



**CSBNO**

**culture socialità biblioteche network operativo**

P.zza Salvo D'Acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)

Tel+39 02 9906071 - Fax +39 02 93664708

C.F. - P.iva 11964270158

[www.csbno.net](http://www.csbno.net) – [consorzio@csbno.net](mailto:consorzio@csbno.net)

---

## **VERBALE N. 03/2024 DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE DEL 28 FEBBRAIO 2024**

Il Consiglio di Amministrazione si è riunito oggi, mercoledì 28 febbraio 2024 dalle ore 20.40 in via telematica, come previsto dall'articolo 18 comma 5 dello Statuto per discutere e deliberare sugli argomenti iscritti nell'avviso di convocazione.

Sono presenti i signori: la presidente Maria Antonia Triulzi, il vicepresidente Matteo Colombo, il consigliere Luca Pouchain e il Direttore Pieraldo Lietti.

La convocazione è stata trasmessa in data 28 febbraio 2024 nel rispetto delle normative vigenti e dello Statuto.

Aprire la seduta in qualità di Presidente il vicepresidente Matteo Colombo.

Ordine del giorno della seduta:

1. linee d'indirizzo del CdA;
2. varie ed eventuali.

### **Punto 1.: linee d'indirizzo del CdA**

La Presidente Triulzi apre il punto illustrando le linee guida del CdA in termini di Riorganizzazione delle Risorse Umane. Come segnalato nel documento queste linee guida hanno carattere non puntuale e si invita il Direttore a individuare le soluzioni specifiche che riterrà più opportune.

Prende la parola il consigliere Pouchain che analizza i singoli punti indicati nelle linee guida allegate al presente verbale.

Abbandona la seduta la Presidente Triulzi alle 21.45 e presiede il vicepresidente Matteo Colombo

### **Decisioni del CdA**

Il Cda, ai sensi dell'art. 22, comma 1, lettera b dello Statuto, dopo un confronto informale con il Direttore, consegna le linee guida del CdA in termini di Riorganizzazione delle Risorse Umane.

La decisione è assunta all'unanimità.

### **Punto 2.: varie ed eventuali**

Nessun argomento in discussione

La seduta si chiude alle ore 23.

Vicepresidente  
(Matteo Colombo)

Il Direttore  
(Pieraldo Lietti)



**CSBNO**

**culture socialità biblioteche network operativo**

P.zza Salvo D'Acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)

Tel+39 02 9906071 - Fax +39 02 93664708

C.F. - P.iva 11964270158

[www.csbno.net](http://www.csbno.net) – [consorzio@csbno.net](mailto:consorzio@csbno.net)

---

Allegato al verbale CdA del 28/02/2024

## **Linee guida del CdA in termini di Riorganizzazione delle Risorse Umane**

Gentile Direttore,

Sulla base dei colloqui sinora intercorsi, ed in piena continuità con il clima di confronto e supporto che si è instaurato durante gli stessi, con questo documento il presente CdA intende fornire delle linee guida per la definizione dell'assetto organizzativo di breve e di medio periodo dell'Azienda Speciale.

Tali linee guida vanno dunque interpretate come un supporto al Direttore, affinché possa definire, nel rispetto dei limiti e delle responsabilità che lo Statuto del CSBNO attribuisce al Direttore, al Consiglio di Amministrazione e al Presidente del Consiglio di Amministrazione, gli sviluppi organizzativi che ritiene necessario perseguire per l'Azienda Speciale.

In coerenza con le indicazioni espresse dallo Statuto, le linee guida che vengono trasmesse al Direttore hanno pertanto un carattere non puntuale, così da permettere al Direttore di definire le soluzioni specifiche che riterrà più opportune ed efficaci, contemperando le esigenze di sviluppo dell'Azienda Speciale con le condizioni economico-finanziarie che attualmente contraddistinguono il CSBNO.

Principi generali e linee guida per la riorganizzazione delle Risorse Umane

### **1) Identificazione dei responsabili di ogni funzione e di ogni attività**

Bisogna sviluppare una struttura organizzativa che consenta una chiara identificazione delle responsabilità, e che consenta di identificare per ciascuna attività che caratterizza l'ordinaria e straordinaria amministrazione aziendale, le figure cui è attribuito un ruolo di responsabilità, supervisione e/o coordinamento.

### **2) Definizione dei Processi sulla base delle Funzioni Aziendali**

È necessario definire dei processi di lavoro e una distribuzione delle responsabilità che siano sempre più incentrati sul concetto di funzione aziendale, al fine di stabilire un'ordinata esecuzione delle attività anche in caso di assenze impreviste del personale o dei referenti, o nel caso in cui personale o referenti centrali dovessero decidere di fuoriuscire dall'organizzazione del CSBNO. Si ritiene pertanto necessario organizzare aree, uffici e persone che operano all'interno del CSBNO secondo una logica funzionale, in modo da identificare, per ciascuna delle risorse attualmente coinvolte, dei ruoli univoci all'interno della catena di produzione del valore aziendale.

### **3) Previsione di un Responsabile delle Risorse Umane**

È necessario garantire, nel minor tempo possibile, in coerenza con le esigenze di bilancio dell'Azienda Speciale, una figura di riferimento unitaria per le Risorse Umane, sulla quale si concentrino azioni operative, ma anche azioni di coordinamento riferite



## **CSBNO**

### **culture socialità biblioteche network operativo**

P.zza Salvo D'Acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)

Tel+39 02 9906071 - Fax +39 02 93664708

C.F. - P.iva 11964270158

[www.csbno.net](http://www.csbno.net) – [consorzio@csbno.net](mailto:consorzio@csbno.net)

---

ad attività attualmente o in futuro condotte da altre Risorse dell'Azienda Speciale. Per garantire la corretta gestione di tutte le funzioni legate alla gestione delle Risorse Umane, servirà eventualmente identificare un Responsabile ad interim, e definire con precisione le specifiche deleghe che vengono attribuite ad altre risorse dell'Azienda Speciale.

Questo per garantire al personale del CSBNO una figura di riferimento durante il periodo transitorio, e per favorire poi l'inserimento di un Responsabile HR.

#### **4) Competenze di natura finanziaria**

Serve anche sviluppare, attraverso personale interno o mediante il ricorso all'assunzione di nuove figure professionali, una solida competenza in ambito finanziario all'interno dell'Azienda Speciale.

Tale competenza potrà essere acquisita mediante assunzione di professionisti già formati, o favorendo lo sviluppo interno di Risorse Umane che risultino essere attuali o futuri dipendenti dell'Azienda Speciale. Queste competenze dovranno essere inserite nell'area Amministrativa;

#### **5) Adeguamento dell'Area Amministrativa del CSBNO**

È essenziale che l'Area Amministrativa del CSBNO disponga della corretta dotazione di organico, che deve essere desunta sia sulla base delle esigenze attuali del CSBNO, sia sulla base degli sviluppi pluriennali attesi. Ruoli e funzioni di ciascun dipendente dell'Area devono essere chiari e formalizzati, considerando in parallelo competenze amministrative e finanziarie;

#### **6) Sviluppo prioritario dei Dipendenti rispetto alle attività di outsourcing**

Vanno sempre perseguiti, anche per i ruoli amministrativi e finanziari, degli obiettivi di sviluppo di Risorse Umane già dipendenti del CSBNO, così da favorire altresì l'attribuzione di ruoli di responsabilità sulla base di dinamiche di merito;

#### **7) Sviluppo delle Risorse Umane**

È essenziale che il CSBNO si confermi come un luogo di opportunità per la crescita personale ed organizzativa, sia verso l'esterno, sia verso l'interno. In tal senso è necessario definire un piano di Sviluppo del Personale (ancorché informale), attraverso tre strumenti complementari:

- a. Lo strumento delle progressioni verticali;
- b. Lo strumento delle progressioni orizzontali;
- c. Lo strumento della Formazione;

#### **8) Formazione centrata sull'obiettivo**

Con riferimento al tema della Formazione, è importante che i Piani di Sviluppo delle Risorse Umane siano definiti sulla base di esigenze specifiche dell'Azienda Speciale, con l'obiettivo di definire una struttura organizzativa professionalmente capace e pienamente rispondente alle caratteristiche necessarie al perseguimento degli obiettivi condivisi con l'Assemblea dei Soci. L'obiettivo è dunque definire una struttura organizzativa in grado di sviluppare in piena autonomia i prodotti e i servizi, di natura tecnologica, infrastrutturale, culturale e amministrativa che l'Azienda Speciale intende fornire ai propri Comuni Soci e a tutti i propri interlocutori.



## **CSBNO**

### **culture socialità biblioteche network operativo**

P.zza Salvo D'Acquisto, 6 – 20044 Arese (MI)

Tel+39 02 9906071 - Fax +39 02 93664708

C.F. - P.iva 11964270158

[www.csbno.net](http://www.csbno.net) – [consorzio@csbno.net](mailto:consorzio@csbno.net)

---

#### **9) Coerenza con le esigenze di bilancio dell'Azienda Speciale**

In linea con i punti precedenti, è essenziale che le differenti opportunità di sviluppo vengano declinate secondo una logica di efficienza ed efficacia di gestione. In tal senso è dunque opportuno determinare una serie di prospetti economico-finanziari che consentano di identificare in modo analitico gli impatti attesi (annuali e pluriennali) sulle dimensioni economico-finanziarie, così come imputabili a ciascuna attività di riorganizzazione prevista, e al piano di riorganizzazione nella sua interezza. In linea con il mandato ricevuto dall'Assemblea dei Soci, questa indicazione implica che l'assunzione delle decisioni da parte del CdA in merito alla riorganizzazione del personale debba avvenire sulla base di prospetti analitici che consentano al Consiglio di Amministrazione di fornire indicazioni pienamente informate.

#### **10) Pianificazione delle tempistiche di riferimento**

La riorganizzazione delle Risorse Umane dell'Azienda Speciale, stanti le condizioni attuali, è un processo che è lecito attendersi abbia una durata pluriennale, non potendo, nello stesso esercizio in corso, affrontare tutte le evoluzioni e trasformazioni che un processo di Riorganizzazione impone. È pertanto necessario che ciascuna delle attività venga inquadrata temporalmente, così da poter definire un piano di Riorganizzazione monitorabile nel tempo.