per cui una loro causa nei confronti del Consorzio vedrebbe quest'ultimo soccombere garantendo non solo l'assunzione ma sostenendone anche le spese legali nonché eventuali danni che dovessero essere riconosciuti. Alla luce di un parere legale viene sottoscritto un accordo di conciliazione con i 10 lavoratori, per la trasformazione del loro rapporto di lavoro da tempo determinato a tempo indeterminato, con il riconoscimento di una quota di 500,00 euro per ogni lavoratore per la sanatoria di tutte le pendenze passate.

Vengono introdotti nel 2003 i criteri di valutazione per i passaggi orizzontali. Nel 2004 inizia un percorso con la RSU per la definizione del fondo per l'incentivazione alla produttività, comprendendo una quota per i passaggi di livello orizzontali.

Il sistema di valutazione è articolato su parametri che consentono di assegnare una lettura globale del profilo professionale dei dipendenti. Le valutazioni vengono effettuate in tre momenti differenti dell'anno: uno all'inizio in modo che i dipendenti possano prendere atto di quali siano gli elementi sui quali verrà effettuata la valutazione; un secondo a metà anno in modo da consentire verifica in itinere ed uno finale che conclude il periodo di valutazione.

Si sperimenta una Banca delle Ore.

Nel 2005 è preparata richiesta di accreditamento al Ministero per progetti di volontariato

Nel 2006 si elabora la proposta di nuovo assetto organizzativo: si individuano tre responsabili a capo delle unità operative che sono andate consolidandosi. Rispetto al passato sono previste due figure in più, che verranno assunte compatibilmente con le capacità di bilancio.

Per quanto riguarda il settore Automazione si è prevista una nuova figura alla quale è stata affidata la funzione organizzativa del servizio. Nel settore comunicazione, commerciale e logistica, a seguito delle dimissioni di due collaboratori, si è effettuata una sola sostituzione.

Nel 2009 è introdotto un nuovo Regolamento di organizzazione

L'esigenza di destinare 5 lavoratori al progetto della biblioteca di Paderno determina un processo di riorganizzazione. I lavoratori saranno identificati, sulla base di una valutazione tecnico professionale, tra coloro che operano nell'ambito del Consorzio con incarichi a tempo determinato.

Per quanto concerne gli obiettivi si è creato un sistema preciso per la assegnazione dei benefici economici: il premio non è generalizzato ma riservato a chi aderisce ai progetti di miglioramento. A tale scopo è costituito fondo di incentivazione di circa € 20.000

La assegnazione del fondo secondo il sistema di valutazione del raggiungimento degli obiettivi è sancito da un accordo con le rappresentanze sindacali.

Nel 2010 è confermata per il secondo anno la certificazione di qualità.

Nel 2011, a fine mandato del CdA, si evidenzia un contenzioso interno al CdA (Presidente / Vicepresidente) sulla attribuzione di Posizioni organizzative. In realtà l'attribuzione delle P.O. è impostata come strettamente funzionale al raggiungimento degli obiettivi. Si è puntato su una forma di corresponsabilizzazione del direttore e dei tre responsabili: quella, cioè di condizionare l'erogazione del premio di risultato all'acquisizione di quelle commesse che si sono previste ed i cui introiti garantiscono la quadratura della previsione di bilancio. Si tratta di obiettivi che hanno rilevanti contenuti di complessità, essendo richiesto di dar vita a processi di interazione e di lavoro di equipe.

L'incentivazione, con particolare riguardo alle Posizioni Organizzative (P.O), è gestita non come semplice retribuzione integrativa ma come forte leva motivazionale ricordando che negli ultimi 10 anni la struttura, la direzione ed il personale, hanno garantito, seppur con una diminuzione di risorse disponibili, gli stessi standard di servizi e prestazioni.

L'insediamento del nuovo CdA è occasione per una presentazione della struttura CSBNO articolata sulla base dei tre grandi settori previsti in bilancio: automazione, servizi biblioteconomici e istituzionale.

Le attività e le posizioni di responsabilità sono di conseguenza articolate come segue

Automazione / Assistenza tecnica, Cafèlib / Settore biblioteconomico / Centro e Formazione / Medialibraryonline / Gestione piccole biblioteche / Biblioteca regionale e storia locale / Acquisto coordinato e biblioteca centrale / Gestione Archivi / Amministrazione, Controllo di gestione e logistica / Gestione Personale

Nel 2012 nell'ambito delle politiche di contenimento dei costi ed ottimizzazione dei servizi è progettata la riorganizzazione dell'ufficio tecnico che vedrà una diversa funzione assegnata sia al responsabile dell'ufficio, sia del responsabile dell'assistenza con un possibile ruolo di mediatecario del nuovo centro culturale "Sandro Pertini" di Cinisello B.mo.

Viene programmato il fabbisogno di personale 2013 cui si fa fronte tramite una selezione pubblica. È prevista la copertura di 9-10 posti e, a fronte di una struttura sufficientemente consolidata, con la trasformazione dei rapporti di lavoro da tempo determinato ad indeterminato, programmare attentamente il fabbisogno di lavoro necessario. Il nuovo organigramma risponderà perciò anche ad un nuovo modello

organizzativo, che coinvolga anche il personale dei servizi amministrativi centrali per il quale si prevede una riduzione delle P.O.

Innovazione e progetti di sviluppo

Nel 2003 si apre la fase di transizione a q series, nuovo software gestionale che sostituisce il precedente prodotto realizzato all'interno del consorzio. La fase di avvio è accompagnata da una articolata attività di formazione rivolta al personale delle biblioteche. Nel 2006, a seguito della rapida evoluzione tecnologica ed economica delle tecnologie digitali viene elaborato piano progettuale di introduzione del Nuovo Sistema Operativo in ambiente "Open Source". Nel 2007 sono avviate le procedure per l'aggiornamento del sistema informativo facendo ricorso non a software proprietari, ma a programmi "open source". L'obiettivo è perseguito con un attento monitoraggio sui costi e ricercando il massimo di affidabilità, di informazione ai bibliotecari e di assistenza nella fase di avvio. Nel processo di transizione a gestionali open source viene precisato che l'obiettivo da perseguire nel 2008 è la piena funzionalità di Clavis e di Biblioteca digitale programmando per il 2009 il trattamento unico dei materiali. Nel 2012 è implementata una nuova versione di CLAVIS.

Dal 2003 Si lavora sulla possibilità di consentire l'accesso gratuito ad internet specie agli utenti che hanno minor disponibilità economiche e disincentivare, nel contempo, usi impropri. E' attivato gruppo di lavoro "internet sicuro per bambini". L'investimento di 46.000 euro per attivare nuove stazioni conduce ad una offerta standardizzata e ad un incremento dell'utenza

nel 2004 il Consorzio, insieme agli altri sistemi della provincia di Milano, ha ottenuto il finanziamento per una serie di progetti coordinati di sviluppo di strumenti innovativi di lavoro per le biblioteche. Al Consorzio è toccato sviluppare il controllo e la gestione della navigazione degli utenti su Internet. Progetto è sviluppato con la logica del software libero, in modo che, una volta realizzato, possa essere utilizzato da tutti. La proposta di rendere gratuita la fruizione di Internet nelle Biblioteche non raccoglie il consenso della Assemblea Consortile del novembre 2004. Tuttavia emerge chiaro che una riduzione delle tariffe da 2 a 1 euro potenzierebbe il servizio in presenza di contratti per che prevedono una tariffa flat non subordinata quindi al consumo. Si prevede che la riduzione della quota porterebbe ad un aumento dell'utilizzo si ipotizza di arrivare ad una copertura delle spese a fronte di un vantaggio sociale e di immagine per il Consorzio.

Nel 2005 è destinata significativa parte del contributo provinciale allo sviluppo delle postazioni internet con l'acquisto di 100 pc, determinando significativi livelli di incremento del servizio in ogni biblioteca. Il progetto consente una ulteriore implementazione della iniziativa "leggere in tutti i sensi", in quanto, per questa iniziativa di promozione alla lettura è prevista la navigazione internet gratuita per i mesi che vanno da Settembre a Dicembre.

Nel 2009 il Consorzio offre a tutti i sistemi lombardi il programma di gestione sicura della navigazione internet (Cafèlib) sviluppato dal Consorzio stesso sulla base del contributo regionale sulla l.r. 35. *CafèLib*, è un software per la gestione delle autenticazioni della navigazione internet esplicitamente pensato per i sistemi bibliotecari che permette agli utenti dell'intero bacino territoriale di riferimento di utilizzare le stesse credenziali di accesso favorendo la mobilità dei cittadini lombardi pendolari per ragioni di studio,

lavoro, turismo lungo un'estesa rete di località nella regione. La condivisione del progetto consente di minimizzare i costi di CSBNO e in tale direzione nel 2012 è approvata convenzione annuale con le reti bibliotecarie per la sua condivisione.

La partecipazione di altri enti al progetto ha permesso a CSBNO di abbatterne i costi e di accelerarne lo sviluppo. Viene implementata l'autenticazione via CRS finanziata dalla Provincia di Mantova.

Il sistema è adottato da Consorzio Panizzi di Gallarate e in 32 biblioteche in due sistemi (Legenda e Ovest Mantovano) della Provincia di Mantova. E la sua possibile adozione viene estesa ad alcune biblioteche della provincia di Bergamo e della Provincia di Brescia. Il Sistema Sud Ovest Bresciano ha confermato l'intenzione di adottarlo, inizialmente per 10 biblioteche.

Il Consorzio è il primo sistema bibliotecario che si dota di certificazione di qualità. Oltre al vantaggio organizzativo della standardizzazione e del monitoraggio dei processi l'impegno economico rilevante è finalizzato al risultato di acquisire un requisito necessario alla possibilità di accesso ai progetti FSE.

Nel 2006 prendono avvio dei servizi Opac e promozione delle biblioteche. 3500 password distribuite in fase di avvio hanno prodotto ben 75.000 prestiti in un mese e mezzo.

Inoltre la visitazione del sito del Consorzio è senz'altro significativa. Il sito del Consorzio potrebbe essere assimilato ad un Comune di media visibilità.

Nel 2009 inizia la progettazione della biblioteca digitale che potrebbe coinvolgere tutte le reti bibliotecarie della Lombardia. Nel 2010 il progetto è finanziato con € 400.000 da Fondazione Cariplo e del suo sviluppo è condiviso con 20 sistemi lombardi e 10 fuori regione.

Nel 2011 il progetto che viene chiamato "Medialibraryonline": MLOL raggruppa circa 1.000 biblioteche in 4 regioni (Lombardia, Emilia Romagna, Toscana e Umbria) con una popolazione di riferimento di circa 8,5 milioni di abitanti. L'ente capofila è CSBNO. Media Library Online è diventata per il CSBNO, già dal 2010 uno dei principali successi in termini di servizio. In sintesi il servizio ha l'obiettivo di mettere tutti i contenuti di una biblioteca a disposizione degli utenti via internet, 24 ore su 24, 7 giorni su 7, 365 giorni l'anno.

Gli utenti del CSBNO hanno così sempre a disposizione 49.500 oggetti digitali, 50% open access e 50% risorse commerciali, 16.500 album musicali, 27.700 e-book (open access +commerciali), 2.000 e-book commerciali, 1.345 quotidiani, 1.000 audiolibri, 2.550 video, 120 banche dati, 180 learning object, 150 collezioni iconografiche.

Un sempre maggior numero di editori ha aderito all'iniziativa e ad oggi sono circa 50 editori e distributori presenti nella piattaforma di digital lending. In particolare anche grandi case editrici hanno dimostrato interesse al progetto di prestito digitale che verrà implementato nel corso del 2011.

I numeri di utilizzo del servizio sono continuamente aumentati nel 2010 passando dalle poco più di mille consultazioni del mese di giugno alle quasi diecimila di dicembre. Utenti che dimostrano inoltre di essere particolarmente soddisfatti del servizio:

Una indagine condotta da MLOL su circa 1.500 fruitori ha rilevato che il 50% ritiene il servizio molto buono con un 20% che lo valuta ottimo (solo l'1% degli utilizzatori lo valuta insufficiente).

Valorizzando le competenze tecnologiche consolidate è offerto nel 2011 un servizio di digitalizzazione dei documenti, solo su richiesta e a fronte di pagamento, delle singole biblioteche. Le richieste di intervento in tal senso riguardano prevalentemente i materiali di storia locale. Per quanto riguarda la competitività del servizio da raffronto tra le varie offerte sul mercato, si rileva la estrema convenienza dell'offerta CSBNO.

Nel 2004 si ragiona sul progetto di un Sistema integrato del Nord – Ovest denominato “Cooperho” che riunisce oltre ad una serie di Comuni di quest’area (Settimo Milanese, Pero, Vanzago, Pregnana, Lainate, ecc.) la Provincia di Milano, il Polo Culturale Groane, la Camera di Commercio, Confartigianato, ed altri soggetti. Il raggruppamento si è creato per predisporre un progetto per il bando della Fondazione Cariplo che prevede un finanziamento di 500.000 Euro da utilizzare per la realizzazione di una rete di valorizzazione dei beni culturali di quest’area: in questo progetto un ruolo essenziale è giocato dal Consorzio con la sua articolazione territoriale che prevede una presenza, già in rete, in ogni località.

La continuità di tale iniziativa trova riscontro nel 2011 con progetto “Sistema culturale Nord Milano” promosso dal coordinatore del “Polo Groane” . La proposta tende a coinvolgere tutte le reti culturali presenti sul territorio per realizzare un progetto di valorizzazione dei beni culturali attraverso la sollecitazione della collaborazione del volontariato. Il valore dell’iniziativa è di un milione e mezzo di euro, da coprire con 900 mila a carico di Fondazione Cariplo, 350 mila dalla Fondazione Rancilio ed il rimanente dai soggetti promotori. Dopo il finanziamento eventuale di Fondazione Cariplo lo strumento per sostenere le attività sarebbe un’ATI che dovrebbe operare per trenta mesi con i finanziamenti ottenuti per poi strutturarsi in forma permanente.

In parallelo dal 2006 si promuove la cooperazione e la associazioni tra le reti bibliotecarie anche fuori dall'ambito di immediata pertinenza territoriale. Condividono con il Consorzio questa esperienza progettuale il Sistema Bibliotecario Milano-Est, il Consorzio Bibliotecario di Abano Terme e la ditta ePortal Technologies che gestisce il centro servizi del sistema bibliotecario della Provincia di Verona. Scopo principale dell’associazione è quello di fornire alle biblioteche ed agli utenti un servizio più ampio ad un costo inferiore all’attuale.

Più in generale CSBNO si pone come soggetto propulsore di innovazione e cooperazione in un dialogo con i sistemi della Val Seriana e di Gallarate.

Nella direzione di verificare, anche a livello internazionale, nuovi modelli culturali per le biblioteche e nell'ottica di una ridefinizione delle finalità della biblioteca di pubblica lettura, nel 2007 si sviluppa una attività di studio a Londra sulla nuova struttura di Entertainment creata quartiere Tower Hamlet e denominata “IDEA STORE”. La necessità di verificare le modalità di sviluppo delle attività culturali in altre realtà europee nasce da una riflessione fatta sulla condizione delle Biblioteche in Italia. La preoccupazione è che, a seguito delle scelte dei consumatori rispetto all’intertainment privato si arrivi ad una mera fruizione dei mezzi multimediali e di tutte le applicazioni che ne conseguono a scapito del libro. Nel 2010 per la medesima finalità è organizzato un viaggio di studio in alcune realtà bibliotecarie europee d'eccellenza. Si tratta di una riflessione cui il decreto Spending Review del 2012 dà nuovo impulso. La disposizione che impone la fortissima riduzione della partecipazione degli EELL a società che svolgono servizi di interesse generale, non si applica alle realtà, come il Consorzio, che svolgono attività di natura culturale. Tale positiva previsione normativa apre nuovi scenari che rafforzano la possibilità di radicamento territoriale di CSBNO e l’importanza del ruolo propositivo e attivo di Csbno nei confronti della nascente rete metropolitana.

Anche sul tema della acquisizione delle risorse, nel 2012, in un contesto normativo pubblico in forte evoluzione e in presenza di una crescente difficoltà della finanza locale si pongono in atto progetti innovativi ed in linea con il mercato prevedendo nel piano "Piano Annuale degli Incarichi e delle consulenze 2013", l'ipotesi di un incarico di collaborazione da destinarsi sia ad un esperto di fundraising, sia di un esperto di comunicazione, sottolineando la necessità di garantire a CSBNO il mantenimento della qualità del servizio anche oltre i canali di finanziamento istituzionali e anche oltre il modello delle attività economiche. La percezione diffusa delle potenzialità operative del Consorzio, frutto di una attività di comunicazione strategica, è la premessa per assicurare quella attrattività indispensabile per una efficace azione di fundraising.

Criticità gestione

Nel 2003 si rileva una discrepanza in merito ai fondi destinati all'acquisto centralizzato. La regione aveva posto come condizione alla concessione di un finanziamento, la destinazione del 50% all'acquisto di libri. Tale parametro non è stato rispettato

Nelle relazioni sindacali, in conseguenza del mutare del quadro normativo e contrattualistico che rende più rigido il ricorso a forme flessibili, si aprono diverse situazioni di confronto. Nel 2008 sulla possibile stabilizzazione dei tempi determinati il Sindacato, ignorando i tre incontri che si sono tenuti e le proposte formulate (stabilizzazione di 3 dei 5 interessati), ha inviato al Consorzio e a tutti i Sindaci dei Comuni consorziati la lettera nella quale mette in discussione la correttezza dell'azione del CSBNO.

Nel 2009 si apre una vertenza per assunzione tempo indeterminato di E.F. favorita dalla incompleta formalizzazione dei due precedenti documenti contrattuali a tempo determinato (2004/2005 il documento contrattuale non è stato perfezionato con la firma del lavoratore; 2006/2007, è stato regolarmente sottoscritto il contratto sul quale non è stata indicata la ragione del tempo determinato)

In generale i contenziosi aperti sul tema personale hanno interrotto le comunicazioni con il Sindacato, congelando la concertazione sulla definizione dell'accordo decentrato. Tale situazione ha reso impossibile effettuare entro fine 2009 la selezione per l'assunzione dei dipendenti a tempo indeterminato, in quanto secondo il protocollo delle relazioni sindacali – prima di pubblicare i bandi – si deve effettuare una comunicazione formale alla rappresentanza sindacale. Date le tensioni emerse non è stato possibile convocare formalmente un incontro in tempo utile ad effettuare le selezioni previste. La formazione di graduatoria è rimandata ad inizio 2010.

Nel 2010 La Cgil presenta ricorso al Tar contro l'inquadramento dei nuovi assunti con contratto Federculture continuando a ritenere la natura giuridica di CSBNO più affine a quella dell'Ente locale che a quella della azienda speciale. Il Consorzio opta per la resistenza in giudizio.

Nel 2009 vengono pubblicati sul sito del Consorzio dati sensibili di una dipendente

Attorno alle attività economiche imprenditoriali e di innovazione i rapporti e la comunicazione tra Consorzio e Comuni, specie nei primi anni, non sono sufficientemente efficaci. Nel 2003 partecipando ad un bando su progetto di e-government la proposta di adesione del consorzio non è stata accolta. I comuni

hanno partecipato con soggetti diversi non sufficientemente qualificati che non hanno ottenuto finanziamento mentre il progetto proposto dal Consorzio si è classificato come il migliore.

Alcuni Amministratori non percepiscono le finalità strategiche delle attività economiche imprenditoriali del Consorzio che toglierebbero energie alle attività delegate oltretutto essere rivolte a favore solo di alcuni. In realtà la contrazione periodica di tali attività, coincide con maggiori difficoltà di pareggio del bilancio.

Il decennio è segnato dalla costante criticità della liquidità disponibile. Causa prevalente, dal 2004 sono i ritardati pagamenti dei Comuni. Si determina una significativa spesa per interessi passivi bancari. Nel 2006 il problema della gestione della liquidità ha portato a procrastinare il pagamento dei fornitori fino a giungere al ritardo di 3 mesi nel pagamento dell'IVA, con conseguente pagamento di interessi di mora e sanzioni. Le azioni intraprese per sensibilizzare gli Amministratori locali sembrano inefficaci. Le proposte di soluzione del problema: di aumento di capitale e /o di richiesta di mutuo o qualsiasi altra disposizione che possa garantire la possibilità di far fronte ai pagamenti ai fornitori, non trova attenzione. Ciò rende problematico il consenso attorno alla necessità di ricapitalizzazione del Consorzio, spalmata nel triennio 2009-2011 prospettata dal CdA

L'unica misura alternativa resta la riduzione dei costi e la conseguente necessità di variazioni gestionali che non consentendo la presa in carico centrale di alcune attività le scaricherebbero sui dipendenti degli EELL innescando inevitabilmente delle criticità organizzative tali da incidere sulla qualità dei servizi.

La relazione del collegio dei revisori di accompagnamento al bilancio 2008 rileva la presenza di sanzioni accessorie per il ritardo nel pagamento delle imposte, ritardo che ha gravato negativamente sul conto economico.

Il livello di indebitamento preoccupante e il credito crescente verso i Comuni che ammonta a € 774.208 determina, nel 2010, l'innalzamento del fido bancario da 800.000 a 870.000 euro. Nello stesso anno la Provincia di Milano opera una decurtazione dal bilancio 2009 già chiuso. Il sommarsi di tali fattori ha quale conseguenza la chiusura del Bilancio consuntivo in perdita.

Nel 2012, causa mancanza di liquidità, viene utilizzato come strategia il pagamento posticipato di alcune imposte che non producono sanzioni rilevanti, per poter provvedere al pagamento di fornitori fortemente in ritardo.

La difficoltà dei rapporti con i Comuni si manifesta in casi eccezionali fino alla loro uscita dal Consorzio. Nel 2005 il Comune di Limbiate dichiara l'intenzione di migrare verso un altro Sistema bibliotecario, ponendo difficoltà circa il versamento della quota 2008 di € 48.000. Nel 2009 il Comune di Limbiate esce dal Consorzio.

Nel 2008 una assemblea consortile convocata per condividere la complessa situazione del personale e dei rapporti sindacali in riferimento alla stretta connessione tra affidamenti pluriennali di servizio dei Comuni e possibilità di assunzione a tempo indeterminato è andata deserta registrando un preoccupante scollamento tra il Consorzio e la committenza.

Nel 2011 il Comune di Casorezzo e il Comune di S. Giorgio manifestano intenzione di uscita dal Consorzio.

Il Comune di Garbagnate Milanese esprime la volontà di non procedere né al pagamento del capitale di dotazione né all'approvazione del nuovo Statuto.

Complessivamente I Comuni in una condizione problematica sono: San Giorgio su Legnano, Rho, Garbagnate, Casorezzo, Parabiago, Senago, Bollate, Paderno Dugnano.

San Giorgio: contesta i conteggi relativi ai costi di uscita. Casorezzo: ha deciso di uscire. Chiede una prosecuzione di 3 mesi nel 2012 ma contesta i costi di uscita in modo molto deciso. La posizione del Comune rende difficile la prosecuzione del rapporto anche per i soli 3 mesi del 2012. Si decide di interrompere i servizi ma di attendere il 6 gennaio 2012 nella speranza di una possibilità di recupero comunicativo.

Diverse le situazioni di Parabiago, Senago, Rho, Paderno Dugnano, Bollate: alcuni di questi comuni hanno un contratto di collaborazione per la gestione della biblioteca che si estende agli anni a venire e non hanno ancora deliberato sul nuovo statuto e convenzione.

Si invia una lettera interlocutoria che conferma la prosecuzione del servizio ma che sollecita una definizione delle obbligazioni entro la fine di gennaio.

Nel 2012 il Cda si rende disponibile ad incontri preliminari che illustrino il bilancio soprattutto per i nuovi amministratori eletti nell'ultima tornata elettorale. Specie con i Comuni di Garbagnate M.se, San Giorgio su Legnano e Senago, amministrazioni di nuova nomina, che avevano sospeso la decisione di uscita dal Consorzio in attesa delle elezioni amministrative.

La situazione di maggior criticità si ha nel 2008 in relazione al delinearsi un quadro di incertezza di indirizzi e di interferenza tra gestione e politica. Il vice-presidente del CdA annuncia che i Comuni di centro-destra stanno stendendo un documento contenente alcune proposte relative sia al bilancio di previsione, che alla richiesta di versamento del capitale sociale. In contrapposizione a misure di incremento della quota a carico dei Comuni sostenuta dal centro sinistra.

Nel 2010 il Vicepresidente del CdA contesta la scarsa evidenza sull'inquadramento del Direttore e sulle sue scadenze contrattuali. Viene chiesto un duplice parere legale in merito alla posizione giuridica del direttore, che evidenziano due elementi: la censura dei rinnovi taciti; la problematicità di una ipotesi di risoluzione del rapporto di lavoro con il direttore in assenza elementi oggettivi a suo carico.

Il Vicepresidente fa presente che il Consiglio non ha mai effettuato una esplicita valutazione sull'operato del direttore. Sottolinea, infine, che il Consiglio non è mai stato portato a conoscenza delle scadenze contrattuali del direttore. Considera questa una omissione non casuale.

Parte del CdA ritiene che la questione abbia rilevanza politica. Riferendosi ai due pareri legali, si evidenzia una loro convergenza nel rilevare i rischi di una risoluzione del contratto del direttore in assenza di sanzioni disciplinari o di giusta causa.

Non sono mossi rilievi mossi al direttore che riguardino la sua professionalità: si considera al contrario positivo il suo apporto alla gestione e allo sviluppo del Csbno. Cosa, del resto, evidenziata dai servizi attivi e del loro gradimento da parte di bibliotecari e utenti, nonché dai diversi progetti che hanno ottenuto cospicui finanziamenti esterni.

Si rileva altresì, pur in situazione di divergenza di vedute, la correttezza del Direttore nell'adeguarsi alle decisioni del Consiglio. Si richiede pertanto al Direttore una relazione scritta e motivata sulla mancata segnalazione al Consiglio della scadenza del suo contratto triennale a seguito della cui valutazione prevedere una negoziazione con l'interessato per il suo reinquadramento con contratto Federculture e aprendo la prospettiva di una valutazione periodica . La risposta scritta fatta pervenire nel 2011 dal direttore circa la mancata segnalazione delle sue scadenze contrattuali viene considerata da parte del CdA come elusiva, chiamando in causa presunte responsabilità del Presidente, mentre altra parte del Consiglio la considera coerente con la posizione che fin dall'inizio il direttore ha sostenuto sul rinnovo tacito.

L'impasse procedurale è evidente visti anche i pareri dei legali dicono chiaramente che l'alternativa è tra l'apertura di un procedimento disciplinare motivato o la necessaria prosecuzione dell'incarico.

In considerazione del giudizio condiviso sulla efficace conduzione del Consorzio e delle valutazioni positive sull'operato del Direttore non si ravvisa alcuna opportunità e possibilità di aprire un procedimento disciplinare, anche in considerazione di una relativa mancanza di vigilanza da parte del CdA medesimo e dando per possibile la buona fede nella mancata comunicazioni delle scadenze contrattuali.

Si prende pertanto atto della legittimità della scadenza del 2013.

Il Consorzio: i dati di un decennio

Le tabelle mostrano in maniera sintetica e comparativa l'evoluzione nel decennio di alcuni asset fondamentali, di attività biblioteconomiche di base, di servizi evoluti per l'utenza, dell'evolversi della situazione finanziaria del Consorzio. Si tratta di alcune significative chiavi di lettura che attraverso il dato quantitativo e incrementale consentono una immediata evidenza delle dinamiche di crescita del Consorzio e dei risultati della sua gestione

Biblioteche

Anno	Nr. Bib.	Patrim.	Acquisti	Catalog.	Nr. PC	Nr. Interv. Ass.
2003	40	984.524	92.049	12.056	250	3991
2004	40	1.143.017	83.691	12.400	282	3987
2005	40	1.201.548	85.327	16.391	380	3785
2006	42	1.250.574	87.914	17.293	393	4150
2007	44	1.311.676	88.902	18.133	413	3895
2008	44	1.319.883	65.563	15.283	419	3759
2009	44	1.277.993	75.270	20.843	444	4157
2010	44	1.283.172	69.486	18.471	467	4743
2011	44	1.273.969	62.577	16.955	471	3981
2012	43	1.335.111	62.073	15.601	521	3877

Utenti

ANNO	Nr. Utenti	Nr. Prestiti	Nr. Prestiti interbibl.	Passaggi Prestito interbibl.	Nr. Mov. Opac	Nr. Ore navigazione internet
2003	82.435	1.241.503	179.104	N.D.	N. D.	N.D.
2004	90.708	1.175.070	250.252	N.D.	N. D.	N.D.
2005	92.980	1.231.056	286.567		N.D.	N.D.
2006	94056	1.251.172	312.614	11.000	N.D.	N.D.
2007	95.556	1.326.626	350.499	11.500	N.D.	N..D.
2008	89202	1.495.222	269.776	11.850	182.319	N.D.
2009	88.288	1.527.794	322.130	10.000	274.379	N.D
2010	91.167	1.580.185	367.600	9.630	316.911	N.D.
2011	91.469	1.538.542	404.714	10.000	320.398	189.432
2012	93.287	1.563.889	421.170	9.050	347.963	205.784

N.D. = non disponibile

Formazione

Anno	Nr. Corsi offerti	Nr. Corsi effettuati	Nr. Sedi corsi	Nr. Utenti iscritti	Costi	Ricavi	Margine
2003	17	8	1	113	13.500	15.000	1.500
2004	39	23	3	352	21.000	18.000	3.000
2005	42	29	3	402	30.000	26.500	3.500
2006	48	27	5	291	29.000	26.000	3.000
2007	45	26	5	273	32.000	37.000	5.000
2008	43	28	5	325	33.000	39.000	6.000
2009	74	33	5	419	51.000	58.000	7.000
2010	106	48	7	616	78.000	87.000	9.000
2011	132	69	7	683	96.000	119.000	23.000
2012	167	100	7	1.190	116.000	134.000	18.000

I costi comprendono oltre ai costi vivi materiale e docenti, anchei costi del personale del CSBNO e il 10% di spese generali

Bilancio

Ann o	Costi attività delegate	Ricavi attività delegate	Delta Attività delegate	Costi attività economiche	Ricavi attività economiche	Delta attività economiche	Utili e perdite
2003	1.367.341,40	1.159.102,98	- 208.238,42	335.995,12	428.769,75	92.774,73	- 115.463,79
2004	1.269.854,48	1.084.859,05	- 184.995,42	613.694,49	759.409,07	145.714,58	- 39.280,85
2005	1.206.181,15	1.190.798,55	- 15.382,60	841.784,10	860.293,24	18.509,14	+ 3.126,54
2006	2.167.553,63	2.067.879,25	- 99.654,38	1.236.855,30	1.325.621,92	88.766,62	- 10.887,76
2007	2.425.378,13	2.315.879,03	- 136.499,10	1.519.777,26	1.660.826,07	141.048,81	+ 4.549,71
2008	2.488.694,00	2.391.033,00	- 97.661,00	1.514.235,00	1.579.222,00	82.987,00	- 14.674,00
2009	2.374.004,41	2.282.018,59	- 91.985,82	1.298.627,80	1.371.991,44	73.363,64	- 18.622,18
2010	1.965.927,01	1.961.669,30	- 4.257,71	1.253.107,03	1.279.479,62	26.372,59	+ 22.114,88
2011	2.100.901,01	2.091.249,58	- 9.257,43	1.046.013,33	1.064.753,81	18.740,48	+ 9.089,05
2012	1.583.492,58	1.500.011,38	- 83.481,20	1.843.408,74	1.812.774,79	- 30.633,95	- 114.115,15

I dati sono rilevati ai bilanci consuntivi

Analisi dei dati CSBNO 2003 - 2012

La tabella “biblioteche” prende in esame alcuni dati fondamentali per descrivere patrimonio e complessità del Consorzio: il numero delle biblioteche, il patrimonio documentale, le attività di incremento ed ordinamento del patrimonio, la dotazione informatica e la sua gestione.

Il dato che merita maggiore attenzione per le dinamiche e le scelte gestionali che sottende è legato alla comparazione del dato sulla dotazione patrimoniale e su quella di dotazioni informatiche; se la prima nel decennio cresce di oltre il 30% la seconda supera il 100% di incremento. Si tratta di cifre che, in entrambi i casi, si attestano su livelli di eccellenza.

Va rilevato il significato di una gestione estremamente orientata alla valorizzazione ed alla fruibilità del patrimonio. Tale è il senso della crescita esponenziale della dotazione informatica e della sua costante manutenzione. Viene peraltro qui data evidenza quantitativa ad una impostazione generale volta alla massimizzazione degli aspetti dinamici e innovativi di accesso al patrimonio che caratterizza la gestione del Consorzio e che ha nella consultazione opac e in MLOL le sue eccellenze.

La tabella “utenti” attraverso il numero dei prestiti, il dato sul prestito interbibliotecario e la sua gestione, i movimenti opac e le ore di navigazione internet, fornisce una verifica della efficacia delle politiche di CSBNO, in parte leggibili nella precedente tabella, e del loro riscontro pubblico.

Il primo dato, quello sul numero di utenti, pur all'interno di un trend incrementale, segnala una lentezza di penetrazione del servizio nei confronti dell'utenza potenziale, che meriterebbe un ulteriore approfondimento analitico. Infatti gli altri indicatori, riferiti agli utenti reali, mostrano in filigrana, assieme alla soddisfazione dell'utenza, la qualità dell'offerta. Il numero dei prestiti cresce del 31% ed il prestito interbibliotecario addirittura del 135%. Un segnale inequivocabile che la gestione sistemica del Consorzio è un evidente valore aggiunto rispetto ad una erogazione puntuale del servizio e che, ancora oltre, CSBNO si pone come un presidio della qualità territorio. Il dato sui passaggi del servizio di prestito che è, al contrario, in decrescita, è indice di una gestione attenta ad ogni possibile intervento di razionalizzazione capace di non sacrificare la qualità del servizio operando sulla riduzione di spesa. Il dato sui movimenti opac, che registra un incremento del 95% in 5 anni, e le ore di navigazione internet (in fortissima crescita ma rilevate su un periodo troppo limitato per indicare un trend stabile) confermano in maniera forte il segno di una gestione dinamica, capace di soddisfare la domanda e di accompagnare pressoché in tempo reale il mutamento delle forme di fruizione dell'informazione.

Da ultimo, e proprio nell'ottica di una corretta misurazione della complessiva soddisfazione della domanda di informazione e della esistenza di un confine sempre più permeabile tra supporti materiali e immateriali,

si rileva che per leggere nella sua interezza la dinamica di crescita di accesso ai documenti, il dato dei prestiti andrebbe sommato a quello opac e agli accessi internet. Notando, ulteriormente, come tra supporto cartaceo e informazione digitale non vi sia alcuna incompatibilità ma, semmai, un reciproco potenziamento.

La tabella “formazione” da conto della attenzione del CSBNO a rispondere in modo articolato alla domanda territoriale e documenta il nesso strutturalmente e aziendalmente forte tra la mission informativa e la vocazione formativa. La formazione per il Consorzio è tipicamente attività economica che coniuga la forte valenza sociale ad una gestione imprenditoriale finalizzata, a sua volta, a consentire il complessivo equilibrio della attività istituzionale.

In un decennio i corsi passano da 8 a 100 (+ 1.150%), gli utenti da 113 a 1.190 (+ 935%) e i ricavi da 15.000 a 134.000 euro (+ 793%). Si tratta di dati che, in modo incontrovertibile, indicano la lettura di un bisogno e la capacità imprenditoriale di risposta da parte di un soggetto pubblico.

La tabella “bilancio” fotografa una dinamica strategica fondamentale nella gestione del Consorzio. Cioè l’apporto imprescindibile garantito dalle attività economiche all’equilibrio di bilancio (raggiunto o approssimato). Le attività delegate registrano strutturalmente un saldo negativo tra costi (la gestione) e ricavi (i contributi dei Comuni, Provincia e Regione). Ciò per una precisa scelta di mantenere la contribuzione pro capite al Consorzio al livello più basso del contesto territoriale di riferimento. A tale deficit la gestione consortile deve far fronte con una attività imprenditoriale, cioè attraverso l’ottenimento di commesse che, da un lato, si confrontino col mercato e, dall’altro, possano creare un margine operativo utile a ripianare il deficit strutturale della attività istituzionale.

I ricavi delle attività economiche ammontavano a 428.769,75 euro nel 2003 e si attestano a 1.812.774,79 euro nel 2012 (+ 323%). Tuttavia il ricavo netto, sostanzialmente sempre positivo, non segue lo stesso andamento di crescita. Il dato è variabile (tocca una punta massima di € 145.714,58) e tale da consentire un significativo riequilibrio delle perdite derivanti dalle attività delegate ma non sufficiente a garantire, ogni anno, una totale copertura della passività.

E’ questo un dato che si presta ad una duplice lettura che attraversa trasversalmente aspetti gestionali e strategici. Da lato le attività economiche – pur fornendo un contributo irrinunciabile – non possono costituire un alibi per eludere il nodo di una corretta valutazione e pesatura economica degli oneri posti in carico al Consorzio dalle attività delegate dalla Assemblea consortile. D’altra parte la loro crescita esponenziale dimostra che l’attività gestionale del Consorzio si è strutturata nel tempo in maniera organica per rispondere ad una domanda di pubblico servizio che non trova altrove risposta più soddisfacente. E’ forse tempo – dal punto di vista della progettualità politica e culturale – di superare la partizione tra attività delegate ed economiche, con la conseguente ancillarità delle seconde alle prime, per riprogettare su una base più vasta la vocazione territoriale e la competitività extraterritoriale del Consorzio.

I sistemi bibliotecari della Provincia di Milano - anno 2012

Le tabelle (*fonte: Regione Lombardia – ABIL, Anagrafe biblioteche lombarde*) riportano una chiave di lettura del percorso di CSBNO al termine del periodo decennale analizzato, cioè nel 2012, a confronto con i sistemi bibliotecari di un ambito territoriale omogeneo e confrontabile.

Omogeneo e confrontabile non solo per evidenti ragioni di prossimità geografica, di articolazione sociale, di capacità economica o elaborazione culturale ma più nello specifico, in quanto sviluppatasi all'interno del medesimo quadro normativo e gestionale dettato da Regione Lombardia e dalla provincia di Milano.

Non si entra nella analisi comparativa delle motivazioni che differenziano i dati dei sistemi bibliotecari della Provincia di Milano; tale operazione sarebbe possibile solo con una ricognizione della storia, delle politiche e della gestione di ogni sistema tanto ampia quanto quella effettuata per il Consorzio. Ci si limiterà a fornire l'oggettività di un dato differenziale.

Si tratta dunque di una analisi di benchmarking con i competitor territoriali finalizzata a individuare, assieme al posizionamento del CSBNO, esclusivamente punti di forza e di debolezza riconducibili alla sua gestione.

Indicatori efficacia efficienza

Sistema	Indice di fidelizzazione	Indice di circolazione	Indice prestito	Indice prestito ragazzi	Indice di impatto	Indice di impatto ragazzi	Costo unitario per documento acquistato	Costo unitario per prestito
CSBNO	16,69	1,2	2,07	2,89	12,40	25,42	13,40	6,81
Fondazione per leggere	15,56	0,68	1,83	dato non disponibile	11,75	22,17	10,30	5,81
Milano Est	12,87	0,71	1,57	2,19	12,19	22,85	10,82	6,80
Nord Est milanese	12,21	1,04	2,26	4,18	18,55	30,66	16,08	8,08
Urbano Milano	13,02	0,65	1,00	0,93	7,69	9,07	6,85	5,07
Totali medie	14,43	0,80	1,56	1,61	10,78	18,61	10,67	6,23

Fidelizzazione: prestiti/iscritti al prestito

Circolazione: prestiti / dotazione documenti

Prestito: prestiti / popolazione

Prestito ragazzi prestito / popolazione 0 -14

Impatto (iscritti al prestito / popolazione) x 100

Impatto ragazzi (iscritti al prestito 0 – 14 / popolazione 0 – 14) x 100

Costo unitario per documento acquistato spesa per acquisti /numero documenti acquistati

Costo unitario per prestito Totale spese funzionamento / totale prestiti

Indicatori accessibilità

Sistema	Indice di superficie	Indice di superficie ragazzi	Indice di apertura	Totale personale retribuito	Indice dotazione personale
CSBNO	0,35	0,35	26,79	239	0,65
Fondazione per leggere	0,34	0,54	20,82	131	0,52
Milano Est	0,32	0,41	20,38	119	0,52
Nord Est milanese	0,47	0,49	29,80	61	0,84
Urbano Milano	0,14	0,16	32,14	431	0,77
Totali medie	0,27	0,33	24,70	981 (tot generale)	0,69

Indice di superficie (mq area servizi al pubblico / popolazione) x 100

Indice superficie ragazzi (mq sezione ragazzi / popolazione 0 – 14) x100

Indice apertura ore apertura mattina (escl sabato) / 3 + apertura sabato serale festivi

Tot personale retribuito totale operatori retribuiti

Indice dotazione personale (n operatori FTE x 2500) / popolazione residente

Indicatori di vitalità 1

Sistema	Indice dotazione documentaria	Indice incremento dotazione documentaria	Indice fondo moderno	Indice fondo ragazzi	% dotazioni documentali multimediali
CSBNO	1,86	85,44	1,57	2,84	15,77
Fondazione per leggere	2,72	82,85	2,55	1,71	6,08
Milano Est	2,22	75,99	2,06	3,32	7,17
Nord Est milanese	2,29	97,24	1,91	3,38	12,97
Urbano Milano	2,35	52,43	1,43	0,82	7,38
Totali medie	2,31	71,77	1,78	1,97	9,00

Indice dotazione documentaria tot dotazione / popolazione

Indice incremento dotazione documentaria (tot documenti acquistati / popolazione) x 1000

Indice fondo moderno tot doc fondo moderno / popolazione

Indice fondo ragazzi tot doc fondo ragazzi / popolazione 0 – 14

% dotazione doc multimediali (tot doc multimediali / tot doc) x 100

Indicatori di vitalità 2

Sistema	% spesa acquisto documenti	Indice spesa corrente pro capite	Indice spesa totale pro capite	Indice revisione patrimonio
CSBNO	8,12	14,09	15,21	1,30
Fondazione per leggere	8,03	10,62	10,70	0,17
Milano Est	7,71	10,66	11,17	0,58
Nord Est milanese	8,25	18,30	19,14	0,76
Urbano Milano	6,67	5,07	5,07	0,29
Totali medie	7,74	9,69	10,08	0,63

$\% \text{ spesa acquisto documenti} = (\text{tot spesa acquisto} / \text{tot spese correnti biblioteca}) \times 100$

$\text{Indice spesa corrente pro capite} = \text{spesa corrente biblioteca} / \text{popolazione}$

$\text{Indice spesa pro capite tot spesa biblioteca} = (\text{corrente} + \text{investimento}) / \text{popolazione}$

$\text{Indice revisione patrimonio} = \text{tot doc scartati} / \text{tot doc acquistati}$

Analisi dei dati Provincia di Milano 2012

La prima tabella, “indicatori di efficacia ed efficienza” misura alcuni standard di servizio biblioteconomico con impatto diretto sulla utenza.

Rispetto alla fidelizzazione (rapporto tra prestiti e iscritti) il Consorzio si posiziona sopra la media provinciale per il 15,66%. Il set di dati sui prestiti (circolazione, prestito, prestito ragazzi, impatto, impatto ragazzi) è posizionato su valori estremamente positivi. Relativamente all'indice di circolazione (rapporto tra prestiti e dotazione di documenti) il risultato è addirittura del +50,00 %, del + 32,69% alla voce prestito (rapporto tra prestiti e popolazione). Il prestito ragazzi (rapporto prestito e popolazione sino a 14 anni) registra un + 79,50 e l'impatto ragazzi (rapporto tra iscritti sino a 14 anni e prestiti nella stessa fascia di età) si attesta al + 36,59%. L'indice di impatto (rapporto tra prestiti e popolazione) è più linea con la media provinciale con uno scostamento positivo pari a +8,70%. Si tratta di dati coerenti con quanto già rilevato nella “tabella utenti” relativamente ai dati su prestito e interprestito.

I due indicatori seguenti (costo unitario per documento e costo unitario per prestito) si prestano ad una lettura articolata.

Il costo unitario per documento acquistato (rapporto tra spesa per acquisti e numero documenti acquistati) per il Consorzio è superiore del 25,58% rispetto alla media provinciale. Non si tratta però di una diseconomia: al maggior costo medio corrisponde, in ragione di una maggior qualità del documento, un indice di prestito più alto. C'è un rapporto diretto tra costo documento e numero di prestiti, come confermano anche i dati del sistema Nord Est Milano che ha costi documenti e indici prestito ancor più elevati del CSBNO.

Il costo unitario per prestito (rapporto tra spese di funzionamento e prestiti) per il Consorzio è superiore alla media provinciale del 9,31%. Non bisogna trascurare nella valutazione di questo dato che sembra indicare uno spazio di razionalizzazione delle spese, la relativa disomogeneità del CSBNO rispetto agli altri sistemi sia per la dimensione demografica e per il numero di strutture sia per l'impatto delle attività economiche sulla composizione della spesa.

La seconda tabella, “indicatori di accessibilità” fotografa una serie di standard strutturali. Per l'indice di superficie (rapporto tra mq servizi al pubblico e popolazione) la dotazione del Consorzio è superiore alla media provinciale del 29,63%; per la sezione ragazzi (medesimo rapporto in relazione alla popolazione sino a 14 anni) lo scostamento positivo è del 6,06%.

L'indice di apertura, che rileva l'orientamento alla pubblica accessibilità misurando le ore di apertura eccedenti gli orari lavorativi standard, qualificando l'attività di pubblica lettura come una realtà di riferimento rispetto ai piani territoriali degli orari, vedono il Consorzio sopra la media provinciale nella misura dell' 8,46%.

Il totale del personale retribuito è un puro dato quantitativo e non è, per sua natura, comparabile; al contrario l'indice di dotazione personale (rapporto tra operatori e popolazione) attesta il valore negativo del - 5,9%. La lettura più corretta dell'indice va fatta mettendolo in relazione con gli indicatori con i parametri che misurano le prestazioni erogate: un valore negativo della dotazione di personale accompagnato da un valore negativo dei servizi indica una carenza strutturale; un valore positivo della dotazione di percentuale accoppiato a un valore negativo delle prestazioni segnala una cattiva gestione; un indice positivo riferito al personale coincidente con un valore positivo riferito alla erogazione di servizi può esser sintomo di una gestione diseconomica; un segno meno riferito alla dotazione di personale coincidente con indici positivi per quanto concerne i dati riferiti ai servizi è sintomo di una gestione attentamente ottimizzata e finalizzata al risultato. Quest'ultima è la virtuosa fattispecie riferibile al Consorzio.

La terza tabella, "indicatori di vitalità 1" misura gli oggetti propri del servizio bibliotecario: I documenti. L'indice della dotazione documentaria (rapporto tra numero documenti e popolazione) è l'indice di maggior debolezza del Consorzio attestandosi al - 19,50% rispetto alla media provinciale, amplificando quanto sopra rilevato circa l'indice di impatto. Naturalmente la medesima situazione negativa si riflette sull'indice fondo moderno (rapporto tra documenti del fondo moderno e popolazione) attestato al - 11,80%.

Tali dati, che indicano sostanzialmente un numero di documenti, sono però bilanciati dalla presenza di un indice fondo ragazzi (rapporto fondo ragazzi e popolazione fino a 14 anni) estremamente positivo, + 44,16% sulla media provinciale e dall'indice, dinamico, dell'incremento della dotazione documentaria (rapporto tra documenti acquistati e popolazione) che segna un + 19,05%. Ciò che però maggiormente distingue il CSBNO e la sua politica di acquisizione documenti dagli altri sistemi bibliotecari è l'attenzione all'indice di dotazione multimediale (rapporto tra documenti multimediali e patrimonio) che è superiore alla media di ben il 75,22%.

La quarta tabella, "indicatori di vitalità 2" è particolarmente concentrata sulla analisi della spesa per i documenti.

Il primo indicatore, percentuale spesa per acquisto documenti (rapporto tra spese acquisto documenti e spese correnti biblioteca) vede il Consorzio con un valore positivo del 4,91%. L'indice di spesa corrente pro capite (rapporto tra spesa corrente biblioteca e popolazione) si attesta sopra la media provinciale del 45,41%, mentre l'indice spesa pro capite (rapporto tra spese correnti + spese di investimento e popolazione) registra un + 50,89.

Ma più dei valori di questi due indici, condizionati dalla composizione della spesa di CSBNO non del tutto omogenea a quella degli altri sistemi, è interessante notare il delta tra i due. Nessun altro sistema infatti ha una spesa di investimento comparabile, risultando la spesa di investimento una spesa tipica dei processi di innovazione.

Altra situazione di assoluta eccellenza, e conferma dell'atteggiamento dinamico nella gestione del patrimonio, è l'indice di revisione (rapporto tra acquisti e scarti). Rispetto alla media dei sistemi provinciali, che hanno una politica decisamente più conservativa, lo scostamento del CSBNO è pari a + 106,35%.

In sintesi estrema la gestione CSBNO sui 21 parametri (è esclusa la rilevazione puramente numerica della dotazione di personale in quanto non comparabile) misurati da Regione Lombardia è in terreno positivo per 18 di essi (cioè per l'85,71%). Le criticità riguardano il costo unitario per prestito, il cui dato è condizionato come sopra già osservato, e gli indici di dotazione documentaria e del fondo moderno.

Al contrario una serie significativa di indici segnano scostamenti positivi evidentissimi rispetto alla media provinciale: circolazione + 50,00%, prestito + 32,69%, prestito ragazzi + 79,50%, impatto ragazzi + 36,59%, fondo ragazzi + 44,16%, dotazione multimediale + 75,22%, revisione + 106,35.

Si tratta di eccellenze che rilevano una loro coerenza interna e che confermano quelle linee guida della gestione, già rilevate in forma più analitica, che costituiscono l'identità operativa del Consorzio: dinamicità nella gestione del patrimonio informativo, investimento sulla innovazione, proiezione sul futuro.

Valutazione di sintesi dell'operato del Direttore

La conclusione del lavoro non può che esser coerente con quanto dichiarato metodologicamente in premessa: l'assenza di formale assegnazione di obiettivi al Direttore per buona parte del periodo esaminato, la natura e l'ampiezza del mandato che abbraccia un lasso temporale estremamente significativo della storia del CSBNO sul quale è oggi legittimo gettare uno sguardo prospettico e, in qualche modo, storicizzato, impongono che la valutazione dell'operato del Direttore si sovrapponga, sino a coincidere, con la valutazione dei risultati operativi e con il posizionamento del Consorzio nel suo contesto di riferimento.

Si evince da quanto sin qui 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 esser 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'interprestito, 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 esser 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.

Legnano, 25 aprile 2015

Firmato: Claudio Martino