



Progetto  
di fattibilità tecnico-economica  
per l'evoluzione del  
**Sistema Bibliotecario CUBI**

Maggio 2021

## Premessa

<b>[1] Percorso di redazione del progetto di fattibilità</b>	.... 2
<b>[2] Iter decisionale connesso alla valutazione del progetto</b>	.... 3
<b>[3] Obiettivi del progetto</b>	.... 4
• 3.1 rendere attuabili gli indirizzi emersi dal Piano Strategico	.... 4
• 3.2 individuare la forma di gestione da assegnare all'Ente	.... 4
• 3.3 verificare la sostenibilità economica del modello organizzativo proposto	.... 5
• 3.4 definire le tempistiche di attuazione	.... 5
<b>[4] Scelta della forma di gestione</b>	.... 6
• 4.1 avvio dell'analisi sulla forma di gestione	.... 6
• 4.2 inidoneità della forma convenzionale rispetto ai requisiti del Piano	.... 6
• 4.3 <i>Azienda Speciale vs Fondazione</i> : due diversi assetti a confronto	.... 8
• 4.4 la preferenza per l'azienda speciale: motivazioni, cautele e schemi statutari	.... 9
<b>[5] Piano economico-finanziario (PEF)</b>	.... 10
• 5.1 Premesse al PEF	.... 10
◦ a) fonti di stima utilizzate e informazioni complementari	.... 10
◦ b) analisi del costo connesso all'entizzazione di Cubi	.... 11
◦ c) fasi di attuazione del processo di trasformazione	.... 12
• 5.2 La nuova offerta di servizio	.... 12
◦ a) priorità strategiche	.... 13
◦ b) innovazione e razionalizzazione dei fattori produttivi	.... 13
◦ c) servizi di base, servizi a domanda e costi generali indivisibili	.... 14
◦ d) funzionigramma del nuovo assetto	.... 17
◦ e) scelta del contratto di lavoro di riferimento e relativo costo	.... 17
◦ f) quote di finanziamento dei servizi di base e requisiti minimi	.... 18
• 5.3 I servizi a domanda	.... 20
◦ a) la gestione diretta delle biblioteche	.... 21
◦ b) estensioni dell'orario di apertura al pubblico	.... 23
◦ c) smart-library: supporto bibliotecario remoto in orario a basso flusso di pubblico	.... 23
◦ d) supporto per attività di comunicazione	.... 24
◦ e) offerta corsi per il tempo-libero per i cittadini	.... 24
• 5.4 Analisi dei costi e dei ricavi (simulazione sul primo triennio)	.... 26
◦ a) budget aggregato e analitico	.... 26
◦ b) simulazione bilancio CEE e analisi dei flussi di cassa (cash-flow)	.... 27
◦ c) piano degli investimenti e logiche di ammortamento	.... 27
• 5.5 Aspetti patrimoniali	.... 29
◦ a) fondo di dotazione	.... 29
◦ b) accesso al credito	.... 29
◦ c) altri asset patrimoniali: libri e attrezzature IT	.... 29

- 5.6 Confronti economici sulle quote di finanziamento attuali e future . . . . 31

## **[6] Conclusioni** . . . . 35

### **ALLEGATI**

Tutti gli allegati sono scaricabili qui: <https://github.com/cubinrete/cubi2>

*(solo da smart-phone: cliccare su "Go to file")*

Relativi alla forma di gestione:

- Allegato\_1 - Percorso del Gruppo di Lavoro e verbali degli incontri
- Allegato\_2 - Comparazione Azienda vs Fondazione - FAQ
- Allegato\_3 - Comparazione Azienda vs Fondazione - scheda di sintesi
- Allegato\_4 - Indicazioni specifiche per redazione statuto cubi
- Allegato\_5 - Schema di statuto
- Allegato\_6 - Schema di convenzione costitutiva

Relativi al piano economico-finanziario:

- Allegato\_A - Budget (contiene anche: Conto Economico / Stato Patrimoniale / Cash-Flow)
- Allegato\_B - Nuove quote
- Allegato\_Bbis - Confronto quote (vecchie e nuove)
- Allegato\_C - Gestioni Dirette (verrà diffuso nella riunione dedicata al tema)
- Allegato\_D - Altri servizi a domanda
- Allegato\_E - Altre informazioni

Relativi alle riunioni di presentazione del progetto:

- Slide\_Progetto\_18mag2021

La documentazione sulle fasi precedenti del progetto è sempre disponibile sul sito web di CUBI:

<https://www.cubinrete.it/un-piano-strategico-cubi>

## Premessa

Il presente documento costituisce la fase conclusiva dell'articolato percorso intrapreso nell'ultimo biennio dagli Organi Politici e Tecnici dell'Area di Cooperazione CUBI.

Consolidata l'integrazione gestionale tra il Sistema Bibliotecario Milano-Est e il Sistema Bibliotecario Vimercatese (che nel 2015 hanno dato vita a CUBI), nel 2019 si è avviata una partecipata riflessione sul ripensamento delle funzioni e dei servizi delle biblioteche pubbliche attive sul territorio.

Il percorso ha portato all'elaborazione del *Piano Strategico delle biblioteche CUBI 2021/2025*, formalmente approvato il 14 novembre 2020 dalla Conferenza dei Sindaci dei due Sistemi Bibliotecari.

Il *Piano* ha messo in luce come una biblioteca debba essere contemporaneamente molte cose: sicuramente un luogo di accesso alla conoscenza e all'offerta culturale ma anche un ambiente di svago, ospitale e piacevole, capace di offrire occasioni informali di formazione, favorendo lo sviluppo di abilità e legami tra le persone. Sulla base di questi nuovi indirizzi sono stati ridefiniti missione, obiettivi, programmi di lavoro e servizi delle biblioteche CUBI da realizzare nei prossimi anni.

Inoltre, per supportare appieno le biblioteche in questa trasformazione, nel *Piano* si è ipotizzato di ridefinire il modello organizzativo e gestionale di CUBI, unificando anche amministrativamente i Sistemi e superando l'attuale assetto basato su due convezioni intercomunali federate tra loro.

Per queste ragioni, nella stessa Conferenza dei Sindaci in cui si è approvato il *Piano Strategico*, è stata conferita delega - ad un apposito gruppo di lavoro politico - di seguire da vicino l'elaborazione di uno **progetto di fattibilità tecnica ed economica per la trasformazione dell'assetto istituzionale e organizzativo del sistema bibliotecario**; all'interno dello studio avrebbe dovuto inoltre trovare spazio un accurato piano economico-finanziario per la costituzione e l'operatività del nuovo soggetto.

Terminata la fase di redazione, di seguito viene quindi illustrato il Progetto con il suo ricco corredo di allegati di approfondimento, realizzato dai coordinatori dei sistemi bibliotecari, con il necessario supporto consulenziale giuridico-amministrativo ed economico-aziendale.

## [1] PERCORSO DI REDAZIONE DEL PROGETTO DI FATTIBILITÀ

La stesura del *Progetto* è avvenuta tra gennaio e aprile 2021.

Durante le fasi di analisi e redazione, si è attivato – nel corso di 9 riunioni - uno scambio continuativo sui contenuti in esame tra i tecnici ed i componenti del gruppo di lavoro, delegato dalla Conferenza dei Sindaci.

Il percorso di lavoro e i verbali degli incontri sono disponibili in → [Allegato\\_1](#)

Hanno fatto parte del *Gruppo*:

- Morena ARFANI: presidente SBME e Assessore alla Cultura del Comune di Melzo
- Emilio RUSSO: presidente SBV e Assessore alla Cultura del Comune di Vimercate
- Federico LORENZINI: vice-presidente SBME e Sindaco del Comune di Paullo
- Annamaria VENTURINI: vice-presidente SBV e Assessore alla Cultura del Comune di Vaprio d'Adda
- Chiara PAPETTI: conferenza Intersistemica CUBI e Assessore del Comune di San Donato Milanese
- Diego CATALDO: conferenza Intersistemica CUBI e Sindaco del Comune di Trezzano Rosa
- Marco Segala: Sindaco del Comune di San Giuliano Milanese
- Nicola BASILE: Assessore alla Cultura del Comune di Gorgonzola
- Kristiina LOUKIAINEN: Giunta esecutiva SBV e Sindaco del Comune di Ronco Briantino
- Margherita BRAMBILLA: Giunta esecutiva SBV e Assessore alla Cultura del Comune di Agrate Brianza
- Mario SACCHI: Giunta esecutiva SBV e Assessore alla Cultura del Comune di Usmate Velate

I materiali di lavoro sono stati prodotti dai coordinatori dei due sistemi bibliotecari, con la collaborazione dello staff CUBI ed il fondamentale supporto consulenziale dei professionisti:

- avv. Paolo Sabbioni: professore di diritto pubblico e avvocato amministrativista
- dott. Carlo Nebuloni: commercialista

Il Gruppo di lavoro ha potuto beneficiare di alcuni momenti di confronto, grazie alla collaborazione offerta da:

- dott.ssa Priscilla LATELA: segretaria generale dei Comuni di Melzo e Trezzano Rosa
- dott. Fabrizio BRAMBILLA: segretario generale dei Comuni di Cassano d'Adda e Gorgonzola
- dott. Marco PAPA: dirigente area servizi alla persona e cultura del Comune di Vimercate
- dott.ssa Rossana BERETTA: responsabile p.o. Servizi alla Persona del Comune di Concorezzo

Il 19 febbraio 2021, nell'ambito della attività di studio, è stato realizzato un incontro con il Consiglio di Amministrazione ed il Direttore dei sistemi bibliotecari:

- Azienda Speciale Consortile CSBNO, con sede a Paderno Dugnano (MI)
- Fondazione di Partecipazione "Per Leggere", con sede ad Abbiategrasso (MI).

La collaborazione con CSBNO ha permesso inoltre di realizzare approfondimenti con diverse figure tecniche attive nell'ente, tra cui il direttore generale, la direttrice amministrativa e i responsabili dei servizi risorse umane, controllo di gestione, relazioni esterne e *Information Technology*.

## [2] ITER DECISIONALE CONNESSO ALLA VALUTAZIONE DEL PROGETTO

Il presente documento, vagliato e condiviso dal gruppo di lavoro citato in precedenza e preventivamente illustrato alla Commissione Tecnica CUBI lo scorso 11 maggio, sarà oggetto del seguente iter decisionale:

- **18 maggio 2021** h.16:30-18:30 / Conferenza dei Sindaci congiunta CUBI (SBV+SBME)  
Melzo – Teatro Trivulzio (piazza Risorgimento 19)

La seduta verrà dedicata alla presentazione del *Progetto*. Oltre ai Presidenti e ai coordinatori di SBV e SBME, saranno presenti i consulenti coinvolti, per garantire una più accurata illustrazione dei contenuti. L'incontro (non deliberativo) è rivolto ai Sindaci e agli Assessori, nonché ai Segretari generali, dirigenti e responsabili di servizio di tutti i Comuni aderenti a CUBI che vorranno partecipare.

- **3 luglio 2021** h.10-12:30 / Conferenza dei Sindaci congiunta CUBI (SBV+SBME)  
Melzo – Teatro Trivulzio (piazza Risorgimento 19)

La seduta sarà dedicata alla richiesta di approvazione del *Progetto* e dei suoi allegati fondamentali (piano economico-finanziario, schema di statuto e di atto costitutivo del nuovo ente). La riunione avrà natura deliberativa, sarà quindi soggetta al raggiungimento del *quorum* per avere validità.

Nel periodo intermedio, verranno realizzati due ulteriori incontri di approfondimento (in date ancora da definire):

- il primo principalmente rivolto alle 17 Amministrazioni Comunali aderenti a CUBI che già attualmente esternalizzano la gestione della biblioteca; nel caso in cui il nuovo Ente venga effettivamente costituito, tali Amministrazioni potranno valutare di affidare la gestione diretta del proprio servizio bibliotecario secondo la modalità dell'in-house-providing. Per questa ragione, è particolarmente importante mettere a fuoco e meglio tarare le caratteristiche del servizio (ipotizzate nel piano economico-finanziario) con i potenziali fruitori;

- il secondo incontro è invece pensato per creare un momento di dialogo con le Amministrazioni che eventualmente vedessero elementi di criticità nel progetto, per meglio comprenderne le ragioni e le possibili soluzioni.

Qualora il 3 luglio, la Conferenza dei Sindaci approvasse il progetto, si darebbe avvio all'ultima parte del percorso decisionale. La documentazione prodotta, corredata dai verbali di approvazione della Assemblea, verrebbe trasmessa ad ogni Amministrazione Comunale con richiesta di sottoporla a deliberazione del proprio Consiglio Comunale entro il 15 dicembre 2021. Si è ritenuto opportuno prevedere un lasso di tempo così ampio perché, tra settembre e ottobre 2021, dodici Comuni aderenti a CUBI saranno interessati dalle elezioni amministrative.

A scadenza sopraggiunta, sulla base del numero delle deliberazioni favorevoli pervenute, verrà valutata la fattibilità della trasformazione istituzionale proposta e definite le relative tempistiche di attuazione necessarie.

### [3] OBIETTIVI DEL PROGETTO

Gli obiettivi del presente *Progetto* sono principalmente quattro.

Ad ognuno di essi si è data una risposta sintetica all'interno del testo, rimandando - per approfondimenti e maggiore argomentazione - al ricco corredo di allegati, parte integrante e fondamentale della proposta progettuale.

Ecco i sintesi gli obiettivi:

**1) Ridefinire il modello organizzativo del sistema bibliotecario** – inteso come ente strumentale che eroga servizi per i Comuni associati – **per rendere possibile l'attuazione degli indirizzi di sviluppo** delle biblioteche, **emersi dal Piano Strategico CUBI**. In coerenza con il *Piano*, il nuovo "sistema" dovrà quindi essere in grado di:

- **a) ampliare la gamma dei servizi a disposizione delle biblioteche**, compresi quelli di front-office (arrivando a fornire – a domanda – anche l'integrale gestione del servizio al pubblico);
- **b) disporre di una adeguata dotazione di personale da dedicare ai servizi bibliotecari**, sia dal punto di vista quantitativo che da quello delle competenze necessarie per innovare i servizi; negli ultimi anni le risorse professionali delle biblioteche Cubi sono state fortemente compromesse dai vincoli assunzionali in vigore nel comparto EELL e dal fisiologico invecchiamento del personale di ruolo <sup>1</sup>  
La nuova struttura sistemica dovrà essere in grado sia di realizzare, con personale proprio, nuovi servizi "di base" per tutte le biblioteche, sia – per i Comuni privi di personale bibliotecario di ruolo (attualmente 17) – gestire (a richiesta) il servizio al pubblico *in toto*;
- **c) introdurre requisiti minimi vincolanti per i partner su alcune risorse-chiave che condizionano la qualità del servizio erogato al pubblico**: le indagini realizzate a latere del percorso di redazione del *Piano strategico* hanno fatto emergere i notevoli disequilibri da sanare, tra sede e sede, per quanto riguarda le risorse dedicate all'acquisto libri e le attrezzature tecnologiche a disposizione dell'utenza;
- **d) diversificare l'offerta di servizi al pubblico**, definendo quali debbano essere intesi "*di prossimità*" (e quindi garantiti ovunque), quali – poiché più "*di nicchia*" – da offrire solo presso alcune sedi (godendo di un supporto sistemico, per il richiamo sovrateritoriale generato) e quali possano essere del tutto o in parte "*smaterializzati*" (per renderli più fruibili ed efficienti)

Per una illustrazione schematica sui macro-obiettivi emersi dal *Piano Strategico* si rimanda all'allegato:

→ [Slide\\_Progetto\\_18mag2021](#) (dalla slide 5 alla slide 13)

**2) Individuare il più efficace assetto istituzionale da assegnare al nuovo Ente**, in ragione degli obiettivi che deve perseguire e nel quadro nell'ordinamento giuridico di riferimento.

A questo tema sono dedicati il paragrafo 4 e gli allegati di approfondimento da 1 a 6

---

1 Tra il 2015 e il 2019 sono andati in pensione 20 bibliotecari (pari al 17% del personale dipendente attivo nelle 70 biblioteche cubi); nello stesso periodo sono state assunte solo 3 persone (2% del personale) a seguito di concorso pubblico per lo stesso profilo. L'età media dei dipendenti è di circa 53 anni

### **3) Verificare la sostenibilità economica del modello organizzativo proposto**

*A questo tema è dedicato il piano economico-finanziario (la cui sintesi costituisce il paragrafo 5 del documento) e tutti gli allegati connessi (dall'allegato A all'allegato E).*

La sostenibilità è stata indagata da diversi punti di vista, in particolare per:

- quantificare il maggior costo di natura organizzativa/istituzionale che è connaturato all'istituzione di una forma di gestione autonoma, dotata di propria personalità giuridica, confrontandolo con quelli connessi all'attuale assetto realizzato tramite convenzione (art.30 Tuel);
- verificare se e come si modificano i costi di produzione dei servizi di base "consolidati" (ossia quelli che già oggi vengono forniti ai Comuni aderenti al sistema bibliotecario) e le relative quote di finanziamento richieste ai Comuni;
- verificare come l'introduzione di requisiti minimi di risorse richiesti ai partner (vd il precedente paragrafo 3.1.c) impattano sulle quote di finanziamento richieste ai Comuni;
- delineare il nuovo sistema di quote di adesione al Sistema, a partire da quelle di natura obbligatoria richieste per l'erogazione dei servizi di base (più numerosi di quelli garantiti attualmente), simulandone l'importo per ogni aderente;
- descrivere le caratteristiche di servizio (e le relative quote di adesione) di un primo set di servizi "a domanda": ossia quelli a disposizione dei soli Comuni interessati e solo da essi finanziati. In questo ambito, particolare attenzione è stata posta al servizio di "gestione diretta della biblioteca".

Infine, la sostenibilità complessiva del nuovo modello è stata documentata sviluppando budget, funzionigramma, fabbisogno di personale e di investimenti e simulando conto economico, stato patrimoniale e flussi di cassa del primo triennio di operatività dell'Ente.

### **4) Stimare i tempi di attuazione dell'intero percorso**

*Per quanto riguarda le tempistiche dell'iter decisionale si rimanda al paragrafo 2; per quanto riguarda invece l'eventuale istituzione del nuovo ente si fa riferimento al paragrafo 5.1.C*

## [4] SCELTA DELLA FORMA DI GESTIONE

### [4.1] Avvio dell'analisi sulla forma di gestione

Una prima disamina dei possibili modelli organizzativi per la gestione dei servizi bibliotecari locali è stata realizzata, come richiesta di parere all'avv. Amministrativista Paolo Sabbioni, nella fase di studio che ha portato – a febbraio 2020 – alla redazione del rapporto *Lavorando al piano strategico di CUBI: materiali conclusivi per lo sviluppo del piano strategico partecipato del sistema bibliotecario*. Il parere è qui disponibile: <https://bit.ly/3llr5Hf> (cap. 6; pag. 187-201).

In quella sede erano state analizzate varie forme di gestione (convenzione, consorzio, azienda speciale consortile, fondazione e società a capitale pubblico), illustrando di ognuna i punti di forza e gli elementi di criticità, sotto il profilo giuridico-amministrativo. Da quella prima analisi, si erano ritenute motivatamente non appropriate le forme “consorzio” e “società a capitale pubblico”. Relativamente alla convenzione (ex art 30 tuel), si erano sottolineati alcuni limiti in relazione agli obiettivi di natura gestionale che emergevano dagli indirizzi contenuti nel piano strategico e dalle funzioni che si sarebbero volute assegnare al nuovo centro-servizi sistemico. Di contro, il modello della azienda speciale consortile e della fondazione (nella sua declinazione “di partecipazione”) risultavano essere le formule più interessanti da esplorare e comparare in modo più approfondito e analitico.

### [4.2] Inidoneità della forma convenzione rispetto ai requisiti del Piano

La successiva e formale approvazione del *Piano Strategico* dal parte della Conferenza dei Sindaci CUBI (seduta del 14.11.2020) ha assegnato ancora maggiore priorità a tali indirizzi (già sintetizzati nel precedente paragrafo 3.1), rendendo opportuno il superamento della soluzione convenzionale nell'ipotesi evolutiva di CUBI, descritta dal *Piano*.

Le motivazioni possono essere così categorizzate e riassunte:

**Personale** (quantità): la convenzione (per i vincoli e le modalità assunzionali gravanti sul capofila) non permetterebbe (o renderebbe estremamente complesso) di dotare Cubi delle risorse umane quantitativamente necessarie a realizzare una parte dei nuovi servizi di base (comunicazione, fund-raising, offerta formativa per l'utenza, progettazione e realizzazione di servizi innovativi) e per garantire i vari “servizi a domanda” ipotizzati (a partire dalla “gestione diretta” delle 17 biblioteche non dotate di personale)<sup>2</sup>. Diversamente, una ASC o Fondazione che opera in ambito culturale godrebbe invece di specifiche deroghe<sup>3</sup> in termini di capacità assunzionale e potrebbe utilizzare una più ampia gamma di modalità contrattuali in tema di approvvigionamento di risorse umane e professionali.

**Personale** (qualità): il piano economico-finanziario per l'evoluzione di CUBI prevede una dotazione organica a regime di circa 23 persone (18fte) da costituire in buona parte tramite nuove assunzioni. Un investimento in risorse umane di queste proporzioni permetterebbe l'integrazione nello staff sistemico, di professionalità nuove e diversificate, fondamentali per la progettazione e l'erogazione dei vari servizi innovativi delineati nel progetto.

**Agilità decisionale**: la convenzione (poiché priva di organi politici/decisionali veri e propri) per competenze spettanti ai singoli Comuni non può sostituirsi ai singoli organi comunali competenti. Pertanto per l'assunzione di varie tipologie di decisioni risulta necessario raccogliere deliberazioni

<sup>2</sup> per la descrizione di questi servizi si rimanda ai paragrafi 5.2 e 5.3.

<sup>3</sup> Il riferimento è all'art.18 c.2bis del DL 112/2008

da parte di tutti i Comuni convenzionati, con evidenti onerose tempistiche e/o impossibilità di azione (per mancata unanimità).

**Agilità operativa:** una struttura aziendale (di ridotte dimensioni, focalizzata su uno specifico ambito di servizio e dotata di -seppur parziale - autonomia imprenditoriale e regolamentare) garantisce un significativo scarto in termini di agilità operativa, rispetto a quella delegata ad un comune capofila, focalizzato prioritariamente sui propri obiettivi di servizio e sottoposto ad un più ampio numero di vincoli di natura pubblicistica.

**Limitazioni della capacità di servizio e di ottimizzazione dei costi generali:**

l'assetto convenzionale non permette la realizzazione di "servizi a domanda" (per gli aderenti interessati a riceverli) ma unicamente la fornitura di servizi di base (finanziati da tutti ed erogati per tutti gli aderenti). La realizzazione di servizi a domanda permette invece di modulare e personalizzare maggiormente l'offerta dell'ente-sistema alle necessità differenziate dei Comuni aderenti e inoltre dà modo di allocare su di essi una parte dei costi generali della struttura, limitando così i costi di produzione dei "servizi di base", con evidenti vantaggi per i restanti "soci".

**Vantaggi fiscali:** l'assetto contabile-patrimoniale adottato dall'ente capofila di convenzione non permette di ottenere vantaggi fiscali attuabili nelle forme di asc e fondazione (crediti d'imposta su investimenti e parziale detraibilità iva).

**Utilizzo del credito per finanziare investimenti:** l'assetto convenzionale, basato su un ente-capofila (che ne avrebbe detrimento), rende decisamente più ostico l'accesso al credito finalizzato alla realizzazione di obiettivi di servizio dell'intera rete o di singoli aderenti del sistema bibliotecario.

**Capacità di intercettare occasioni di finanziamento** (bandi di enti o fondazioni bancarie): spesso tale attività, se esercitata a vantaggio del sistema bibliotecario con assetto convenzionale, inibisce la possibilità di analoghe iniziative dell'ente-capofila sui medesimi bandi.

**Individuazione del comune capofila per una convenzione unitaria di area vasta:**

ad oggi, nessun Comune aderente a CUBI ha segnalato la propria disponibilità ad essere individuato come capofila di una eventuale futura convenzione unica (SBV+SBME) costituita da 58 amministrazioni e con un bilancio che - a tendere - potrà raggiungere la dimensione di alcuni milioni di euro ed una dotazione di personale di circa 20 persone (attuali dimensioni SBV: bilancio circa €600mila, personale: 4,5 persone; SBME: bilancio circa €500mila, personale: 0,25 persone)

**Attuale assetto CUBI** (costituito da due convenzioni federate con ulteriore convenzione tra capofila): l'attuale assetto CUBI è frutto dell'urgenza con la quale - nel 2015, a fronte dell'azzeramento dei contributi regionali e provinciali ai sistemi bibliotecari (che garantivano la copertura del 50% del loro budget) - si volle avviare una integrazione gestionale tra i due soggetti, per evitare il default finanziario.

Una evoluzione dell'assetto iniziale, verso una forma unitaria, venne già prevista nella fase costitutiva di CUBI (art. 4.4 e 4.5 della convenzione cubi). L'attuale assetto aumenta esponenzialmente i limiti dello strumento convenzionale e determina una inefficiente duplicazione di organi politici e tecnici oltre ad appesantire i più banali iter amministrativi connessi con l'attività del Sistema.

Infine, da un punto di vista più generale, negli ultimi decenni, relativamente alla realizzazione di servizi pubblici locali di rilevanza sovraterritoriale (specie nell'ambito delle politiche sociali, delle *utility* e delle reti infrastrutturali), per ragioni di efficienza e di governance multi-stakeholder, si sono ampiamente diffusi e affermati enti strumentali a valenza sovraterritoriale. Molte delle considerazioni e delle proposte contenute, nel *Piano Strategico* e nel *Piano economico-finanziario per l'evoluzione di CUBI*, sono basate sulla convinzione che anche l'ambito culturale/bibliotecario possa trarre vantaggi da un simile assetto.

### [4.3] Azienda Speciale vs Fondazione: due diversi assetti a confronto

Il confronto tra queste due diverse forme di gestione è stato realizzato sulla base di una analisi comparativa impostata sui seguenti criteri di valutazione:

- *governance*: per indagare il livello di prescrittività normativa connessa ai due modelli, relativamente alla definizione di organi e organismi da prevedere a livello statutario;
- *vincoli di natura pubblicistica*: per evidenziare quali aspetti dell'operatività del nuovo soggetto (in relazione a temi quali l'attività contrattuale, la gestione del personale, gli adempimenti in materia di controllo analogo e trasparenza) risultano condizionati da prescrizioni normative;
- *neutralità fiscale rispetto alla scelta della forma di gestione*: per far emergere eventuali convenienze di natura fiscale tali da far propendere per l'una o l'altra forma di gestione;
- *capacità di attrazione di risorse economiche esterne*: con riferimento all'accesso a bandi di enti e fondazioni o di altre occasioni di finanziamento (5xmille, art-bonus, ecc).

L'analisi ha permesso inoltre di effettuare una serie di approfondimenti – sempre mirati ad impostare una comparazione tra le due forme di gestione – su alcuni temi con forte impatto sull'operatività. Gli aspetti maggiormente indagati sono stati quelli inerenti i meccanismi di rappresentatività di organi politici e tecnici, la disciplina del controllo analogo e dell'*in-house-providing*, i vari ambiti connessi con l'approvvigionamento di personale (vincoli e modalità assunzionali, i contratti di lavoro, ecc), gli ambiti di attività da assegnare all'ente e gli aspetti di natura patrimoniale connessi alla forma di gestione.

Il percorso di approfondimento è stato affidato ai consulenti citati in precedenza (l'avvocato amministrativista Paolo Sabbioni e il commercialista Carlo Nebuloni) e ha dato vita ad un documento → Allegato\_2 strutturato come un insieme di domande/risposte, discusso e arricchito nel corso di 5 riunioni del *gruppo di lavoro*.

La comparazione tra i due modelli ha permesso di mettere a fuoco che – volendo dare vita ad un soggetto strumentale finalizzato a ricevere (dai Comuni "soci") l'affidamento diretto di servizi pubblici di natura bibliotecaria (questa è infatti una delle più nette indicazioni emerse dal *Piano Strategico Cubi*) – la potenziale maggiore agilità della Fondazione resterebbe in buona parte inespresa per la necessità di modellare l'ente come un soggetto pubblico.

#### [4.4] La preferenza per l'Azienda Speciale: motivazioni, cautele e schemi statuari

Al termine del percorso, è emersa la convinzione – suggerita dai consulenti e poi condivisa dal gruppo di lavoro – che il modello della azienda speciale consortile risulta essere quello maggiormente idoneo per la sua più consolidata struttura sotto il profilo normativo ma anche per alcuni *plus*, emersi dal confronto.

Per una più puntuale e sintetica comparazione delle caratteristiche delle due diverse forme di gestione, si rimanda alla **scheda di sintesi**, redatta dall'avv. Paolo Sabbioni, disponibile come → **Allegato\_3** del presente Progetto.

Va sottolineato come – nel rispetto del quadro giuridico che disciplina l'attività delle aziende speciali consortili – tutti i principali indirizzi di servizio espressi nel *Piano Strategico* risulterebbero, con tale scelta, attuabili con particolare riferimento:

- alle deroghe in tema di capacità assunzionale (che permetterebbero una adeguata dotazione di personale del centro-servizi Cubi a vantaggio delle biblioteche aderenti);
- alla capacità di ricevere affidamenti diretti (anche estesi all'intera gestione del servizio bibliotecario) dai Comuni soci interessati, nel rispetto della disciplina dell'in-house-providing;
- alla possibilità di prevedere - nella stesura del testo statuario - efficaci, agili ma nel contempo rappresentativi organi e meccanismi di governance.

Durante gli incontri del gruppo di lavoro e dal confronto con alcuni segretari e dirigenti comunali sono emerse diverse **utili indicazioni** da considerare nella fase di stesura definitiva dello statuto e dell'atto costitutivo dell'ente. L'insieme di questi suggerimenti è fornito come → **Allegato\_4**

Questi elementi sono in parte già stati contemplati negli schemi di **statuto** e di **atto costitutivo**, proposti come → **Allegato\_5** e → **Allegato\_6**, da intendersi come bozze di riferimento, eventualmente da perfezionare, nei prossimi appuntamenti del percorso decisionale.

Terminato questo sintetico riepilogo sul percorso di lavoro realizzato intorno al tema della forma di gestione, l'attenzione sarà posta (a partire del successivo paragrafo) sugli aspetti di natura economico-finanziaria connessi al *Progetto di fattibilità*.

## [5] PIANO ECONOMICO-FINANZIARIO (PEF)

Il linea generale, il Piano economico-finanziario (PEF) è il documento che esplicita i presupposti e le condizioni di base che determinano l'equilibrio economico-finanziario per la gestione di un servizio (e dei connessi investimenti), in un determinato arco temporale.

Il PEF (di un servizio pubblico) ha pertanto l'obiettivo di individuare: a) i costi e i ricavi connessi alla erogazione dei servizi (erogazione di prestazioni e/o produzione di beni); b) i fabbisogni finanziari relativi alla realizzazione dei servizi e di eventuali investimenti necessari

Per la redazione del PEF occorre pertanto individuare un dettagliato e plausibile insieme di ipotesi da impiegare come base informativa per la costruzione successiva degli schemi di *Conto economico* e *Stato patrimoniale*, nonché per il calcolo dei *Flussi di cassa* generati dallo svolgimento delle attività previste.

Nelle pagine seguenti si cerca pertanto – in forma schematica e sintetica – di fornire questo insieme di informazioni e documentazioni relative all'ipotesi di evoluzione del modello organizzativo del Sistema Bibliotecario CUBI, qualora si proceda a dar vita ad una forma di gestione dotata di personalità giuridica autonoma, abbandonando quindi lo strumento convenzionale.

Buona parte della documentazione di dettaglio prodotta è costituita da tabelle contabili. Questi documenti di approfondimento (6 in tutto) vengono messi a disposizione online (vedi l'url indicato nell'indice) per evitare di appesantire eccessivamente il testo. In molti dei seguenti paragrafi, si farà quindi riferimento al corredo di allegati, richiamandoli di volta in volta.

### [5.1] Premesse al PEF

#### (5.1.A) Fonti di stima utilizzate e informazioni complementari

- le stime di costo sono state definite esaminando: a) bilanci di altre realtà già dotate di forma di gestione autonoma (aziende speciali: *Csbno* e *Offerta Sociale*; fondazione: *Per Leggere*); b) dati di spesa storica di Cubi; c) richiedendo preventivazioni *ad hoc*;
- La scelta della futura forma di gestione - se Azienda o Fondazione (purché configurate entrambe per attuare in-house-providing) non modifica i risultati economici del PEF
- Al fine di fornire un termine di paragone rispetto alla scenario futuro delineato nel PEF, si forniscono i riferimenti economici dell'attuale assetto Cubi (convenzione federata SBV+SBME):  
→ [Allegato\\_E\\_Altre Informazioni](#) (foglio 1)  
Si sono utilizzati dati 2019 a causa della anomala annualità 2020 (causa covid)
- I criteri di definizione delle attuali quote di finanziamento comunali a SBV e SBME non sono omogenei. Per il dettaglio si veda: → [Allegato\\_B\\_Nuove Quote](#) (foglio 11)  
Tale disomogeneità va superata nell'ipotesi di un assetto unitario (quale che sia)
- Nel presente PEF, per semplicità di analisi, si ipotizza che il nuovo soggetto divenga operativo dal 1<sup>a</sup> gennaio 2022. Tale tempistica non è realistica.

### (5.1.B) Analisi del costo connesso all'entizzazione di CUBI

L'eventuale decisione di dotare CUBI di **personalità giuridica autonoma** (facendolo così diventare un ente a sé stante) **implica un incremento dei costi** di gestione "istituzionali" (a prescindere degli specifici servizi erogati), rispetto all'attuale assetto "convenzionale".

Si tratta di costi che hanno a che vedere con le attività amministrative e contabili connesse con il funzionamento degli Organi, con la gestione del bilancio, dei contratti e dei rapporti di lavoro con i dipendenti.

Tali attività anche nell'assetto convenzionale hanno un costo (che ricade integralmente sull'ente-capofila) ma - per come sono attualmente disciplinati i rapporti tra gli aderenti di SBV e di SBME - tale costo non è oggetto di rimborso (ossia non grava sui Comuni aderenti).

Non rientrano invece tra questi costi "differenziali" quelli che - già nell'assetto convenzionale attuale - vengono sopportati e sono rimborsati in quota-parte da tutti i Comuni aderenti, tramite il versamento della propria quota annuale; si fa riferimento ad esempio ai costi per la gestione della sede, per le spese del personale di coordinamento e di amministrazione (di tali voci di costo si espongono in tabella nella pagina seguente esclusivamente gli importi eccedenti rispetto a quelli già attualmente contabilizzati)

Il **costo complessivo**, legato all'entizzazione, è stimato in circa **€ 132.000/anno**

TIPO	MACRO	Centro di Costo	Voci di costo	NETTO	IVA	LORDO
DELEGATI	Servizi generali	AFF. GENERALI E FUNZIONAMENTO ORGANI	Indennità di direzione	-€ 20.000		-€ 20.780
			Stipendio Responsabile Area Amministrativa	-€ 36.326		-€ 37.743
			CdA - Compensi	-€ 1.800	€ 0	-€ 1.800
			CdA - Rimborso spese	-€ 1.000	€ 0	-€ 1.000
			Revisore conti - compenso	-€ 4.000	-€ 880	-€ 4.880
			Consulenza sicurezza sul lavoro - ordinaria	-€ 5.000	-€ 1.100	-€ 6.100
			Altre Consulenze (forfait annuo) - ordinarie	-€ 2.000	-€ 440	-€ 2.440
			Canone software protocollo, documentale, trasparenza	-€ 5.000	-€ 1.100	-€ 6.100
			Bolli, vidimazioni e spese contrattuali	-€ 2.500	€ 0	-€ 2.500
			<b>Ammortamento</b> - Consulenze e formazione per fase di start-up	-€ 2.400	€ 0	-€ 2.400
		AFF. FINANZIARI, AMM.NE e CONTROLLO	Canone sw contabilità, controllo gest.	-€ 8.000	-€ 1.760	-€ 9.760
			Commercialista	-€ 7.000	-€ 1.540	-€ 8.540
			Costi gestione bancaria (no fidi)	-€ 1.000	€ 0	-€ 1.000
		GESTIONE RISORSE UMANE	Servizio paghe e contributi + forfait di consulenza del lavoro	-€ 8.500	-€ 1.870	-€ 10.370
			Consulenza giuslavorista ordinaria (forfait annuo)	-€ 5.000	-€ 1.100	-€ 6.100
			<b>Ammortamento</b> - Consulenza giuslavoristica per start-up ente	-€ 2.000	€ 0	-€ 2.000
			Medico del lavoro (forfait annuo)	-€ 3.600	-€ 792	-€ 4.392
		ALTRE SPESE GENERALI ENTE	Assicurazione RC ente + mezzo	-€ 2.500	€ 0	-€ 2.500
			Contact-center e telefonia fissa	-€ 2.000	-€ 440	-€ 2.440
		<b>TOTALE COSTI DIFFERENZIALI</b>				<b>-€ 119.626</b>

L'incremento viene tuttavia **neutralizzato** da altre razionalizzazioni che la struttura aziendale autonoma porta con sé, al punto che i costi di **produzione dei servizi di base** (oggi erogati in forma convenzionale) **ridurranno le quote di finanziamento** comunali di circa **€ 58.000/anno**.

Su questo importante aspetto, si rimanda al paragrafo 5.6

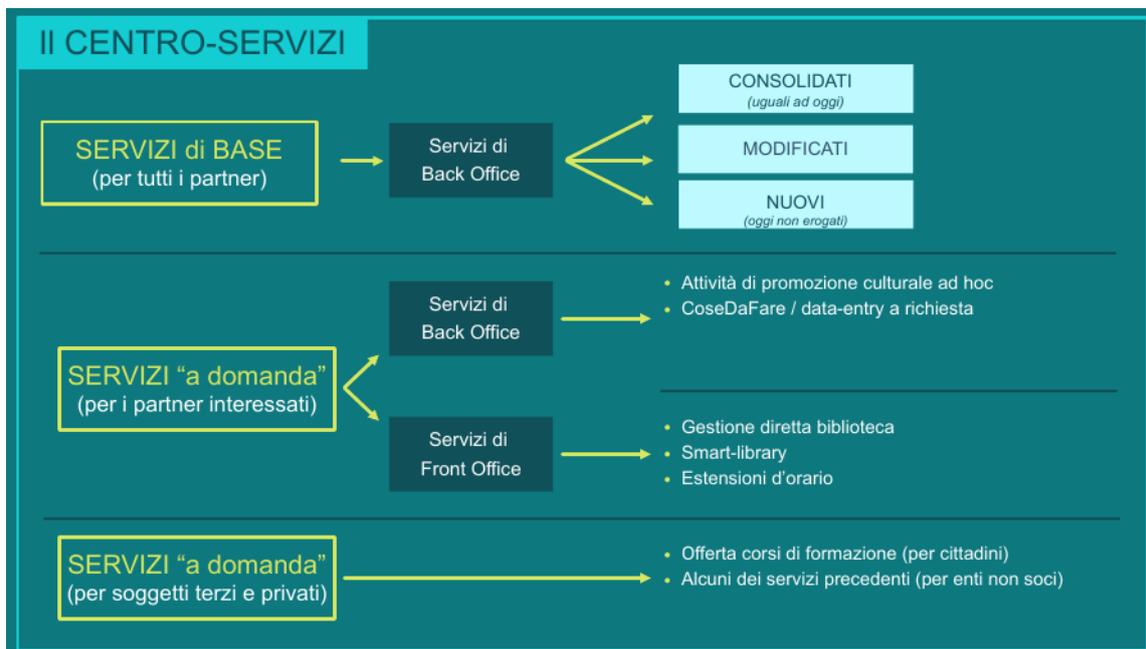
### (5.1.C) Fasi di attuazione del processo di trasformazione

Lo start-up del nuovo Ente e la messa a regime dei servizi descritti nel seguito del PEF (che rappresentano solo una parte delle attuazione dei contenuti del Piano Strategico 2021/2025) verranno realizzati con gradualità, secondo lo schema *in fasi* riportato di seguito. Nella fase di *messa a regime* (18 mesi) la priorità verrà assegnata ai servizi di base già consolidati (per i quali deve essere garantita assoluta continuità nel passaggio “convenzione/nuova\_forma\_di\_gestione”), successivamente al servizio di gestione diretta delle biblioteche (che avranno sottoscritto apposito contratto di servizio) e poi a tutti i restanti servizi a domanda.



### [5.2] La nuova offerta di servizio

L'offerta di servizio che il nuovo Ente potrà garantire ai Comuni sarà decisamente più ampia dell'attuale e maggiormente modulabile sulle esigenze diversificate delle varie biblioteche aderenti, grazie all'affiancamento ai servizi di base (erogati a tutti i partner a fronte delle quote di adesione ordinarie), di vari servizi *a domanda* (forniti e finanziati esclusivamente dai Comuni interessati).



### **(5.2.A) Priorità strategiche**

Per l'avvio e la messa a regime delle attività del nuovo Ente (ossia nei primi 24 mesi di operatività) è fondamentale assumere e definire alcune **priorità strategiche di natura organizzativa e gestionale**. Il seguente elenco le descrive:

- Dotare l'Ente del **personale per la realizzazione dei servizi di base**, quantitativamente calibrato sui fabbisogni indicati nel PEF tramite le varie soluzioni e istituti a disposizione: migrazione o comando del personale di ruolo presso l'attuale centro-servizi, nuove assunzioni, collaborazioni professionali, accordi di cooperazione con altri Sistemi Bibliotecari;
- Dotare l'Ente del **personale necessario per offrire il servizi di gestione diretta** alle biblioteche CUBI attualmente prive di organico, interessate al servizio;
- Assicurarsi il **capitale necessario** alla realizzazione degli **investimenti** previsti nel PEF tramite costituzione del fondo di dotazione (€ 0,35 x abitante *unatantum*) e accedendo al credito;
- Focalizzare l'**attività di ricerca-fondi** con **attenzione prioritaria** verso: a) le realtà di minori dimensioni; b) le sedi che realizzano servizi di richiamo sovra-locale; c) i servizi a fruizione "mobile" e "smaterializzata" (che spesso richiedono cospicui investimenti in fase di avvio);
- Dotare il network di **policy condivise su varie aspetti del servizio bibliotecario**: carta collezioni di rete, piano editoriale degli strumenti di comunicazione, carta dei servizi;
- Creare **alleanze con altri soggetti del territorio** e aderire a network di **cooperazione** bibliotecaria **sovra-sistemici**.

### **(5.2.B) Innovazione e razionalizzazione dei fattori produttivi**

Alcune innovazioni sono alla base del ridisegno organizzativo all'interno del quale il PEF si muove. Si tratta di interventi capaci di incidere positivamente su: a) i costi di produzione dei servizi di base generando economie; b) un più efficiente utilizzo delle risorse umane a disposizione; c) una forte semplificazione delle procedure amministrative tra biblioteche e centro-servizi; d) la qualità dei servizi erogati alle biblioteche.

Gli interventi che verranno attuati sono i seguenti:

- **SOSTITUZIONE DEL SOFTWARE APPLICATIVO DI GESTIONE DELLE BIBLIOTECHE**

Il prodotto attualmente in uso, fondamentale nella fase di avvio di Cubi, è alla fine del proprio ciclo di vita tecnologico. Negli ultimi anni, in tutto il nord-italia, si è diffuso un software decisamente più avanzato che gode di una ampia comunità di utenti costituita da grandi sistemi bibliotecari. Le logiche di offerta del sw rispettano tutti i requisiti previsti dal CAD (Codice della Amministrazione Digitale) tali da procedere ad una migrazione senza la necessità di realizzare una gara d'appalto (in quanto il codice sorgente è open-source). Il Settore Biblioteche della Provincia di Brescia gestisce attualmente – tramite appositi accordi di cooperazione tra enti pubblici - le istanze di utilizzo dell'applicativo di diversi sistemi bibliotecari di dimensione provinciale (Brescia, Bergamo, Cremona, Mantova, Csbno), avocando a sé l'attività di supporto tecnologico e di hosting, a fronte di un rimborso-spese dagli altri Enti. Questa soluzione, comparata con quella attualmente in uso in CUBI, permette rilevanti economie in termini di: a) costi di

assistenza e sviluppo; b) fruizione condivisa dei record catalografici prodotti dai sistemi bibliotecari utilizzatori; c) costi di hosting. L'adozione da parte di Cubi di questa soluzione, a fronte di un netto incremento di funzionalità a disposizione di utenti e operatori, genera un risparmio annuo di circa € 60.000. Si ritiene quindi opportuno realizzare la migrazione entro aprile 2022.

- **STANDARDIZZAZIONE e SEMPLIFICAZIONE DELLA GESTIONE IT (fruita dalle biblioteche)**

A seguito della migrazione di cui sopra, tutti i software in uso presso le biblioteche (applicativo di gestione delle biblioteche, MLOL, *CoseDaFare*, software di collaborazione e di office-automation, ecc) saranno basati su logica cloud, permettendo massima flessibilità di utilizzo ed una netta semplificazione delle attuali architetture di rete, tali da consentire minori costi per la gestione complessiva dell'infrastruttura IT. Ai servizi di base offerti dal sistema verrà aggiunto quello di gestione omnicomprensiva delle attrezzature IT utilizzate in biblioteca (pc, monitor, stampanti, multifunzione, lettori barcode, account di sw di collaborazione e produttività, ecc) a fronte di un canone di servizio, dimensionato sulle esigenze della singola struttura e introducendo requisiti minimi sulle dotazioni tecnologiche fornite. La gestione delle linee di connettività è già attualmente centralizzata ma – nel contesto futuro – potrà integrare linee in fibra ottica ad alte prestazioni (ftth o dedicate), quando già nella dotazione dell'ente comunale. Questo intervento – rispetto alla frammentaria situazione attuale – permetterà un forte standardizzazione del "parco-machine" riducendo di molto il tempo-lavoro dedicato all'assistenza (hardware, sistemistica, sw) e permettendo una sostituzione continua (ogni 5 anni) delle attrezzature (che così divverrebbero asset di CUBI e non più attrezzature di proprietà dei singoli comuni). Su questi temi si rimanda al paragrafo 5.2.F (relativo alle quote di finanziamento) e al paragrafo 5.5.C (aspetti patrimoniali).

- **MAGGIORE OMOGENEITÀ DI RISORSE NELLE BIBLIOTECHE DEL SISTEMA**

La nuova offerta di servizio del Sistema comprenderà ambiti ad oggi del tutto delegati a gestione autonoma dei singoli comune. Oltre alla gestione dell'intera infrastruttura IT, anche la gestione dell'iter amministrativo dell'acquisto libri in tutte le sue fasi (scelta del fornitore, gestione dei pagamenti) rientrerà tra i servizi di base del nuovo ente. Sul fronte delle risorse umane necessarie alla realizzazione dei servizi al pubblico, i singoli Comuni (in particolare quelli privi di personale bibliotecario di ruolo) potranno valutare se affidarne la gestione al sistema bibliotecario. Questo insieme di interventi, oltre a generare benefici di natura economica e/o organizzativa (legati alla massa critica delle attività gestite su scala sistemica), avranno la capacità di introdurre requisiti minimi di servizio tra sede e sede, aspetto – oggi – particolarmente problematico.

### **(5.2.C) Servizi di base, servizi a domanda e costi generali indivisibili**

Come anticipato, la gamma di offerta dei servizi forniti dal Sistema andrà ad ampliarsi, per meglio rispondere alle esigenze diversificate dei Comuni e delle biblioteche che aderiscono a CUBI. Di fatto verranno garantite due tipologie di servizio:

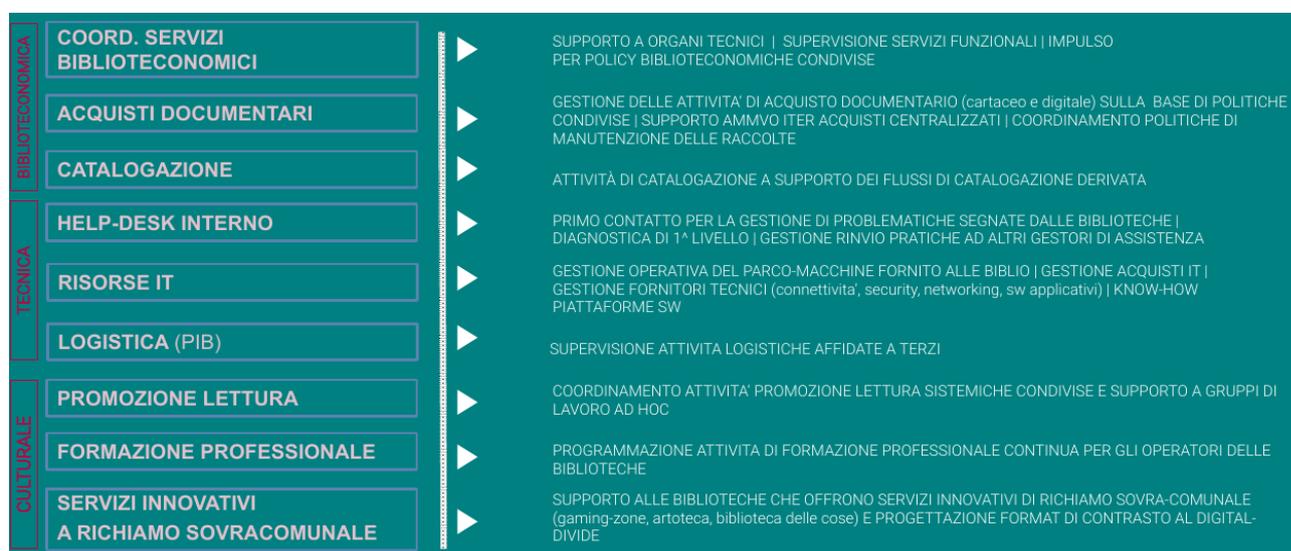
- servizio di base → finanziati da tutti i partner tramite le quote di adesione ordinarie
- servizi a domanda → finanziati dai soli partner interessati tramite quote di adesione extra

Nel presente PEF vengono ipotizzati soltanto alcuni *servizi a domanda* ma la loro tipologia può variare dinamicamente nel tempo, sulla base delle esigenze degli aderenti al network. La sede pertinente per le future evoluzioni – avviata l'operatività del nuovo soggetto – sarà quella connessa alla approvazione del bilancio di previsione di ogni annualità e del Piano Programma (suo allegato obbligatorio).

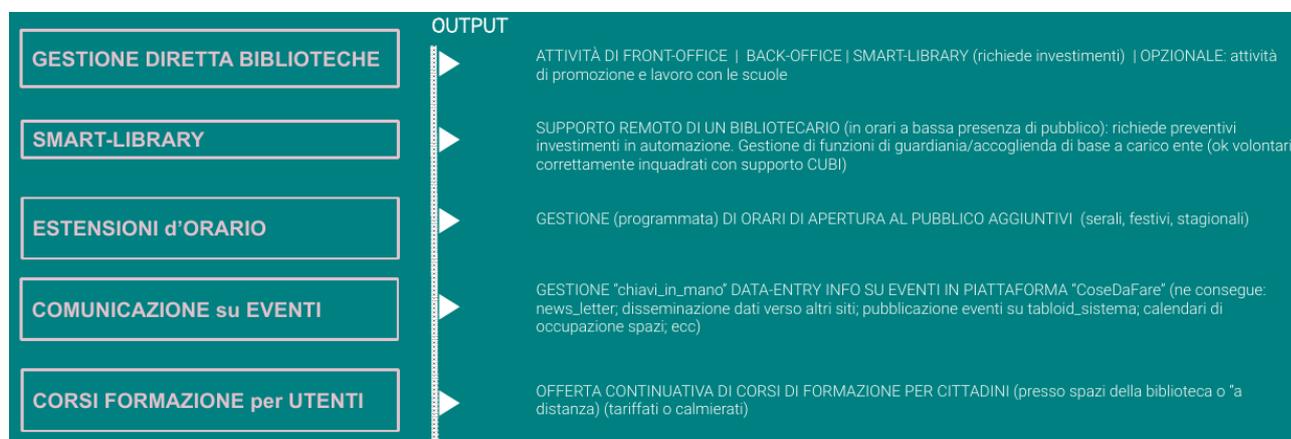
## SERVIZI DI BASE - AREA ISTITUZIONALE



## SERVIZI DI BASE - AREE FUNZIONALI



## SERVIZI A DOMANDA



Nella costruzione del PEF si è seguito un approccio gestionale strutturato *per centri di costo/ricavo* piuttosto analitici. In questo modo è sempre possibile conoscere e governare i costi di produzione di ogni singolo servizio e metterli in rapporto ai ricavi da esso generati; l'impostazione vale tanto per i servizi di base (chiamati anche "delegati"), quanto per i servizi a domanda (o "economici"), forniti ai partner interessati o a terzi (enti non aderenti al network o privati).

Il vantaggio connesso alla realizzazione di servizi a domanda sta anche nel fatto che su di essi è possibile allocare convenzionalmente una parte dei costi generali indivisibili dell'Ente (nel presente PEF è stata stimata una entrata di circa €40.000/anno per questa ragione), con evidente vantaggio per chi usufruisce unicamente dei servizi di base. Una quantificazione dei costi generali indivisibili (stimati in circa €130.000/anno) è fornita nel file: → [Allegato\\_A\\_Budget](#) (foglio 7)

L'impostazione *analitica* non impedisce tuttavia di introdurre – nella quantificazione economica del "prezzo" da assegnare ai servizi e richiedere ai partner - logiche di natura solidaristica, basate su criteri condivisi. Questo aspetto verrà trattato meglio nel paragrafo 5.2.F, dedicato alla politica delle quote di adesione.

La gamma di attività e di servizi realizzata nel nuovo assetto delineato per CUBI è nettamente più ampia di quella attuale, rispondendo così ad uno degli obiettivi fissati dal Piano Strategico. La tabella che segue dà una misura di questo sviluppo:

		CUBI ATTUALE	CUBI FUTURO	<b>LEGENDA</b>	
<b>Servizi istituzionali</b>	AFFARI GENERALI E FUNZIONAMENTO ORGANI	-	X	<b>X</b>	Servizio garantito
	AFFARI FINANZIARI, AMM.NE E CONTROLLO		X		
	GESTIONE RISORSE UMANE		X	-	Fornito sporadicamente o in misura ridotta
	FUND-RISING	-	X		
	COMUNICAZIONE E MARKETING		X		
<b>Servizi di base</b>	COORD. BIBLIOTECOMICO	X	X		
	GESTIONE RISORSE IT	-	X		
	HELP-DESK	X	X		
	LOGISTICA (pib)	X	X		
	CATALOGAZIONE	X	X		
	ACQUISTO CONTENUTI (libri e digitale)	-	X		
	PROMOZIONE LETTURA e EVENTI	-	X		
	FORMAZIONE	-	X		
	SERVIZI INNOVATIVI		X		
<b>Servizi a domanda</b>	GEST. DIRETTA BIBLIOTECHE + SMART-LIBRARY		X		
	SMART-LIBRARY (per sedi NON in gestione diretta)		X		
	ESTENSIONE APERTURE BIBLIOTECHE (24 sedi)		X		
	COSEdaFARE (data-entry) (1.000 record)		X		
	CORSI FORMAZIONE UTENTI		X		

### (5.2.D) Funzionigramma del nuovo assetto

Il funzionigramma è lo strumento di programmazione tramite il quale viene descritto l'impiego delle risorse umane necessarie al nuovo assetto sistemico. Di ogni risorsa viene definito il profilo, il costo (aziendale lordo, al netto dell'irap), l'inquadramento contrattuale ipotizzato e soprattutto le percentuali di **riparto del proprio tempo-lavoro** (e quindi di spesa) **sui vari centri di costo** necessari per la realizzazione dei servizi.

Per una visione più analitica del **nuovo funzionigramma CUBI**, si rimanda al file: → [Allegato\\_A\\_Budget](#) (foglio 6). Sinteticamente, il nuovo Ente avrà un fabbisogno di risorse umane pari a **18 full-time-equivalent (fte)**, distribuito su un organico di **23 persone** (alcuni full-time, altri part-time), per una spesa di personale annua di circa € 678.000. La distribuzione delle risorse (e di spesa), sui vari macro-ambiti di servizio, sarà la seguente:

- Servizi di base (Area Istituzionale): 3,7 fte € 139.000/anno (20,6% della spesa di personale)
- Servizi di base (Aree Funzionali): 3,7 fte € 129.000/anno (19,0% della spesa di personale)
- Servizio a domanda 10,6 fte € 409.000/anno (60,4% della spesa di personale)

Per fornire un termine di paragone: al 31.12.2020 le risorse-umane a disposizione per attività sistemiche (a prescindere dal tipo di contratto) erano pari 5,8 fte (distribuite su 9 persone), per una spesa complessiva di €274.000/anno. Per info analitiche 2019 si rimanda al file: → [Allegato\\_E\\_Altre\\_Infornazioni](#) (foglio 2).

### (5.2.E) Scelta del contratto di lavoro e relativo costo

Il nuovo Ente dovrà scegliere quale contratto di lavoro applicare al proprio personale. Tale scelta è libera fra i vari contratti nazionali coerenti con l'ambito di attività in cui andrà ad operare la nuova struttura (formalizzati all'interno del proprio statuto) e che meglio si adattano all'assetto operativo previsto (per quanto riguarda: i profili professionali necessari, gli istituti di flessibilità, le tutele ed i costi del lavoro previsti). Da questa analisi comparata è emerso che il CCNL FederCulture risulti essere il più idoneo, per le seguenti ragioni:

- è costruito sulla base di caratteristiche ed esigenze di aziende che operano in ambito culturale;
- ha un costo del lavoro simile a quello del comparto Enti Locale (l'incremento medio del 5% circa);
- prevede nativamente la "migrazione" del personale proveniente da EELL, evitando così' complesse ed arbitrarie interpretazioni, spesso oggetto di contenzioso;
- prevede, in caso di assenze, il rimborso delle retribuzioni versate al lavoratore da parte dell'INPS.

La comparazione del costo del lavoro tra EELL e FederCulture per il profilo C1 è la seguente:

FEDER-CULTURE *		ENTI LOCALI	
Full-time = 37 h (fte 1)		Full-time = 36 h (fte 1)	
Costo aziendale lordo	€ 32.282	Costo aziendale lordo	€ 28.011
Buoni pasto (7euro x 216 GG)	€ 1.512	Buoni pasto (7euro x 174 GG)	€ 1.512
Premio (ipotesi)	€ 800	Premio (ipotesi)	€ 800
IRAP (3,9%)	€ 1.290	IRAP (8,5%)	€ 2.449
<b>TOTALE</b>	<b>€ 35.884</b>	<b>TOTALE</b>	<b>€ 32.772</b>
COSTO ORARIO su ore contrattuali	€ 20,99	COSTO ORARIO su ore contrattuali	€ 19,70
COSTO ORARIO su ore produttive	<b>€ 22,45 + 5,7%</b>	COSTO ORARIO su ore produttive	<b>€ 21,07</b>

#### FEDERCULTURE – Calcolo giorni Produttivi

Giorni anno	365
Riposi settimanali (2ggx52)	-104
Ferie	-30
Media festivi infrasettimanali	-6
Assenze 3,3% (malattia, infortunio, maternità)	-9
<b>GIORNI CONTRATTUALI</b>	<b>231</b>
<b>GIORNI PRODUTTIVI</b>	<b>216</b>

#### EELL – Calcolo giorni Produttivi

Giorni anno	365
Riposi settimanali (2ggx52)	-104
Ferie	-30
Media festivi infrasettimanali	-6
Assenze 3,3% (malattia, infortunio, maternità)	-9
<b>GIORNI CONTRATTUALI</b>	<b>231</b>
<b>GIORNI PRODUTTIVI</b>	<b>216</b>

#### Calcolo ore Produttive

a Ore teoriche anno anno (365X7,4h)	2701
b Riposi settimanali (2ggx52)	-770
c Ferie	-222
d Media festivi infrasettimanali	-44
e Assenze 3,3% (malattia, infortunio, maternità)	-67
<b>ORE CONTRATTUALI (a-b-c)</b>	<b>1709</b>
<b>ORE PRODUTTIVE (a-b-c-d-e)</b>	<b>1598</b>

#### Calcolo ore Produttive

a Ore teoriche anno anno (365X7,2h)	2628
b Riposi settimanali (2ggx52)	-749
c Ferie	-216
d Media festivi infrasettimanali	-43
e Assenze 3,3% (malattia, infortunio, maternità)	-65
<b>ORE CONTRATTUALI (a-b-c)</b>	<b>1663</b>
<b>ORE PRODUTTIVE (a-b-c-d-e)</b>	<b>1555</b>

### (5.2.F) Quote di finanziamento dei servizi di base e introduzione di requisiti minimi

Il presente PEF ipotizza una nuova strutturazione delle quote ordinarie per i servizi di base, da richiedere annualmente ai comuni aderenti. Le informazioni analitiche sulle quote ordinarie proposte (tipologia, importi, servizi finanziati, montante complessivo e metriche di riferimento) sono disponibili nel seguente file:

→ [Allegato\\_B\\_Nuove\\_Quote](#) (foglio 1 e seguenti).

In sintesi, la nuova strutturazione è la seguente:

- (a) QUOTA per ABITANTE
  - €0,55 per abitante | finanzia tutti i costi non esplicitamente coperti dalle successive quote
  - incasso complessivo previsto: €342.000
- (b) QUOTA per SEDE
  - articolata su 4 scaglioni demografici (€4.000/3.100/1.800/1.400) | finanzia logistica (PIB) e linee-dati
  - incasso complessivo previsto: €191.000
- (c) QUOTA per ACQUISTO MATERIALE DOCUMENTARIO *[spesa oggi sostenuta dai Comuni]*
  - €0,70 per abitante | finanzia: acquisto libri x biblioteche, contenuti digitali e piccole spese connesse
  - si tratta di un valore minimo obbligato per tutti (x situazione attuale vedi: → [Allegato\\_B\\_Nuove\\_Quote](#) (foglio 5))
  - non garantisce un livello soddisfacente di acquisti | può essere incrementato su scelta autonoma
  - incasso complessivo previsto: €436.000
- (d) QUOTA per FRUIZIONE ATTREZZATURE/SERVIZI IT *[spesa oggi sostenuta dai Comuni]*
  - articolata su 3 diversi livelli di equipaggiamento (€1.000/2.200/3.500), integrabili con extra
  - finanzia fruizione/assistenza/consumabili di varie attrezzature IT → [Allegato\\_B\\_Nuove\\_Quote](#) (da foglio 6 a 9)
  - gli asset (di proprietà cubi) vengono sostituiti con nuovi ogni 5anni
  - incasso complessivo previsto: €137.000

(e) CONFERIMENTO TARIFFE per RITARDATA RICONSEGNA PRESTITI

- si tratta di importi versati dagli utenti x ritardi sul prestito già oggi trasferiti al Sistema
- finanzia: canoni di gestione del sw x biblioteche e i costi vivi di gestione dei solleciti
- incasso complessivo previsto: €40.000

Poichè, nel nuovo assetto delle quote, vengono forniti servizi che attualmente gestiscono (e finanziano) i singoli Comuni (quote C e D del precedente elenco), non è immediato comprendere se – comune per comune – il nuovo scenario determina o meno un aumento di costo, per un dato Comune, rispetto ad oggi. A questo importante tema è dedicato il paragrafo 5.6.

Le quote citate, introducono di fatto due requisiti minimi (oggi non previsti dalla convenzione) finalizzati a:

a) alimentare in modo equo le risorse condivise su scala sistemica tra i partner (i libri ad esempio - essendo visibili sul catalogo online – vengono utilizzati da tutti gli utenti, a prescindere dall'importo speso in acquisti librari dalla biblioteca di riferimento del cittadino-fruitore);

b) affermare un livello minimo quali-quantitativo rispetto alle attrezzature informatiche messe a disposizione degli utenti, nelle varie biblioteche CUBI.

Senza dubbio, i Comuni che attualmente risultavano deficitari rispetto a queste risorse nelle proprie biblioteche, si troveranno vincolati ad investire maggiormente (per questo motivo), tramite un versamento di quote al Sistema (oggi non previste).

### [5.3] I servizi a domanda

Come anticipato, i servizi a domanda rappresentano un ampliamento della gamma di attività (di front e back-office) che i Comuni aderenti avrebbero la facoltà di richiedere al nuovo sistema bibliotecario, a fronte del pagamento di apposite quote di finanziamento aggiuntive.

L'affidamento seguirebbe la logica dell'*in-house-providing*, ossia tramite la sottoscrizione di un contratto di servizio con la ASC e con il solo onere di dimostrazione della congruità del prezzo, analizzato nelle sue componenti qualitative ed economiche (da questo punto di vista, il *Piano Programma* - allegato obbligatorio al bilancio di previsione della Azienda - fornirà documentazione utile in merito).

La tipologia di questi servizi può variare dinamicamente nel tempo, su imput dei partner dell'Azienda, fatta salva la coerenza con gli ambiti di attività definite nello statuto. Le logiche di costruzione del "prezzo" dei singoli servizi sono trasparenti e condivise nei documenti di programmazione dell'ente. Gli aspetti rilevanti che incidono a definirli sono sicuramente rappresentati:

- dal costo del lavoro del personale (di cui si è parlato in par. 5.2.E);
- dalla percentuale di allocazione dei costi generali indivisibili (vd. par. 5.2.C);
- da eventuali beni e servizi che risulta necessario acquistare per la realizzazione del singolo servizio richiesto.

L'attivazione di un variegato set di servizi a domanda da parte dell'Azienda è favorito dalla condivisione di bisogni analoghi tra le biblioteche CUBI (ben focalizzati nel Piano Strategico), aspetto che può garantire una adeguato dimensionamento di risorse (economiche e professionali) nella fase di progettazione, prototipazione e realizzazione dei servizi da avviare.

Nell'elaborazione del PEF si è scelto di simulare l'attivazione di cinque diversi *servizi a domanda*:

- gestione diretta e integrale della biblioteca
- estensione dell'orario di apertura al pubblico
- smart-library: supporto *bibliotecario remoto* in fasce d'orario a basso flusso di pubblico
- supporto per attività di comunicazione per promuovere eventi e attività
- offerta di corsi per il tempo libero dedicati ai cittadini

La configurazione del servizio che abbiamo immaginato può essere adattata ad esigenze specifiche e quindi modificata (ad esempio: poco cambia se l'estensione di orario riguardi il periodo estivo o la fascia tardo-pomeridiana invernale). Di ogni servizio forniamo di seguito una breve descrizione di contenuto ed i principali riferimenti economici, mentre per gli aspetti contabili e organizzativi di maggior dettaglio rimandiamo ai file:

→ [Allegato\\_C\\_Gestioni Dirette](#)

→ [Allegato\\_D\\_Altri\\_servizi\\_a\\_domanda](#)

### (5.3.A) GESTIONE DIRETTA E INTEGRALE DELLA BIBLIOTECA

Il servizio di gestione diretta e integrale della biblioteca è pensato per quei Comuni (attualmente 17 sui 58 aderenti a CUBI) che – privi di personale di ruolo bibliotecario – già attualmente esternalizzano il servizio tramite una periodica gara d'appalto, alla quale partecipano diverse cooperative più o meno specializzate nel settore di mercato.

In caso di costituzione di CUBI come soggetto dotato di personalità giuridica autonoma e configurato per operare il logica di *in-house-provving*, i Comuni potranno valutare (con scelta libera e autonoma) di affidare la gestione in via diretta al Sistema Bibliotecario, stipulando un contratto di servizio che – per la natura del rapporto da instaurare – prevederà durate contrattuali medio-lunghe (di norma non inferiori ai 5 anni).

Nella simulazione realizzata nel presente PEF, si è ipotizzata l'adesione al servizio per tutte le 17 biblioteche.

Qualora effettivamente i Comuni in questione volessero aderire alla proposta, potranno formalizzare questa scelta in una fase successiva al 15 dicembre 2021 (data entro la quale invece ogni Amministrazione Comunale aderente a CUBI sarà chiamata a deliberare la propria eventuale adesione al Sistema Bibliotecario nella nuova configurazione istituzionale).

Vista la rilevanza e la complessità del tema, verrà proposto ai referenti dei Comuni interessati una riunione (indicativamente a metà giugno 2021) per analizzare più nel dettaglio le caratteristiche del servizio di "gestione diretta". In quella sede si potrà meglio tarare la proposta sulla base di caratteristiche ed esigenze locali.

*Per questa ragione l'Allegato C. Gestioni Dirette verrà illustrato e condiviso nel corso di quel successivo incontro, non rendendolo per il momento disponibile nella documentazione a corredo del Progetto.*

Si forniscono tuttavia di seguito le caratteristiche principali di servizio finora ipotizzate:

#### **PERSONALE**

- il personale impiegato sarà dipendente dal Sistema Bibliotecario, inquadrato in base al CCNL FederCulture;
- per le attività realizzate in presenza (presso le biblioteche) saranno impiegate 9 persone, in parte a tempo pieno e in parte a tempo parziale, per complessivi 8 full-time-equivalent;
- per lo svolgimento delle attività di coordinamento e per servizi di back-office di supporto, saranno inoltre impiegati altri 1,78 fte della dotazione complessiva dell'Ente, i cui costi gravano sul servizio di "gestione diretta";
- per ogni sede gestita verranno assegnate almeno 2 diverse risorse, in modo tale che – in caso di assenze – sia sempre disponibile un'altra persona preparata a subentrare.
- Il personale impegnato sarà costantemente coinvolto nelle attività di formazione e aggiornamento dedicate ai dipendenti dell'ente;
- circa il 20% del tempo-lavoro del personale presente in loco sarà dedicato alle attività di back-office assolutamente necessarie per garantire adeguati livelli qualitativi del servizio nelle fasce di apertura al pubblico e consolidare salde relazioni tra l'operatore e la comunità di riferimento.

#### **APERTURA AL PUBBLICO**

- il contratto di servizio verrà differenziato su tre diverse ampiezze dell'orario di apertura al pubblico, rispettivamente di 12,5 – 20 – 25 ore settimanali (per 49 settimane/anno); a fronte di ciò, la presenza di personale in servizio in loco (a prescindere dall'apertura al pubblico) sarà garantita per 10 – 16,5 – 20 ore settimanali (per 49 settimane/anno);

- circa il 30% delle ore di apertura al pubblico verranno erogate nella modalità SMART-LIBRARY (meglio descritta nel successivo paragrafo 5.3.C)

### **SERVIZI e ATTIVITÀ COMPRESSE**

- gestione dei servizi per il pubblico negli orari di apertura (reference, gestione del prestito, informazioni bibliografiche, ecc)
- gestione del budget di acquisto-libri, tramite *approval-plan* concordato con l'Amministrazione e tutte le attività connesse all'iter del libro e alla manutenzione della raccolta;
- gestione di tutte le attività di back-office ordinario (richieste di PIB, ricollocazione materiale a scaffale, gestione solleciti, gestione incassi, ecc);
- gestione pagina web della biblioteca;
- alimentazione del portale CoseDaFare con eventi comunali (vd il successivo paragrafo 5.3.D);
- gestione pagina facebook delle biblioteche "esternalizzate cubi";
- relazioni periodiche fisse tra il Comune committente e CUBI, assicurate dal Responsabile "gestioni dirette" (figura con solida competenza professionale e capacità di programmazione del servizio);
- reportistica mensile con dati di funzionamento del servizio;
- metodologia e approccio gestionale definito e formalizzato (contratto di servizio e suoi allegati: procedure di lavoro, politica degli acquisti, manuale di relazione con l'utenza, ecc)

### **SERVIZI ACCESSORI e OPZIONALI**

- **Attività con le scuole:** attività programmate di promozione della biblioteca e della lettura da realizzare con le scuole (di ogni ordine e grado, a partire dalle primarie) del territorio. Verranno proposti alcuni format già collaudati o si potranno realizzare modalità definite ad hoc. Quando l'attività richiede unicamente tempo-lavoro di bibliotecari (non di attori e animatori esterni) il costo di riferimento per gli interventi si baserà sul costo/lordo ora del dipendente C1 di Federculture, comprensivo del 10% di sostegno dei costi generali di struttura. Si tratterà quindi di un importo orario lordo (iva esente) di € 24,70
- **Altre attività di promozione** (anche in collaborazione con associazioni locali): anche in questo caso verranno proposti format già ben collaudati o si potranno definire modalità di intervento ad hoc. Per i riferimenti economici sull'impiego di personale bibliotecario si tenga come riferimento l'importo orario lordo (iva esente) di € 24,70. Invece per interventi di terzi (attori, animatori, esperti) sarà necessario acquisire preventivazioni ad hoc

### **INVESTIMENTI PER AUTOMAZIONE e DIGITALIZZAZIONE del SERVIZIO**

- Per permettere la modalità di erogazione del servizio SMART-LIBRARY ma più in generale, per favorire un utilizzo autonomo della biblioteca per il pubblico che lo gradisce, risulta indispensabile realizzare preliminarmente i seguenti interventi che richiedono investimenti e lavoro unatantum:
  - manutenzione della raccolta libraria per eliminazione della parte non fruita secondo criteri scientifici;
  - posizionamento chip rfid su tutto il materiale documentario
  - acquisto di self-check, varco di accesso/uscita a tecnologia RFID
  - acquisto di buca di restituzione esterna H24
  - acquisto di una postazione totem di video-chat per assistenza del bibliotecario remoto (smart-library)
- L'insieme di queste attività verranno progettate, realizzate e finanziate con risorse economiche CUBI, rimborsabili dal Comune in forma rateizzata nel corso di 5 anni (tramite un canone aggiuntivo x 60 mesi)

(5.3.B) **ESTENSIONE DELL'ORARIO DI APERTURA AL PUBBLICO**

<b>Obiettivo</b>	Garantire, ai Comuni che ne fanno richiesta, la gestione di estensioni dell'orario di apertura al pubblico della propria biblioteca, con utilizzo di bibliotecari dipendenti di CUBI.
<b>Descrizione</b>	Il servizio può rivelarsi utile quando la struttura comunale non è dotata di sufficiente personale per offrire aperture serali, domenicali (o per ridurre il nro di settimane di chiusura durante l'estate, periodo in cui si concentrano le ferie del personale di ruolo). Nella costruzione del presente PEF, il servizio di "estensione d'orario" è stato simulato per garantire l'apertura domenicale "a turno" in 24 sedi (medio-grandi), tenendone aperte 6 ogni domenica, limitatamente al periodo ottobre/marzo di ogni anno, presidiando ognuna con 2 operatori in contemporanea. Questo vorrebbe dire che ognuna delle 24 biblioteche sarebbe aperta circa 1 domenica al mese (complessivamente 4 domeniche nel corso dell'intero periodo di 24 settimane, ossia poco meno di un semestre). In questo modo i cittadini del territorio Cubi (circa 620.000) avrebbero – in questi 6 mesi autunnali/invernali – almeno una biblioteca sempre aperta la domenica vicina a casa (max 8/10 km). Ogni apertura avrebbe la durata di mezza giornata con due operatori (forniti da Cubi) presenti in contemporanea x 3 h cad. Per 3 sedi l'apertura è ipotizzata di mattino (h.10-13) e nelle altre 3 di pomeriggio (h.15-18).
<b>Pre-requisiti organizzativi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sapere con abbondante anticipo quali biblioteche intendono aderire al servizio</li> <li>• Prevedere un breve momento formativo verso i "bibliotecari sostituiti" rispetto ad aspetti pratici/operativi delle sedi temporaneamente gestite</li> <li>• Sarebbe opportuno abbinare a tale servizio, una programmazione di eventi di promozione (ora del racconto per bambini, piccoli spettacoli teatrali, ecc) per vitalizzare la situazione (questo aspetto non entra tuttavia in questa prima preventivazione).</li> </ul>
<b>Costo di riferimento del servizio</b>	€ 1.625/anno, per ognuna delle 24 sedi che aderiscono all'iniziativa (godendo di circa 4 aperture domenicali cadauna)
<b>Parametri economici di dettaglio</b>	→ <a href="#">Allegato_D_Altri_servizi_a_domanda</a> (foglio 3)

(5.3.C) **SMART-LIBRARY: SUPPORTO BIBLIOTECARIO REMOTO IN ORARI A BASSO FLUSSO DI PUBBLICO**

<b>Obiettivo</b>	Fornire assistenza al pubblico presente in biblioteca in orari a bassa affluenza tramite uno staff di bibliotecari (condiviso su scala sistemica) che operano da remoto, contattabili dall'utente tramite un totem presente in biblioteca (maxi-schermo connesso in video-chat con gli operatori). Vedi allegato → <a href="#">Slide</a> (slide nro 41B)
<b>Descrizione</b>	La <u>presenza fisica</u> di personale professionalizzato in biblioteca è <u>irrinunciabile</u> per la buona gestione del servizio bibliotecario di base. Questa soluzione va intesa come <u>aggiuntiva</u> per permettere (a costi molto contenuti) estensioni d'orario, in fasce a basso flusso di pubblico. Il bibliotecario "remoto" potrà: fornire aiuto per auto-registrazione del prestito/restituzione via self-check, attivare richieste di prestito interbibliotecario, gestire le pratiche dell'utente (rinnovi, solleciti, ecc), fornire informazioni bibliografiche e di orientamento ai servizi bibliotecari.
<b>Pre-requisiti organizzativi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servizio di accoglienza (gestito da persone in loco anche privo di competenze biblioteconomiche). Questa attività può essere garantita con ricorso – purché ben impostato e disciplinato – a risorse volontarie o collaborazioni civiche (Cubi potrà fornire supporto metodologico/organizzativo sul tema)</li> <li>• Totem per connessione in video-chat con operatore remoto (circa € 2.000)</li> <li>• Utilizzo della tecnologia rfid su tutto il materiale della biblioteca e presenza di almeno 1 postazione self-check e di varchi di ingresso/uscita</li> <li>• Varie soluzioni per favorire uso self-service della biblioteca: box restituzione esterno h24, buona segnaletica di interni e di scaffale, buoni livelli di ordine e collezione libraria ben mantenuta.</li> </ul>

<b>Costo di riferimento del servizio</b>	Circa €7.000/anno per sede (per un servizio fornito 4 giorni alla settimana, per 2h al giorno, per 48 settimane). Costo/h del servizio: €5 Questo importo non comprende i costi connessi ai “pre-requisiti organizzativi”. Nella simulazione realizzata si è ipotizzata l’adesione di almeno 6 biblioteche CUBI, già dotate di tecnologia rfid. Variazioni del nro di adesioni richiedono un ricalcolo degli importi
<b>Parametri economici di dettaglio</b>	→ <a href="#">Allegato_D_Altri_servizi_a_domanda</a> (foglio 2)

### (5.3.D) SUPPORTO PER ATTIVITÀ DI COMUNICAZIONE PER PROMUOVERE EVENTI E ATTIVITÀ

<b>Premessa</b>	Nel presente PEF, il portale <i>CoseDaFare</i> viene considerato il perno della infra-struttura comunicativa di Cubi finalizzata alla valorizzazione degli eventi proposti dalle biblioteche (ed eventualmente anche dai propri Comuni). Ciò che viene pubblicato in <i>CoseDaFare</i> , senza ulteriori data-entry, viene automaticamente disseminato attraverso vari altri canali (sito web delle biblioteca, newsletter cdf di Cubi, tabloid cartaceo mensili degli eventi delle biblio Cubi, widget da importante in altri siti web, disseminazione “rest” in altri portali, export in apposita collezione di OpenData di Regione Lombardia a disposizione di altri servizi informativi. Ogni biblioteca Cubi ha ricevuto la formazione necessaria per effettuare autonomamente e gratuitamente il data-entry nel portale CdF dei propri eventi e corsi.
<b>Obiettivo</b>	Favorire una efficace e unitaria comunicazione dell’offerta culturale delle biblioteche CUBI tramite il portale <i>CoseDaFare</i> (le biblioteche Cubi realizzano ben 2.200 eventi/anno)
<b>Descrizione</b>	Le biblioteche che non hanno sufficiente personale (tempo-lavoro) per garantire il data-entry, possono delegare l’attività ad una redazione centrale gestita da Cubi. L’esternalizzazione del data-entry può riguardare anche gli eventi patrocinati da una intera Amministrazione Comunale (e non solo agli eventi realizzati dalla propria biblioteca). Il portale permette anche la gestione di varie attività pratiche connesse alla realizzazione di eventi (prenotazione online dei posti, gestione dei pagamenti, creazione di calendari di occupazione di sale comunali)
<b>Pre-requisiti organizzativi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>la raccolta e l’invio (nei tempi stabiliti) delle informazioni necessarie al data-entry resta in capo a personale del singolo comune/biblioteca</li> </ul>
<b>Costo di riferimento del servizio</b>	Il servizio di “data-entry” delegato a Cubi è stato dimensionato sulla pubblicazione di 1.000 eventi/anno. Si ipotizza che il <u>costo ad evento pubblicato</u> sia pari a € 3,66 cad. La prestazione sarebbe acquistabile a “pacchetti a consumo” (es: 50 / 100 /200 data-entry)
<b>Parametri economici di dettaglio</b>	→ <a href="#">Allegato_D_Altri_servizi_a_domanda</a> (foglio 4)

### (5.3.E) OFFERTA DI CORSI PER IL TEMPO LIBERO DEDICATI AI CITTADINI

<b>Obiettivo</b>	Offrire una continuativa proposta di corsi di formazione per il tempo-libero da realizzare all’interno delle biblioteche CUBI, delegando al sistema bibliotecari tutti gli oneri organizzativi connessi.
<b>Descrizione</b>	Nell’arco temporale del PEF si ipotizza di avviare gradualmente questa nuova offerta, proponendo – inizialmente - un limitato pacchetto di corsi a pagamento (a prezzi molto contenuti), rivolti a cittadini e utenti delle biblioteche. Le biblioteche interessate ad ospitare corsi potranno mettere a disposizione gratuitamente le proprie location (avendone i requisiti tecnici). Tutte le successive fasi di lavoro (programmazione corsi,

	<p>contrattualizzazione docenti, gestione iscrizioni e pagamenti, comunicazione) verrebbero realizzate da staff cubi.</p> <p>Il pacchetto di avvio dei corsi cubi, riguarderà 3 filoni tematici (informatica, lingue, creatività). Nella prima annualità (oggetto di questa simulazione del pef) per ogni filone, verranno proposti sia corsi di media lunghezza (6/7 lezioni da 2h cad), sia corsi one-shot (1 sessione da 2h). Per ogni corso, si cercherà di dare avvio a N edizioni (presso diverse sedi cubi).</p>
<b>Pre-requisiti organizzativi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilità di location adeguate (da parte dei Comuni interessati ad ospitare l'offerta formativa). L'uso degli spazi non darà luogo a rimborsi nei confronti del Comune/biblioteca ospitante</li> <li>• I singoli corsi prenderanno avvio solo nel caso in cui venga raggiunto il nro minimo di iscritti previsti. Nella presente simulazione si ipotizza che gli iscritti siano sempre un nro intermedio tra il valore massimo e minimo.</li> <li>• I corsi proposti sono pensati di norma per una fruizione in presenza (in caso di necessità potranno tuttavia essere proposti a distanza)</li> </ul>
<b>Costo di riferimento del servizio</b>	<p>L'offerta corsi è configurata come un servizio commerciale CUBI e prevede quindi il pagamento da parte dei cittadini partecipanti. Pertanto l'attività non determina costi per il Comune interessato (salvo l'utilizzo della location messa a disposizione). Un Comune può tuttavia decidere di offrire gratuitamente (o a prezzo calmierato) alcuni corsi ai propri cittadini (in questo caso si farà carico dei relativi importi necessari). In questa fase di avvio (prima annualità) si ritiene che il bilancio del servizio dal punto di vista economico sia in perdita. I corsi agli utenti rientrano nelle prestazioni sottoposte a iva al 22% (la perdita è pertanto più che compensata dal vantaggio complessivo generato in termini di detraibilità di iva).</p>
<b>Parametri economici di dettaglio</b>	<p>→ <a href="#">Allegato_D_Altri_servizi_a_domanda</a> (foglio 5)</p>

## **[5.4] Analisi dei costi e dei ricavi** (simulazione sul primo triennio)

L'insieme delle caratteristiche e dei contenuti di servizio indicati nei precedenti capitoli, permette di avere a disposizione tutti gli elementi necessari per affrontare la parte più tecnico-contabile del Piano Economico-Finanziario, quella dedicata alla analisi dei costi e dei ricavi, proiettati e sviluppati sul primo triennio di operatività del nuovo Ente.

Per sviluppare questa parte – con il supporto consulenziale di un commercialista – si è proceduto a definire il budget di riferimento dell'intero triennio. Sulla base di queste stime, è stata simulata la redazione del bilancio, secondo gli schemi CEE. Questo processo ha portato ad evidenziare di conseguenza il piano degli investimenti, connesso alle attività descritte dal PEF, e a definire le logiche di ammortamento fiscale da adottare.

Per completare l'analisi, si è passati a verificare i flussi di cassa, ossia le variazioni in positivo e in negativo della liquidità per effetto della gestione, secondo le regole d'incasso assegnate alle quote di finanziamento dei servizi di base e a quelli a domanda e delle relative necessità di spesa associate alla produzione dei servizi. Quest'ultima verifica è stata necessaria e utile per quantificare la necessità di capitale a disposizione, dimensionare correttamente il fondo di dotazione (vd. paragrafo 5.5.A) e definire il fabbisogno di credito bancario.

Il paragrafi seguenti hanno una forma estremamente sintetica in quanto è opportuno il rimando agli allegati tabellari di riferimento, in particolare al file: → [Allegato\\_A\\_Budget](#) (costituito da 8 fogli di lavoro)

### **(5.4.A) Budget aggregato e analitico**

Il budget analitico indica tutte le voci di costo e di ricavo esplicitando, quando necessario, le fonti e le logiche di stima seguite. Per una visione di dettaglio si rimanda → [Allegato\\_A\\_Budget](#) (foglio 2)

Il budget aggregato, facilita la lettura delle poste economiche, articolandole per gli stessi macro-centri di costo/ricavo utilizzati nel funzionigramma e in tutto lo sviluppo del PEF. Vedi: → [Allegato\\_A\\_Budget](#) (foglio 1)

Sinteticamente possiamo dire che la dimensione complessiva del budget (nella prima annualità) è di circa 1,8 milioni di euro.

La struttura dei costi per macro-ambiti è la seguente:

- Costi per servizi istituzionali (compresi: comunicazione e fund-raising): 20,0%
- Costi per servizi di base: 47,5%
- Costi per servizio a domanda: 32,5%

In questo ambito, la spesa di personale assorbe il 41,1% delle risorse, gli investimenti (in termini di ratei di ammortamento) l'11,7. La restante parte della spesa è determinata prevalentemente da prestazioni di servizi e – più limitatamente – da acquisto di beni correnti.

La struttura dei ricavi, può essere così sintetizzata:

- Ricavi per servizi di base (quote comunali obbligatorie): 58,9%
- Ricavi per servizi a domanda (quote dei comuni interessati): 30,1%
- Ricavi da servizi tariffati: 4,6%
- Contributi da terzi: 6,4%

#### **(5.4.B) Simulazione del bilancio CEE e analisi dei flussi di cassa**

I prospetti di bilancio - nelle due fondamentali sezioni del conto economico e dello stato patrimoniale - permettono di dire che:

- il bilancio è in equilibrio (ricavi  $\geq$  costi) per ogni annualità del triennio
- Attivo e Passivo pareggiano correttamente
- Si registra una redditività media annua sul triennio di circa il 12%
- Si registra utile netto in ogni annualità: in misura minima nel 2022 (€ 5.038) e massima nel 2023 (€20.092). Si ipotizza che tali importi vadano a confluire nel fondo di riserva che è opportuno alimentare

Per il dettaglio analitico, comprensivo delle voci di costo e di ricavo di natura fiscale, si rimanda al file:

→ [Allegato\\_A\\_Budget](#) (foglio 3)

Per quanto riguarda l'analisi dei flussi di cassa, si può affermare che:

- non evidenziano sofferenze (disponibilità mensile media di circa €130.000)
- la necessità di credito (al netto degli utilizzi consentiti dal fondo di riserva) è stimata in €400.000 che si ritiene opportuno ottenere tramite fido bancario.

Anche in questo caso, per una verifica di dettaglio, si rimanda al file: → [Allegato\\_A\\_Budget](#) (foglio 4)

#### **(5.4.C) Piano degli investimenti e logiche di ammortamento**

Gli investimenti previsti nel presente PEF sono sostanzialmente legati a tre diverse necessità:

- **attività connesse allo start-up amministrativo-organizzativo dell'ente** legate alla bisogno di supporto consulenziale (impianto contrattuale giuslavoristico, redazione di piani e programmi legati a varie tipologie di adempimenti normativi e compliance tecniche: trasparenza, anticorruzione, piano delle performances, gdpr, sicurezza sul lavoro e sicurezza informatica)  
Questo insieme di investimenti, potrà utilizzare un coefficiente di ammortamento fiscale del 20% (su una durata di 5 anni, a partire dalla prima annualità).
- **attività connesse al fabbisogno di beni strumentali** legati in prevalenza al servizio di gestione delle infrastrutture IT delle biblioteche e delle attrezzature informatiche a tecnologia rfid, finanziati

rispettivamente dalla “Quota IT” dei servizi di base e dalla quota del servizio a domanda “Gestione Diretta”. Anche per questo insieme di investimenti, si potrà utilizzare un coefficiente di ammortamento fiscale del 20% (su una durata di 5 anni, a partire dalla prima annualità). Tuttavia per alcune tipologie di beni IT, che possono essere considerati di valore unitario inferiore ai €500, si è invece optato di procedere ad utilizzare un coefficiente di ammortamento pieno (100%).

- **attività connessa al continuativo fabbisogno di acquisti librari per le biblioteche**, coperta – in termini economici – dalla quota del servizio di base “Acquisto materiale documentari”. In questo caso, si potrà utilizzare un coefficiente di ammortamento fiscale a scalare su 4 annualità (secondo lo schema: 40%/30%/20%/10%) ammesso dalla prassi.

Il dettaglio di quanto rappresentato in sintesi, è disponibile nel file: → [Allegato\\_A\\_Budget](#) (foglio 5)

## IMPORTANTE

*Il presente PEF è costruito nell'ipotesi che tutti i Comuni che attualmente aderiscono a CUBI facciano parte del nuovo ente. I parametri utilizzati per simulare le quote di finanziamento e l'analisi degli incrementi/descrementi (par.5.6) si basano sugli ultimi dati a disposizione per quanto riguarda: numero di abitanti, attrezzature IT da assistere. Il cofinanziamento dei costi generali indivisibili da parte dei “servizi a domanda” è dimensionato sulle ipotesi di conferimento dei servizi presentata nel PEF.*

*In caso di effettiva costituzione del nuovo Ente, la presente preventivazione dovrà essere aggiornata con i dati in quel momento rilevati e sulla base delle adesioni effettive dei Comuni che verranno formalizzate.*

*Potranno quindi emergere differenze rispetto agli importi stimati nel presente lavoro. L'aggiornamento di queste preventivazioni andrà di fatto a costituire il bilancio di previsione triennale che – in fase di avvio del nuovo soggetto – dovrà trovare approvazione da parte dell'Assemblea.*

## **[5.5] Aspetti patrimoniali**

### **(5.5.A) Fondo di dotazione**

Il fondo di dotazione è l'insieme dei beni che costituiscono il patrimonio originario di un'impresa, solitamente con riferimento a tipologie aziendali particolari di quali enti pubblici economici, fondazioni e associazioni. Tali risorse sono di norma di tipo finanziario ma possono anche essere risorse materiali o diritti.

La bozza di statuto (art.7) e la convenzione costitutiva (rispettivamente allegati 5 e 6 al presente Progetto) prevedono che ogni Comune aderente conferisca un importo in denaro (proporzionato al numero di abitanti) al momento della costituzione del nuovo Ente.

Il presente PEF indica in € 0,35 per abitante l'importo da conferire al Fondo.

### **(5.5.B) Accesso al credito**

Lo sviluppo su base triennale del budget, della simulazione di bilancio e dell'analisi dei flussi di cassa (illustrati nei paragrafi precedenti) hanno fissato in € 400.000 il fabbisogno di credito bancario per fare fronte all'operatività dell'ente, individuando nel *fido bancario* lo strumento più opportuno da utilizzare; un servizio finanziario di questa natura genera indicativamente un costo annuo di € 12.000 in interessi passivi, pari allo 0,7% dei costi della prima annualità; tale onere è già stato previsto nel budget e nella simulazione di bilancio.

Negli artt.12 e 18 dello schema di statuto sono state disciplinate le varie modalità e gli ambiti di competenza relativi all'accensione di mutui e finanziamenti.

### **(5.5.C) Altri asset patrimoniali: libri e attrezzature IT**

Nel paragrafo 5.2, dedicato alla nuova offerta di servizi di base per le biblioteche, si è illustrata la modalità con la quale si intende: a) garantire la fruizione delle attrezzature IT necessarie alle biblioteche; b) garantire l'approvvigionamento del materiale documentario di natura digitale e cartacea.

Entrambe queste modalità, prevedono – a fronte dell'erogazione del servizio – il pagamento di una componente specifica di quota che concorre a determinare l'importo di adesione ordinario annuo. Questo modello operativo implica che i beni (o asset) siano formalmente di proprietà dell'Ente e che la biblioteca ne fruisca in comodato. Tecnicamente i beni vengono acquistati come investimenti e sono sottoposti al meccanismo dell'ammortamento fiscale, descritto nel paragrafo 5.4.C.

Più nello specifico, relativamente ai libri la situazione che si verrebbe a realizzare è la seguente:

- A) tutto il patrimonio librario acquisito anteriormente alla prima iniziativa di acquisto centralizzato realizzata dal nuovo Ente è ovviamente proprietà del Comune titolare della biblioteca che nel tempo ha effettuato gli acquisti;
- B) tutto il patrimonio librario acquisito a partire dalla prima iniziativa di acquisto centralizzato del nuovo ente sarà di proprietà del Sistema Bibliotecario (di cui ogni Comune è in quota-parte "socio") ma è in comodato d'uso permanente presso la biblioteca che ne ha finanziato l'acquisto. Per chiarire anche operativamente il processo, si specifica che: quando nell'anno X la biblioteca versa la propria

quota Y per acquisto documentario, la componente di quella quota che finanzia l'acquisto di libri cartacei viene integralmente spesa nell'anno, sulla base di una scelta di titoli autonomamente condotta dal bibliotecario del Comune finanziatore ed i relativi libri vengono consegnati dal fornitore direttamente presso quella stessa biblioteca che – da quel momento – ne fruirà in modo permanente.

- C) qualora la biblioteca voglia acquistare una maggiore quantità di libri, per un importo superiore ai €0,70 per abitante (che rappresentano la soglia-minima proposta nel PEF), potrà farlo con scelta autonoma del fornitore (in questo caso sarà anche formalmente proprietaria dei beni acquistati) oppure potrà conferire il maggiore importo al Sistema, in questo caso seguendo le logiche indicate nel precedente punto B.

Invece, relativamente alle attrezzature informatiche oggetto del servizio di “fruizione attrezzature/servizi IT” (di cui al paragrafo 5.2.F), dal momento dell'avvio operativo del nuovo Ente ogni Comune inizierà a versare l'apposita quota, dimensionata – per scaglioni – sul proprio effettivo parco-macchine. La quota comprende, oltre all'assistenza onsite, la sostituzione con hardware nuovo non appena ogni singola attrezzatura raggiunga i 5 anni di vita. Patrimonialmente, il nuovo hardware fornito – frutto di un acquisto del Sistema Bibliotecario – sarà un asset del Sistema, fruito in comodato alla biblioteca utilizzatrice.

Una fotografia (di marzo 2021) del parco-pc di tutte le biblioteche CUBI, con indicazione dell'anno di acquisto dell'attrezzatura desunto dal bios, è disponibile in: → [Allegato\\_B\\_Nuove\\_Quote](#) (foglio 9)

Al fine di garantire (al Comune/Biblioteca che permetterà l'acquisto dei beni tramite le proprie quote di finanziamento ordinarie al Sistema) la piena fruizione *sine die* degli asset in questione, a prescindere dagli aspetti patrimoniali, si procederà a perfezionare lo schema di statuto per disciplinare il tema anche in caso di situazioni straordinarie (recesso, scioglimento anticipato, cessazione dell'attività, ecc)

Altre puntualizzazioni potranno inoltre essere inserite all'interno del *Piano Programma e/o nei contratti di servizio* che – in caso costituzione del nuovo Ente - dovranno trovare approvazione presso l'Assemblea consortile.

## [5.6] Confronti economici sulle quote di finanziamento attuali e future

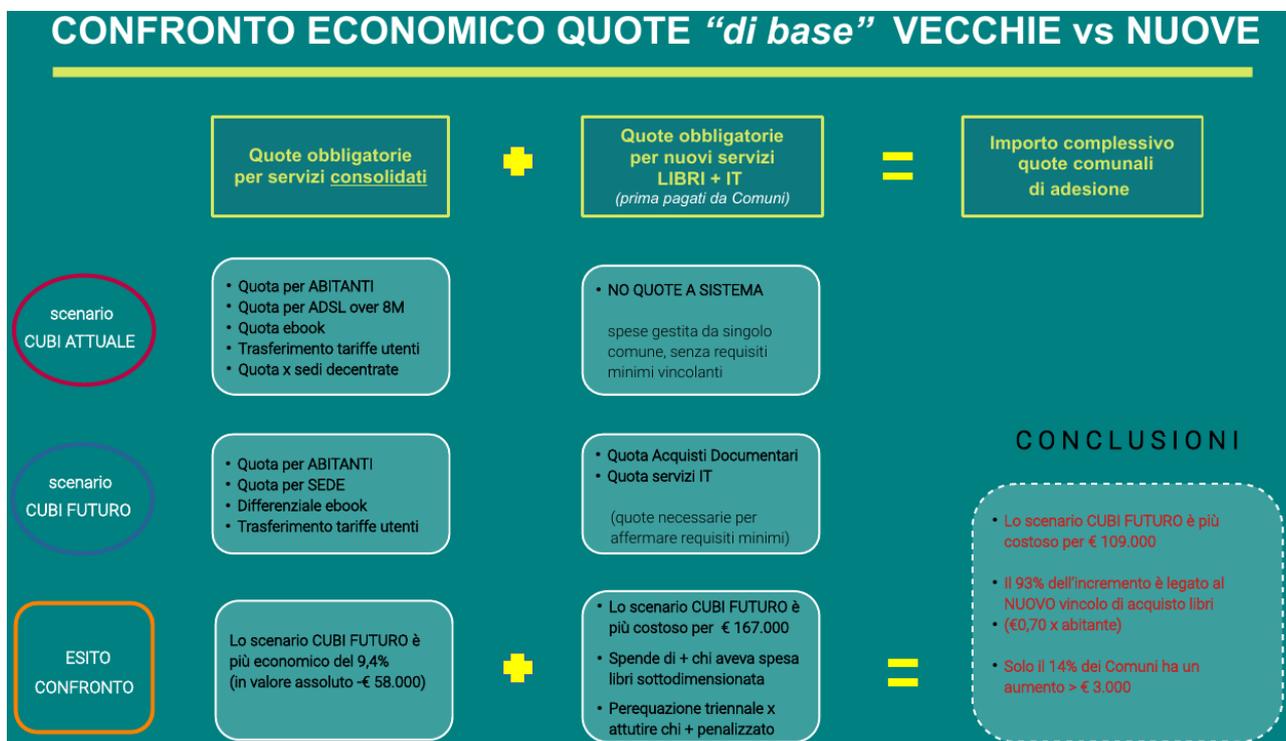
Nel paragrafo 5.2.F sono state illustrate le nuove quote di finanziamento ordinario per i servizi di base, sia per quanto riguarda i contenuti di servizio, sia per quanto riguarda gli importi.

Nell'**Allegato\_B\_Nuove\_Quote** (foglio 2) vengono presentati gli importi a carico dei singoli Comuni. Questa informazione però non permette di capire se il singolo Comune spenderà più o meno, rispetto ad oggi, per ottenere i servizi di base dal nuovo Sistema.

Per comprendere questo dato, occorre ricordare che:

- nello scenario futuro **il Sistema erogherà due servizi che oggi non vengono forniti: l'acquisto-libri e il "noleggio" delle attrezzature IT** per le biblioteche. Tuttavia, già oggi, i Comuni spendono – di tasca propria e in modo autonomo e diversificato – per assicurarsi i beni in questione.
- Il *Piano Strategico* ha fatto emergere un forte *gap*, tra sede e sede, proprio rispetto alla dotazione di attrezzature IT e al dimensionamento dei nuovi acquisti librari. Questa la ragione che ha portato all'introduzione dei nuovi servizi sistemici di approvvigionamento e delle relative quote.

Pertanto, **per impostare un confronto tra le quote di finanziamento comunale attuali e future**, occorre seguire la logica descritta nella figura seguente (che già anticipa – in modo aggregato – gli effetti economici del nuovo modello organizzativo):



Occorre quindi eseguire la comparazione delle quote per passi:

- **A) prima** rispetto allo stesso set di **servizi sistemici di base “consolidati”** (ossia quelli garantiti oggi, come domani);
- **B) dopo**, rispetto ai **nuovi servizi (libri e IT) attualmente non “sistemici”**: in questo caso il confronto sarà tra gli importi autonomamente spesi dai Comuni con quelli che spenderebbero con le nuove quote (che fissano dei valori minimi di riferimento).

La **somma di A + B** permetterà di conoscere gli **effettivi incrementi/decrementi della spesa richiesta ai Comuni**, tra nuovo e vecchio scenario CUBI.

Per quanto riguarda l'analisi B:

- nel caso dell'acquisto-libri realizzato in autonomia dai Comuni, si è preso a riferimento la media di spesa degli anni 2018/2019, documentata in → [Allegato\\_B\\_Nuove\\_Quote](#) (foglio 5)

Rispetto invece alla spesa futura, si è applicato meccanicamente il requisito minimo di € 0,70 x abitante (che non è affatto un importo soddisfacente, in termini di standard-qualitativi biblioteconomici accreditati).

- nel caso delle spese sostenute per garantire la fruizione delle attrezzature IT, effettuate in autonomia dai Comuni, non è stato possibile raccogliere le informazioni necessarie dalle 58 Amministrazioni aderenti a Cubi. Si è quindi supposto – con evidente e netta stima per difetto – che i Comuni siano stati in grado di spendere fino ad oggi il 50% in meno di quanto verrebbe loro richiesto di spendere, affidando il servizio al Sistema (la modalità di calcolo del costo del servizio IT è fornita in → [Allegato\\_B\\_Nuove\\_Quote](#) (foglio 8, 7 e 6))

## IN SINTESI

### **Rispetto al confronto dei SERVIZI DI BASE CONSOLIDATI (punto A)**

Pur trascurando che nel nuovo scenario sarebbero garantite le attività sistemiche di fund-raising e comunicazione (oggi non realizzate), **si otterrà un risparmio complessivo di circa € 58.000**

Su questa tipologia di servizi lo scenario futuro risulta quindi più efficiente.

A questa fase del confronto:

- **Comuni CUBI che risparmiano** sono il **74%** (43 su 58; con risparmi compresi tra € 11.000 e qualche decina di euro; il decremento medio è di € 1.470)

- I **Comuni che spendono di più** sono il **26%** (15 in tutto; con **incrementi modesti**: da €9 ad € 789 ; incremento medio: €335)

L'analisi – piuttosto complessa e articolata - è documentata in → [Allegato\\_B\\_bis\\_Confronto\\_Quote](#) (foglio 1; in particolare colonna F “Confronto nuove e vecchie quote”). In questo file è possibile vedere il risultato di ogni singolo Comune CUBI.

Cio' che rende possibile l'economia (con riferimento al budget ipotizzato per il 2022) sono principalmente i seguenti **fattori che** – oltre a “neutralizzare” i maggiori costi di “entizzazione” (circa € 132.000; vd par. 5.1.A) – **generano un risparmio:**

A	Economie e razionalizzazioni dei costi di produzione (vd par. 5.2.B)	€ 60.000
B	Crediti d'imposta generati dagli investimenti	€ 32.365
C	Allocazione in quota-parte delle spese generali sui servizi a domanda	€ 43.608
D	Il parziale spostamento delle spese inerenti i contenuti digitali (ebook e edicola online) sulla nuova quota “acquisto materiale documentario”	€ 17.000
E	Nuove entrate da attività di fund-raising (stimate x difetto)	€ 10.000
F	La non duplicazione della figura del coordinatore di sistema (seppure part-time)	€ 15.000
G	La (molto) parziale detraibilità dell'iva di alcune tipologie di spesa	€ 10.000

## Rispetto al confronto dei NUOVI SERVIZI: Libri e Gestione IT (punto B)

In questo caso, il nuovo scenario CUBI porta **maggiori spese** per circa € 167.000

Come ricordato gli **incrementi di spesa si determinano unicamente per** l'istituzione di **nuovi requisiti minimi**, in particolare per la nuova quota connessa all'acquisto di **materiale documentario delle biblioteche (libri)** che – nell'attuale scenario CUBI – non prevede una soglia minima.

L'importo “soglia” di €0,70 permetterebbe di assicurare che il 100% dei Comuni si impegnino almeno fino a tale valore: attualmente il 57% dei Comuni CUBI non raggiunge questo importo (e le richieste di prestito di novità editoriali degli utenti di quelle biblioteche vengono soddisfatte grazie agli acquisti garantiti da altri Comuni). Dall'**istituzione di questo criterio nasce la quasi totalità degli incrementi di quota** (€101.000 su €167.000)

Un **fenomeno analogo** (di portata economica molto più contenuta e stimata nettamente per eccesso: + €66.000 su scala sistemica) riguarda invece l'altra quota relativa alla **fornitura dei servizi IT** (garantiti alle biblioteche a fronte di un canone annuale di servizio). Con questa innovazione, ad ogni biblioteca CUBI, verrebbe assicurato un **set minimo** (ampliabile a richiesta) di **dotazioni tecnologiche** (computer, stampanti e loro consumabili, lettori barcode, account di posta elettronica e suite di office-automation) garantendo nel contempo: omogeneità dei servizi al pubblico, continuità di servizio (le attrezzature avranno un ciclo di vita massimo di 5 anni e godranno di assistenza onsite), economicità, semplificazione dell'iter amministrativo, tempistiche ottimali di ripristino dei guasti oltre ad un indiretto risparmio economico in consumi energetici (circa €60/anno x pc).

L'analisi di dettaglio, contenente i risultati Comune per Comune, è disponibile in → [Allegato\\_B\\_bis\\_Confronto\\_Quote](#) (foglio 1; in particolare colonna G “Incremento per nuova quota libri” ed L “Incremento per nuova quota IT netta”).

## Perequazione e comparazione conclusiva

Aggregando i risultati del “punto A” e del “punto B” si ottiene l’**esito finale della comparazione tra le nuove e le vecchie quote di finanziamento comunale**: → [Allegato\\_B\\_bis\\_Confronto\\_Quote](#) (foglio 3)

Per attutire gli effetti dell’innovazione nei confronti dei Comuni che si troverebbero ad affrontare i maggiori incrementi (seppure finalizzati ad ottenere libri e attrezzature IT per le proprie biblioteche), viene **proposto temporaneamente** (per il primo triennio) un **meccanismo perequativo**, grazie al quale i nove Comuni che da questa trasformazione avrebbero un risparmio (compreso tra circa €4.000 e i pochi euro l’anno), lo lascino a disposizione dei Comuni sottoposti a maggiore incremento di spesa (non in termini assoluti ma di quota per per abitante).

**A meccanismo perequativo applicato**, l’analisi conclusiva degli incrementi delle nuove quote rispetto le attuali, porta il seguente risultato:

INCREMENTI ANNUI	Nro COMUNI	% COMUNI
Da 0 a € 1.500	35	60 %
Da € 1.501 a € 3.000	13	22 %
Oltre € 3.000	10	17 %
Totale CUBI	58	100 %

IMPORTO COMPLESSIVO DEGLI INCREMENTI	€ 109.602
<i>di cui dovuto a:</i> SOTTODIMENSIONAMENTO dell’ATTUALE ACQUISTO LIBRI	€ 101.502

**92,6 %**

L’analisi di dettaglio, contenente i risultati Comune per Comune, è disponibile in → [Allegato\\_B\\_bis\\_Confronto\\_Quote](#) (foglio 3 e 4)

## [6] CONCLUSIONI

Giunti al termine del percorso di analisi, proviamo a sintetizzare al massimo le tappe logiche e argomentative proposte:

Il *Piano Strategico* ha delineato il **nuovo ruolo** da assegnare alle **biblioteche** perché possano svolgere, al servizio della comunità e nel modo più incisivo, le proprie fondamentali funzioni di promozione della conoscenza, delle abilità e delle competenze tra le persone, favorendo relazioni sociali.

Lo stesso *Piano* ha evidenziato gli **aspetti di maggiore fragilità organizzativa** che possono essere d'ostacolo al percorso di sviluppo e trasformazione della rete bibliotecaria.

Il **Sistema Bibliotecario** (oggi costituito da due convezioni federate), nella sua funzione strumentale al servizio dei Comuni aderenti, può **contribuire a rimuovere** o ridurre queste **fragilità**. Per farlo deve essere **unificato** amministrativamente e **ricongfigurato** dal punto di vista istituzionale e operativo.

L'approfondimento sulla **forma di gestione** ha individuato nella azienda speciale consortile lo strumento più idoneo.

L'approfondimento sul **modello organizzativo** ha invece fornito molte indicazioni sulla sostenibilità economico-finanziaria e sulla rinnovata offerta prospettata (nei confronti dei Comuni aderenti e dei cittadini, fruitori reali e potenziali dei servizi bibliotecari e culturali delineati nel progetto).

Dal punto di vista del **sostegno economico richiesto ai Comuni** per attuare il processo, è emerso che:

- il **maggiore costo** connesso con l'istituzione di un sistema bibliotecario dotato di propria personalità giuridica e autonomia imprenditoriale viene **neutralizzato dalla maggiore efficienza** del nuovo assetto; infatti le quote di contribuzione relative ai servizi già oggi erogati avrebbero una riduzione del 9% nel futuro scenario
- gli **incrementi di costo** connessi con nuovi servizi (oggi realizzati in autonomia dai Comuni) **dipendono esclusivamente** dalla decisione (ancora da assumere) che sia opportuno definire **requisiti minimi di risorse** (acquisto-libri e IT) per le biblioteche che fanno parte del network CUBI. Questo tipo di incremento tuttavia, solo per 10 Comuni su 58, produce una spesa maggiore di €3.000/anno
- l'assetto aziendale infine, permette di realizzare – per i soli Comuni interessati – servizi a domanda che possono rappresentare un forte **supporto per la trasformazione delle biblioteche**, nella direzione segnata dal *Piano Strategico*.