

RELAZIONE IN MERITO ALL’AFFIDAMENTO IN HOUSE ALL’AZIENDA SPECIALE CONSORTILE CSBNO DELLA GESTIONE DEI SERVIZI DELL’ALLEGATO A DEL CONTRATTO DI SERVIZIO 2023-2030 - SERVIZI NON FRAZIONABILI

Il CSBNO nasce nel 1997 dalla aggregazione delle prime sperimentazioni di cooperazione bibliotecaria nel nord-ovest Milano attivate dalla legislazione di Regione Lombardia in materia, in particolare dalla LR n. 41 del 4 Settembre 1973 “Norme in materia di biblioteche di enti locali o di interesse locale” e della successiva LR n.81 del 14 dicembre 1985 "Norme in materia di biblioteche e archivi storici di enti locali o di interesse locale".

il CSBNO (acronimo che da allora fino a poco tempo fa stava a significare Consorzio Sistema Bibliotecario Nord Ovest Milano) era costituito da 17 Comuni cresciuti poi fino agli attuali 32, con circa 750.000 abitanti, certamente la più grande area di cooperazione volontaria per le biblioteche in Italia. L’aggregazione di così tanti comuni è stato un elemento chiave per ottimizzare le risorse disponibili per fornire servizi che sono andati ben oltre quelli tradizionali della catalogazione, piattaforma gestionale e prestito interbibliotecario. Questi servizi assicuravano alle biblioteche, allora come oggi, strumenti e supporto nei segmenti dell’automazione, della comunicazione con utenti e bibliotecari, dell’acquisto centralizzato e coordinato, della biblioteca digitale, della biblioteca centrale di prestito, della catalogazione, della carta delle collezioni, della logistica, delle biblioteche scolastiche, della formazione, della promolettura, delle statistiche, degli archivi, della storia locale. Il Comune di Nerviano è entrato a far parte del CSBNO alla fine dell’anno 2000.

Si arriva al 2017 con una serie di servizi innovativi per le biblioteche nell’ambito di un percorso di “riscrittura” del ruolo della biblioteca pubblica; servizi che comprendono l’*artoteca*, la gaming zone, il pianoforte in biblioteca, corsi e seminari di tutti i generi, viaggi studio all’estero, il *makers lab*, le visite d’arte, i servizi per le aziende.

Fu proprio nel 2017 che i Comuni, per rafforzare questa rinnovata identità dell’azienda, approvarono un nuovo Statuto e la convenzione con cui si impegnarono a proseguire la cooperazione fino al 2030.

Attualmente l’Azienda conta i seguenti Comuni soci: Arese, Baranzate, Bollate, Bresso, Busto Garolfo, Canegrate, Cerro Maggiore, Cesate, Cinisello Balsamo, Cormano, Cornaredo, Cusano Milanino, Dairago, Lainate, Legnano, Nerviano, Novate Milanese, Paderno Dugnano, Parabiago, Pero, Pogliano Milanese, Pregnana Milanese, Rescaldina, Rho, San Giorgio su Legnano, San Vittore Olona, Senago, Sesto san Giovanni, Settimo Milanese, Solaro, Vanzago, Villa Cortese. La rete CSBNO comprende 60 biblioteche, di cui 45 di pubblica lettura, 7 scolastiche, 2 ragazzi, 1 professionale, 1 speciale, 1 d’impresa, e 3 centri per la documentazione di storia locale, oltre alle Scuole Civiche del Comune di Sesto San Giovanni.

I vantaggi della cooperazione

E’ evidente che la realizzazione di servizi indivisibili che forniscono ai soci le *possibilità stesse della cooperazione* non è un fatto puramente economico bensì la realizzazione del ruolo organizzativo e istituzionale richiesto dalla Legge Regionale; l’Azienda nasce quindi come strumento dei Comuni per garantire che i servizi offerti nelle biblioteche si innestino su un sistema di cooperazione territoriale. Questo costituisce la condizione strutturale di funzionamento del servizio bibliotecario che rappresenta un *valore aggiunto* che non può essere tradotto *esclusivamente* in termini economici e non può trovare un confronto diretto sul mercato perché è difficilmente immaginabile la presenza di un operatore alternativo al CSBNO in grado di fornire, al di fuori di un quadro istituzionale di cooperazione, il medesimo sistema integrato di servizi, la cui forza sta:

- nella capillarità della distribuzione territoriale;
- nel sistema di *governance* pubblica;

La scelta della gestione associata, configurata con la forma giuridica dell’Azienda Speciale in coerenza con il dettato legislativo di Regione Lombardia, sottendeva infatti una molteplicità di obiettivi propriamente pubblici: la qualità, l’efficienza e l’innovazione.

1. Qualità ed efficienza dei servizi:

- a. aderenza ai bisogni dei cittadini;
- b. capacità di risposta quantitativa;
- c. capacità di innovazione rispetto all'emergere di nuove istanze;
- d. equilibrio tra efficienza e efficacia.

La gestione associata attraverso un ente strumentale è quindi stata incentivata e promossa in ogni contesto territoriale lombardo, al di là delle differenti configurazioni giuridiche, come strumento per conseguire servizi di maggiore qualità. Essa infatti consente:

- una scala ottimale di gestione: ovvero dimensione *ottima minima* per l'erogazione di servizi ad elevato contenuto tecnico in modo efficace ed efficiente. È infatti ormai chiaro che determinati oneri, anche solo in termini di complessità, che consentono una qualificazione dei servizi (ad es. la formazione o l'assunzione di operatori specializzati ad elevata competenza, oppure la gestione e lo sviluppo dei sistemi IT) possono essere sostenuti solo in relazione ad un bacino di utenza superiore a quello del singolo comune. Tale obiettivo non è conseguibile dal solo comune in forma autonoma;
- un maggiore orientamento all'utenza: qualità significa volontà e possibilità di organizzare i servizi in relazione ai bisogni dell'utenza, più che modellarli sulle esigenze e sui vincoli organizzativi dell'ente erogatore;
- economie di specializzazione: la costituzione di unità operative "dedicate" permette di affrontare in maniera professionale tematiche culturali presenti sul territorio (ad es. la direzione artistica, la gestione del prestito inter bibliotecario, la programmazione della *promolettura* e degli interventi per fasce di pubblico specifiche (bambini e ragazzi, *gamers*,...) che su bacini di utenza di modeste dimensioni non sarebbero affrontabili, se non con interventi occasionali, generici, e che non garantiscono la professionalità degli stessi;
- uniformità nella gestione dei servizi in termini quali-quantitativi rispetto agli interventi disponibili per la popolazione. A titolo esemplificativo valga la gestione del prestito inter bibliotecario che permette a tutti i cittadini di poter fruire delle medesima opportunità;
- razionalizzazione della logistica, degli acquisiti, e dell'organizzazione del lavoro con conseguimento di economie di gestione e maggiore aderenza alle specificità del settore biblioteconomico;

2. Accesso a risorse economiche aggiuntive per lo sviluppo e l'innovazione dei servizi. La gestione associata attraverso un ente strumentale consente anche:

- a. di partecipare a bandi e/o altre opportunità di finanziamenti sovracomunali che richiedono una combinazione di fattori difficilmente rinvenibili nel singolo comune, quali:
 - i. competenza professionale e *know how* acquisito circa la produzione di progetti e della documentazione necessaria per partecipare alle procedure;

- ii. presenza di un partenariato già costituito che rappresenta spesso un requisito di accesso al contesto del *fund raising*;
- b. di avere una dimensione minima che consenta di impiegare risorse specializzate al *fund raising*. Solo la costituzione di un ente strumentale consente di destinare risorse dedicate ad un'attività innovativa nella cultura di lavoro dell'Ente Pubblico.
- c. in Lombardia e a livello nazionale i sistemi bibliotecari vedono sempre assetti di gestione associata, nelle diverse forme giuridiche possibili. In questo quadro Csbno, essendo uno dei primi sistemi che ha assunto un'ampiezza così importante e avendo prodotto livelli di innovazione sul piano tecnologico e professionale di portata nazionale, è anche punto di snodo di molti accordi di cooperazione fra più sistemi bibliotecari.

Il Comune ritiene che tutti gli obiettivi descritti non siano perseguibili in maniera ottimale dagli Enti Locali presi singolarmente, bensì solo da Comuni associati e collaboranti in forma stabile attraverso uno strumento gestionale adeguato.

Questa lettura è, peraltro, confermata dalle norme regionali di settore.

L'art.14 comma 3 della L. R. 25 del 7/11/2016, infatti, confermando la normativa regionale di settore vigente dai primi anni Ottanta e già richiamata, prevede che i sistemi bibliotecari (costituiti con apposita convenzione che ne definisce obiettivi, funzionamento e modalità di finanziamento, associati nelle forme e modalità previste dalla normativa vigente), svolgano varie funzioni tra le quali quella di gestire servizi comuni e coordinare i programmi delle biblioteche associate.

Il valore della cooperazione

Il valore del tessuto cooperativo è pertanto qualcosa di difficilmente valutabile attraverso un esclusivo riferimento al mercato che non può esprimere, in modo autonomo, assetti di *governance* e di gestione territoriale integrata dei servizi bibliotecari territoriali. Il confronto teoricamente possibile è quello con altri sistemi bibliotecari. Anche su questo piano tuttavia l'operazione di *benchmarking* è, però, molto difficoltosa, perché la configurazione dei sistemi bibliotecari ha un radicamento sul territorio che li caratterizza in modo specifico per tipologia di servizi e per modalità di gestione. Inoltre la crescente collaborazione intersistemica (che ha portato anche alla nascita, ad esempio, di MLOL piuttosto che della Rete delle reti) ha prodotto assetti di *gestione trasversali*, sempre più integrati, che, a maggior ragione, consolida un contesto in cui le sinergie fra i sistemi determinano economie di scala. Su questo Csbno ha una posizione di particolare vantaggio in quanto, in molti accordi di cooperazione (MLOL, Cafè LIB, ecc.), ha agito e assunto un ruolo di coordinamento che consente, fra l'altro, di mettere a valore parte dei costi generali dell'azienda.

Anche con riferimento al proprio territorio, il ruolo che Csbno ricopre non è semplicemente riconducibile all'esecuzione di servizi secondo un "capitolato" che definisce standard di qualità, ma esprime uno *spazio cooperativo* nel quale, al tempo stesso, si realizzano livelli di *governance* condivisa dei servizi e delle loro linee di sviluppo, che non consentono di ricondurre l'azione di Csbno esclusivamente alla funzione strumentale di un appalto di servizi e di forniture

Governance di territorio

Il ruolo di CSBNO nella gestione dei servizi è strategicamente orientato alla costruzione di una rete di alleanze e collaborazioni con gli altri attori e soggetti operanti direttamente e indirettamente nel campo della cultura: coniugare le competenze e i saperi dei diversi attori pubblici (Comuni, Città metropolitana, Provincia, Regione, Sovrintendenze, Scuole), del terzo settore e degli attori non convenzionali (banche, altre partecipate dei Comuni, Fondazioni, Teatri, ecc.) è elemento

essenziale per la ricomposizione dell'offerta a tutto vantaggio dei cittadini utenti dei servizi; in tal senso il ruolo assegnato all'azienda non è solo quello di attore e gestore di servizi, ma anche quello di compositore di alleanze, di connessioni e, in ultima analisi, di regista degli interventi. **Il CSBNO è di fatto un attore fondamentale della governance dei servizi del territorio.**

Programmazione Strategica e locale

Il CSBNO rappresenta l'organo amministrativo e tecnico della programmazione strategica, che trova la sua sede decisionale nella assemblea dei soci. Tale programmazione costituisce il luogo delle decisioni programmatiche assunte dall'assemblea dei soci, ma anche uno spazio ampio di governance delle politiche culturali locali e di fatto rappresenta:

- un patrimonio di conoscenze tecniche, di dati, di evidenze qualitative al servizio del decisore politico;
- un importante ambito di relazioni tra operatori e attori che a diverso titolo intervengono nel settore culturale; un luogo di attrazione di competenze e saperi e un ambito di negoziazione e costruzione di nuove alleanze.

Il CSBNO mostra di essere una delle realtà di punta del settore bibliotecario in Italia, protagonista di progetti di cooperazione su scala nazionale e internazionale come:

- MLOL – MediaLibrary Online | biblioteca digitale [capofila]
- CaféLib | software per la navigazione internet da rete fissa e wi-fi [capofila];
- CoseDaFare | piattaforma di promozione del territorio e delle comunità, di adult education e di long life learning [capofila];
- Nati per Leggere | programma ministeriale per la promozione precoce della lettura [coordinatore per la Lombardia];
- ISOBLab | Osservatorio per l'innovazione e lo sviluppo organizzativo delle Biblioteche pubbliche [membro]
- Interprestito integrato per i Sistemi di Città Metropolitana di Milano [partecipante];
- NewLib – New Challenges for Public Libraries | studio e applicazione del Design Thinking [capofila].
- Rete delle Reti | progetto di cooperazione nazionale [capofila fino al 2022 e ora membro della Giunta Esecutiva dell'Associazione];
- Federculture - unica rete nazionale di rappresentanza e affiancamento dei soggetti pubblici e privati operanti nei settori della cultura, del turismo e del tempo libero [socio]
- IFLA, Eblida e PL2030 | organismi di cooperazione nazionale e internazionale [socio o membro]

Il CSBNO viene invitato a partecipare ai più importanti appuntamenti del settore bibliotecario e culturale. Si illustrano di seguito le partecipazioni relative agli ultimi anni:

- 2016: Fare Rete. Reti di Conoscenza, Reti di Cooperazione - Treviso, Fondazione Benetton Studi Ricerche;
- 2016 : Convegno Stelline. Bibliotecari al Tempo di Google - Milano, Centro Congressi Stelline;
- 2016 : IFLA World Library and Information Congress - Columbus (OH), Greater Columbus Convention Center;
- 2016 : Bookcity Milano - Milano, Borsa Italiana Palazzo Mezzanotte;
- 2017 : XXV Giornata delle Biblioteche Lombarde - Milano, Società Umanitaria;
- 2017 : Convegno Stelline. La Biblioteca Aperta: Tecniche e Strategie di Condivisione - Milano, Centro Congressi Stelline;
- 2017 : Tempo di Libri - Rho, Fiera Milano;
- 2017 : Next Library - Aarhus (DK), Dokk1;
- 2017: Design Thinking with Rolf Hapel and more! - Webinar IFLA New Professionals Special Interest Group;
- 2018 e 2020: Salone del Libro di Torino - Presentazione del progetto SocialBook; panel di incontri sulla Rete delle Reti e sulla progettazione partecipata
- 2019/2020/2021: Convegno Stelline - Panel di incontri sui temi della cooperazione, del Design Thinking, dell'Agenda 2030 e dello sviluppo sostenibile
- 2019: *Ottava Giornata delle Biblioteche del Piemonte*, Torino, con tema "Come sta evolvendo la figura del bibliotecario oggi"
- 2019: *Condivisione e Cooperazione nei Servizi bibliotecari. Buone pratiche e nuovi orizzonti*, Urbino, a cura di AIB Marche e Università degli Studi di Urbino Carlo BO

- 2019: *Lavorare in biblioteca: dalla solitudine alla connessione efficace, un percorso ad ostacoli*, Predazzo, con tema "Innovazione e sviluppo di reti bibliotecarie italiane"
- 2019: Strategia, cooperazione e innovazione per il rilancio delle biblioteche italiane - ArtLab Bari
- 2021: "2020: IL MIRACOLO DEI LIBRI - L'impatto della pandemia sui comportamenti di lettura e sul mercato librario", evento-incontro on line, a cura dell'Associazione Forum del Libro
- 2021: *Chiedete e vi sarà dato. Come le Biblioteche possono accedere alle risorse dei fondi strutturali europei* - webinar organizzato da Eblida, Rete delle Reti e AIB
- 2021: Biblioteche pubbliche sostenibili e Agenda 2030: trasformazione digitale e sviluppo di nuovi servizi - ArtLab Bergamo
- 2021: Passaparola 2021 - *Le Biblioteche migliorano la scuola. Passaparola!*, Roma, a cura dell'Associazione Forum del Libro
- 2022: 59. edizione della Bologna children's book fair - Tra comunità e futuro: la sfida delle biblioteche per ragazzi a cura della Commissione nazionale Biblioteche e Servizi per Ragazzi dell'AIB
- 2022: "Ne è valsa la pena? Cambiamenti, impatti e racconti di 30 anni di lavoro comune" - Paderno Dugnano, Convegno sulla misurazione e valutazione delle biblioteche e giornata in ricordo di Rino Clerici con il patrocinio di Aib, Federculture, Rete delle Reti

Il CSBNO effettua studi specialistici in ambito biblioteconomico, collaborando con partner del mondo accademico e delle professioni, e pubblica contributi in riviste di settore e piattaforme di contenuti e servizi dedicate all'arte e alla cultura contemporanea. I lavori recenti più significativi sono i seguenti:

- 2014: Censimento nazionale AIB delle reti e dei sistemi bibliotecari italiani;
- 2015: Una nuova biblioteca per Arese - Analisi degli scenari e linee guida per il progetto biblioteconomico della nuova biblioteca di Arese;
- 2015: Di nuovo protagonista. Un'ipotesi di riorganizzazione per il Consorzio "Sebastiano Satta";
- 2016: A brand new type of "digital dis-order" in an urban cooperative service model: un modello per l'applicazione del machine learning ad un contesto territoriale in cui le biblioteche esprimono il ruolo di hub culturale
- 2017: Numero speciale della rivista di settore "Biblioteche Oggi" dedicato ai 20 anni del Csbno distribuito alle 6.000 biblioteche pubbliche italiane
- 2018/2019: Supplementi speciali della rivista di settore "Biblioteche Oggi" dedicati alle attività della Rete delle Reti promosse da Csbno
- 2018: #ReLODIamoci. Un Piano di rilancio per la Rete Bibliotecaria Lodigiana.
- 2019: Progetto biblioteconomico per la Biblioteca Pubblica di Legnano con la supervisione di Giovanni Solimine
- 2020: Il rilancio delle biblioteche durante la pandemia a cura di Stefano Monti in collaborazione con Gianni Stefanini in *Artribune*, maggio
- 2020: Dove eravamo rinasti. Ipotesi di lavoro per la riapertura delle biblioteche. Un contributo per la Rete delle Reti a favore della crescita delle biblioteche pubbliche
- 2020: Sempre più in rete. Le biblioteche ai tempi del Covid-19: creative, coordinate, al servizio dei cittadini
- 2020: Felici, ma non troppo. La misura destinata al sostegno del libro e dell'intera filiera dell'editoria libraria in "Biblioteche Oggi", ottobre
- 2020: Strategie e progetti per le biblioteche di domani a cura di Stefano Monti in collaborazione con Gianni Stefanini in *Artribune*, dicembre
- 2021: #ReLODIamoci. Un Piano di consolidamento e sviluppo della Rete Bibliotecaria Lodigiana 2022/2024.
- 2022: Le biblioteche nel sistema del benessere: uno sguardo nuovo a cura di Chiara Faggiolani all'interno della collana editoriale *Geografie culturali* (contenente contributi a firma Csbno) • 2022: Elementi di Vision progettuale per la nuova biblioteca di Rho

Il CSBNO contribuisce in modo essenziale all'ideazione progettazione e realizzazione di nuovi servizi che rispondono a nuovi bisogni culturali del territorio o a finanziare con risorse aggiuntive servizi e/o azioni in essere, attraverso l'accesso a risorse economiche aggiuntive a favore dei cittadini. La dimensione specialistica del CSBNO ha consentito di orientarsi strategicamente alla progettazione e al *fundraising*; in particolare sono stati e sono in corso di realizzazione i seguenti progetti / interventi mediante risorse che non gravano sui comuni.

È infine importante sottolineare, prima di addentrarsi nell'analisi economica che la forma associata è vincolante per i Comuni al fine di accedere al contributo regionale, riservato ai sistemi bibliotecari. Il valore nel 2022 è di 124.000 euro.

PROGETTI FINANZIATI					
CSBNO REDATTORE E CAPOFILA					
ANNO	BANDO	ENTE	TITOLO	CONTRIBUTO	DESTINATARIO
2015	Creative Europe - Culture - Cooperation projects	Comunità europea	New LIB - New challenges for Public Libraries	€ 196.515	
2015	Fondo EXPO2015	Regione Lombardia e MICAMCOM	Expo Fuori Milano	€ 340.000	
2017	Avviso unico 2017 relativo a interventi per attività culturali - Anni finanziari 2017 e 2018, Ambito Valorizzazione di biblioteche e archivi storici	Regione Lombardia e MICAMCOM	Libri a portata di mano. Le cassette dei libri, un'iniziativa per dare visibilità alla biblioteca	€ 14.000	
2017	CALL FOR PROPOSALS: "Cultura e Giovani in Europa"	Fondazione Cariplo	Europa Creativa, progetti di cooperazione su larga scala - Un nuovo modello gestionale per le biblioteche di comunità piccole	€ 80.000	
2021	Luoghi di innovazione culturale	Fondazione Cariplo	Innovando si impara: le biblioteche come laboratori dell'innovazione culturale – un'esperienza di library living lab	€ 75.000	

CSBNO REDATTORE O CO-REDATTORE					
ANNO	BANDO	ENTE	TITOLO	CONTRIBUTO	DESTINATARIO

2015	2015.5 Sport: coesione sociale e stili di vita sani	Fondazione Comunitaria Nord Milano	Mettiamoci In Gioco	€ 6.000	Comune di Pregnana Milanese
2015	Bando per il rafforzamento della prevenzione sociale nei confronti delle aree e dei soggetti a rischio di esposizione ad attività criminose e per la riqualificazione di spazi pubblici (d.g.r. 2210/2014)	Regione Lombardia	Diamoci una regolata	€ 22.504	Comune di Pregnana Milanese
2015	Protagonismo culturale	Fondazione Cariplo	Silence, please!	€ 50.000	Comune di Paderno Dugnano
2015	Protagonismo culturale	Fondazione Cariplo	FOOD 4 CULTURE	€ 65.000	Comune di Legnano
2015	10 idee per cambiare il Nord Milano	Regione Lombardia	GRIP - Giovani Risorse in Imprese Possibili	€10.000	Azienda Speciale Consortile Comuni Insieme; Piano Sociale di Zona dei Comuni dell'Ambito Territoriale di Garbagnate Milanese; CSBNO; Afol Metropolitana; Formaper; Spazio Giovani Olus; Il Giardino degli Aromi; la Rotonda; Parco Nord; Istituto Superiore B. Russell; Istituto Primo Levi; Re.Rurban; Settebellezze; Erbamatta

CSBNO REDATTORE O CO-REDATTORE					
ANNO	BANDO	ENTE	TITOLO	CONTRIBUTO	DESTINATARIO

2016	Patrimonio culturale per lo sviluppo	Fondazione Cariplo	Da Fabbrica di motori a Fabbrica di cultura: Iso Rivolta, un progetto di recupero dello "spirito del luogo" per una nuova stagione di sviluppo	€ 350.000	Comune di Bresso
2016	Protagonismo culturale	Fondazione Cariplo	SAPERE AUDE – Le periferie Centro di un nuovo protagonismo culturale	150.000	Comune di Cinisello Balsamo; CSBNO; coop. IITorpedone; Associazione MARSE; Associazione Amici del Pertini e di Villa Ghirlanda
2017	BANDO 2017.6 Che bello essere noi – Cultura, L'inclusione che arricchisce la comunità	Fondazione Comunitaria Nord Milano	Biblioteche- spazi di co-design, creatività e inclusione sociale nuovi servizi per una nuova cittadinanza	€ 24.000	Re.alize
2018	Avviso di istruttoria pubblica finalizzata all'individuazione di soggetti disponibili alla realizzazione delle azioni previste nel progetto istituzionale dell'area territorialità della direzione politiche sociali: "Cultura della legalità e azioni anti discriminazione", finanziato con fondi ministeriali ex legge 285/1997, per la realizzazione di progetti rivolti a bambine/i e ragazze/i della Città di Milano	Comune di Milano	Uguali&Diversi	€ 5.000	Fondazione Somaschi Onlus

CSBNO REDATTORE O CO-REDATTORE					
ANNO	BANDO	ENTE	TITOLO	CONTRIBUTO	DESTINATARIO
2019	Erasmus +	Commissione Europea	Newcomer	€ 14.050	Biblioteche Reale Olandese PL2030 Biblioteca di Colonia Biblioteca Nazionale Rep Ceca Comune di Aarhus CUBISS Biblioteca di Kranj (Slovenia) CSBNO
2020	Educare in comune	Governo - Dipartimento per le politiche della famiglia	Come la vedo io	in attesa di esiti (finanziamento richiesto euro 207.960)	Comune di Paderno
2020	Educare in comune	Governo - Dipartimento per le politiche della famiglia	UrbanOpera. Laboratori lirici di emozioni musicali	in attesa di esiti (finanziamento richiesto euro 319.400)	Comune di Cinisello Balsamo
2021	Per la Cultura	Fondazione Cariplo	L.A.G.O. Luogo d'Arte Generativo di Occasioni	€ 150.000	Comune di Paderno Dugnano – Biblioteca Centro culturale Tilane
2022	Bando a sostegno di progetti di promozione educativa culturale anno 2022	Regione Lombardia	Sognantica. Rassegna pellegrina di musica e arti performative	€ 7.000	Comune di Pero

ANALISI ECONOMICA - parte 1: confronto con l'ipotesi alternativa della gestione autonoma da parte di ciascun comune

Acquisito che la prima parte dell'analisi, evidenziando il carattere strutturale dell'organizzazione sistemica, ha definito una sorta di *infungibilità* delle attività istituzionali *delegate* al Csbno, e, di conseguenza, stabilito che i *benefici indiretti* dell'assetto cooperativo di gestione dei servizi pubblici realizzano un impatto e esprimono un valore ben più esteso (qualità, innovazione, governance territoriale, ecc.) della sola dimensione dell'efficienza, rimane comunque fondamentale procedere ad un'analisi di carattere strettamente economico.

In questa seconda sezione del documento sarà pertanto messo in luce come la gestione in forma associata dei servizi bibliotecari, che costituiscono nel budget le *attività delegate* del Csbno, realizza anche significativi *benefici economici diretti* rispetto ad una possibile gestione autonoma da parte di ogni singolo Comune, per il fatto (*prima face*) che l'assetto sistemico è il prodotto di un processo di **razionalizzazione dei costi**

Posto che non esiste un mercato di riferimento che gestisca in modo associato ed integrato le attività delegate al Csbno e stabilito che risulta improprio un confronto con altri sistemi bibliotecari, per effetto dell'estrema diversificazione degli assetti organizzativi dei servizi, la verifica del vantaggio economico della gestione associata sarà effettuato analizzando i costi che i Comuni Soci **avrebbero dovuto sostenere** se avessero scelto di non avvalersi di Csbno, pur garantendo il medesimo livello di servizi ai cittadini.

I Comuni soci hanno trasferito nel 2022 € 1.411.756,30 come quota annuale per i servizi delegati.

L'analisi viene effettuata con riferimento all'Allegato A del Contratto di servizio esaminando dettagliatamente le **attività principali** e valorizzando gli interventi che dovrebbero essere effettuati in modo autonomo da ciascun Comune. Nel caso di attività che non richiedono una massa critica, la valutazione si basa sulla valorizzazione dei costi dei singoli interventi con valori uguali o analoghi a quelli sostenuti da Csbno, cioè come se ciascun Comune fosse in grado di produrre tali servizi con lo stesso livello di efficienza ed economicità dell'azienda. Per i servizi in cui, invece, la massa critica ha una rilevanza significativa si assumono come riferimento i *costi standard* di mercato (per esempio per le linee di trasmissione dati Csbno effettua una gara per un fascio di oltre 200 linee che vengono così acquistate a costi oggettivamente differenti e più bassi rispetto al singolo Comune che acquisterebbe solo alcune linee; in questi casi ci siamo riferiti non ai valori di gara ottenuti da Csbno – perché questo fa parte del valore aggiunto apportato dall'azienda – bensì ai costi standard di mercato delle linee in fibra ottica installate da Csbno).

L'attività amministrativa necessaria per la realizzazione di ogni attività e servizio che i Comuni dovrebbero acquisire autonomamente è stata valorizzata in 2/2,5 giornate di lavoro/operatore. Il valore standard assegnato a tale attività è di norma pari a 400 euro per Comune e per attività, ciò anche in presenza di attività amministrative che oggettivamente comporterebbero un carico maggiore di lavoro per singola realtà (come per esempio l'acquisto libri che pur prevedendo una singola gara annuale per Comune comporterebbe attività amministrative ben più elevate per gestire 20/30 acquisti differenti nel corso dell'anno – controlli amministrativi, liquidazioni, ecc.).

Sulla base di queste premesse occorre evidenziare che il beneficio economico diretto della gestione di Csbno, viene calcolato nel confronto del suo valore complessivo, con il costo aggregato dei 32 comuni soci, in un territorio che complessivamente esprimesse, pur in assenza di un assetto cooperativo, i medesimi standard e valori di servizio.

Automazione – server centrali e disponibilità dell'applicativo

Questa area di servizio assicura diverse piattaforme software per la gestione del patrimonio, degli utenti delle biblioteche e di una pluralità di servizi

In assenza di Csbno ogni Comune dovrebbe autonomamente incaricare l'azienda che assicura le funzionalità degli applicativi per avere a disposizione le piattaforme e per poter usufruire dei servizi *cloud* dove collocare software e dati.

Per la valutazione dei costi ci siamo riferiti al solo software Clavis e dunque ai contratti che l'azienda distributrice di Comperio sottoscrive con i singoli comuni non aggregati in rete: il valore medio di tali contratti è di 5.000 euro l'anno comprensivo dell'utilizzo dei server.

La valutazione di costo per questa attività comprende perciò l'applicativo inclusa l'attività amministrativa di gestione annua della fornitura (400 euro), il valore complessivo per 32 comuni è di (5.400 X 32) **172.800 euro anno.**

Automazione – reti locali, apparati di rete, sostituzione programmata delle macchine

Ogni biblioteca dispone di una o più reti locali, che nel loro assetto complessivo, nell'intera rete Csbno, includono 361 pc, 45 portatili e 37 stampanti. In ogni rete locale sono comprese: configurazioni, pc, stampanti, apparati di rete, lettori di barcode (penne ottiche). I valori di calcolo per ciascun apparato sono riferiti al costo di acquisto e installazione diviso per 4 anni di utilizzo (tempo di sostituzione delle macchine da parte di Csbno):

- Pc valore acquisto 600 euro (monitor e unità) valore annuale 120 euro – 361 apparati
- Pc portatili valore acquisto 800 valore annuale 160 euro – 45 apparati
- Stampanti - noleggio al costo medio di 200 euro - 37 apparati
- Lettore Barcode valore acquisto 175 euro, valore annuale 35 euro – 172 apparati
- Installazione e altri apparati di rete, valore investimento medio 1.000 euro, valore annuale 250 euro – 32 reti

Per queste attività l'attività amministrativa non viene imputata in quanto, anche all'interno dell'Ente, afferisce a servizi generali che effettuano acquisti e assistenza per tutta l'organizzazione.

- Pc (361*120) 43.320 euro
- Pc portatili (45*160) 7.200 euro
- Stampanti (37*200) 7.400 euro
- Lettori Barcode (172*35) 6.020 euro
- Installazione ed altri apparati (250*32) 8.000 euro Per un totale di **71.940 euro**

Automazione – Linee di trasmissione dati

Per ottenere l'assetto infrastrutturale esistente, ogni comune dovrebbe assicurarsi la disponibilità di una doppia linea in fibra ottica (come quella installata da Csbno). Csbno ha ottenuto da Fastweb un prezzo annuo per linea di € 381,23. I punti rete complessivamente installati da Csbno sono 97 e comprendono ciascuno due linee, la principale e quella di back up. Il valore medio di mercato per linee con gli standard business garantiti a Csbno, laddove acquisiti in modo frammentato, si stima possano avere un costo del 20% in più.

Anche per queste attività l'attività amministrativa non viene imputata in quanto, anche all'interno dell'Ente, afferisce a servizi generali che effettuano acquisti e assistenza per tutta l'organizzazione.

Valore del servizio se gestito dal singolo comune: 194 linee di trasmissione per un totale di **88.750 euro**

Automazione – assistenza tecnica

Il funzionamento di tutti gli apparati è assicurato da un contratto di assistenza tecnica che per il Csbno ha un valore annuale di 57.000 euro e che potrebbe essere calcolato, se suddiviso per 32 comuni con un aumento del 20% (riduzione della massa critica), quindi per un valore complessivo di circa 68.400 euro a cui è necessario aggiungere il costo di gestione amministrativa pari a 12.800 euro per un totale di **81.200 euro**. Il costo amministrativo viene calcolato nel suo valore intero, in quanto la marcata specificità tecnica dell'Assistenza in biblioteca, la rende difficilmente standardizzabile con funzioni analoghe del Comune.

Automazione – accessi internet e Wi-Fi nelle biblioteche

La convenzione Cafelib seppur avviata, animata e gestita da Csbno è disponibile per tutte le biblioteche italiane; quindi, in assenza di Csbno i singoli comuni potrebbero accedere a tale convenzione che consente la navigazione Internet e il Wi-Fi nel rispetto delle norme di legge per un valore medio di 500 euro secondo le dimensioni della biblioteca (in questo caso 62 biblioteche e non 32 comuni) pari a 31.000

euro complessivi a cui aggiungere almeno il 50% dei costi amministrativi di 6.400 euro (come quota parte di una gestione per questi servizi, già ottimizzata all'interno di ciascun comune) per un totale di **37.400**

Automazione – Posta elettronica

Csbno assicura la manutenzione e funzionamento di circa 230 caselle di posta che se fossero, in carico ai Comuni presenterebbero un costo di 30 euro a casella pari ad un valore totale di **6.900 euro**. Nessun costo, invece, per le attività amministrative, in quanto, si presume, parte dell'assetto complessivo dell'ente.

Biblioteca – servizi di comunicazione con gli utenti

Csbno assicura nel corso dell'anno l'invio di oltre 6 milioni di mail agli utenti per le comunicazioni di servizio, le newsletter delle biblioteche e le segnalazioni di iniziative culturali; nel caso questa attività dovesse essere assicurata direttamente dai comuni comporterebbe un costo di circa 600 euro l'anno per l'abbonamento a servizi (professionali al pari di quelli garantiti da Csbno) di mailing massive un po' meno performanti, i costi amministrativi di gestione dell'affidamento del servizio e, soprattutto, i costi operatore per la gestione della preparazione ed invio delle mail. Infatti, questa attività, per il Csbno, comporta l'utilizzo di un operatore specializzato part time, laddove un impiego frazionato in 32 comuni comporterebbe, probabilmente un carico di lavoro equivalente ad un part time al 75%, che include i costi amministrativi.

Il costo complessivo sarebbe quindi articolato in questo modo:

- Abbonamento a servizi di mailing massive (600 x 32) pari a 19.200 euro
- Impiego di un part- time 75% FTE contratto Enti Locali pari a 28.500 euro Per un totale di **47.700 euro**

Biblioteca - Servizi vari

Si tratta dei servizi di produzione delle tessere, dei solleciti per gli utenti e dei barcode per l'etichettatura dei documenti.

Il calcolo di questi costi è complesso, ma per semplicità può essere riportato al valore del lavoro di un FTE con l'aggiunta dei costi amministrativi standard: in questo modo avremmo un costo di 38.000 euro per un FTE e 12.800 di costi amministrativi standard e per la fornitura dei materiali per un totale di **50.800 euro**.

Prestito interbibliotecario e acquisto patrimonio

La differenza sostanziale dell'attività di sistema si esplica nella possibilità per ogni cittadino di accedere al patrimonio di tutte le biblioteche.

Per il patrimonio, quindi, vi sono due aspetti che incidono significativamente nei valori di calcolo di valutazione del beneficio apportato dal Csbno: uno quello amministrativo per l'acquisto del patrimonio e l'altro quello del prestito interbibliotecario.

Dal punto di vista amministrativo l'attività svolta da Csbno ha una elevata rilevanza per la semplificazione in quanto riunisce in sé tutte le attività che ciascun comune dovrebbe effettuare per assicurare il regolare flusso dei documenti per le biblioteche. Gli acquisti vengono effettuati dai bibliotecari con una frequenza il più delle volte settimanale e che complessivamente può essere valutata in circa 20/30 volte nel corso dell'anno. Da una parte, quindi, devono essere valutati i costi per l'effettuazione di una gara acquisto libri per ciascun comune e dall'altra il costo di tutte le procedure amministrative connesse ad ogni singolo acquisto (controllo fatture, atti di liquidazione, atti di registrazione, ecc. ecc.).

Tutta questa attività non può essere riportata al valore standard delle attività amministrative con il quale sono stati calcolati i costi per le altre attività, ma richiede piuttosto un'apposita valutazione del carico di lavoro aggregato; riteniamo che una corretta valutazione di questa attività, sempre con procedure massimamente ottimizzate, possa indicare circa 10 giorni lavoro per ogni comune equivalenti ad un costo di 1.710 euro ovvero complessivi a **54.720 euro** su tutta la rete.

Più complessa ancora è la valutazione del prestito interbibliotecario: la presenza della rete consente agli utenti di accedere al patrimonio complessivo di tutte le biblioteche e di ottenere con un semplice click di tastiera il prestito nella propria biblioteca di qualsiasi documento appartenente ad una qualunque altra

biblioteca. Questa circolazione comporta lo spostamento di circa 380.000 libri e 60.000 cd e dvd nel corso dell'ultimo anno rilevato.

Per assicurare agli utenti la stessa qualità del servizio garantita dalla presenza di Csbno (qualità dell'offerta e rapidità di evasione) i comuni dovrebbero richiedere in proprio i documenti provenienti da altre biblioteche. Ed in assenza di un servizio dedicato l'unico altro metodo sostitutivo, sarebbe la posta ordinaria o il corriere (assetto che in effetti esiste in quelle aree di cooperazione prive di un servizio di PIB strutturato). Ciò comporterebbe anche un incremento dei costi per la richiesta e la preparazione dei singoli documenti da richiedere/prestare. In questo caso il mercato offre diverse opzioni (incluse forme di abbonamento). Tuttavia, dopo una breve analisi di mercato, considerati tutti i fattori di costo, si può stimare un valore medio di 5 euro (incluso imballaggio) per singola spedizione max 3 kg (quindi mediamente 10 libri/DVD). Quindi un costo medio di 0,5 euro per la spedizione di ciascun documento. Questo comporta un costo complessivo di euro (andata e ritorno). Difficile stimare invece la maggiore onerosità di tempo lavoro richiesta per una procedura che avrebbe significativi margini di inefficienza, e dunque questo fattore di costo non viene calcolato. Il costo totale per il sistema sarebbe di **440.000 euro**.

Biblioteca digitale – utenti

La biblioteca digitale, nata su impulso del Csbno nel 2009 e che ora coinvolge oltre 4.000 biblioteche italiane è costituita da articolato ecosistema di piattaforme digitali integrate. Richiede, innanzitutto una piattaforma di gestione e di offerta agli utenti ed è inoltre costituita da diversi contenuti digitali. E' piuttosto complicato effettuare una valutazione proiettiva dei costi per una singola biblioteca garantendo l'offerta dell'intera area di cooperazione che compone l'ecosistema della biblioteca digitale:

- Pressreader banca dati che consente l'accesso online a quotidiani e settimanali nazionali e internazionali - oltre 6000, da 92 paesi e in 48 lingue
- Quotidiani in edizione digitale, Sottoscrizione accesso a quotidiani ed. digitale: Il Sole 24 ore, Repubblica, La Stampa
- Ebook in download Acquisto 1.250 titoli con 20 download per servizio prestito
- Prestito interbibliotecario digitale, Attivazione e mantenimento del servizio PID accesso e prestito da collezione ebook di altre reti bibliotecarie (21.300 titoli)
- Audiolibri, acquisto ebook streaming
- Naxos music library, La banca dati Naxos rende disponibili circa 100.000 album musicali per oltre 1.400.000 tracce audio in streaming, di tutti i generi musicali

In questo caso, riteniamo, che non sarebbe possibile disporre in ciascuna biblioteca dell'intera collezione d'area, perché ciascuno non potrebbe acquisire tutti i contenuti che si ottengono dalla somma degli acquisti di tutti (se non con una moltiplicazione esponenziale della spesa). Per fornire un ragionevole scenario economico di confronto, al di fuori di una logica di condivisione cooperativa, ciascuno potrebbe quindi utilizzare in modo sistematico, con una logica sostitutiva, lo strumento di accesso tramite PID (cioè prestito fra biblioteche) alla collezione posseduta dalle altre biblioteche, che, ai valori di costo attuali, determinerebbe un incremento della spesa del 300%. Quindi è ragionevole stimare (estendendo, in via ipotetica, il modello PID a tutti i contenuti digitali) che, in assenza di Csbno, il medesimo livello di servizio per i cittadini, possa essere ottenuto dai 32 comuni con una spesa tre volte maggiore.

La spesa totale per il sistema sarebbe quindi di **180.000 euro**

Biblioteca digitale – rassegna stampa

La rassegna stampa è un servizio che viene garantito a tutti i comuni con produzione settimanale di una rassegna stampa locale e nazionale degli articoli che riguardano ogni singolo comune.

La piattaforma utilizzata costa 15.300 euro annui.

Il servizio prevede il costo di una piattaforma, che nel caso di acquisto individuale per ogni comune, avrebbe costi differenziati secondo la dimensione anagrafica dei Comuni che si può stimare in una media 5.000 euro l'anno. A questo si dovrebbe aggiungere il lavoro di un part time aggregato sui 32 comuni, in considerazione del fatto che verosimilmente questa funzione è assorbita nei servizi generali di comunicazione degli enti. I valori sono i seguenti:

- Piattaforma, valore complessivo per 32 comuni stimato in 160.000 euro
- Part-time operatore aggregato per gestione del servizio, comprensivo dell'attività amministrativa valore 19.000 euro

Il totale per il sistema ammonta a **€ 179.000**.

Catalogazione Csbno acquisisce la catalogazione dei documenti grazie all'integrazione di questo servizio nella gara di acquisto libri. Si evidenzia che l'attuale assetto di gestione derivata dei record catalografici, che ha generato una consistente riduzione dei costi di catalogazione rispetto al passato, è il risultato di un processo di **lavoro di rete** in larga misura guidato dal Csbno, che non avrebbe potuto nascere e svilupparsi al di fuori di un contesto di cooperazione.

Se si operasse con una parcellizzazione degli appalti si dovrebbe realisticamente ricorrere a un'attività di catalogazione molto più onerosa. Si stima che per catalogare i circa 12.000 nuovi record catalografici che i 32 Comuni acquisterebbero il **costo ammonterebbe a 60.000 euro**.

Promozione della lettura

Le attività sviluppate da Csbno in questo ambito sono relative all'impiego delle quote dei comuni per la promozione (circa 27.000 euro per tutti i comuni), alla realizzazione delle iniziative di Bookcity, Superlettore ed iniziative per il fuori salone della fiera del libro di Milano.

La valutazione del costo di tali attività svolte in proprio da ogni comune prevedono l'impiego aggregato di un FTE specializzato del **valore di 43.000 euro annui**.

Statistiche

L'elaborazione di analisi dei dati per finalità statistiche di progettazione e verifica dell'andamento dei servizi, nel contesto della pubblica lettura, è molto ricca ed articolata. La stima dell'insieme di attività realizzate dal Csbno, qualora fossero svolte da ciascun comune richiede l'impiego di almeno un FTE con alta specializzazione. Valutazione del costo per i 32 comuni: **43.000 euro annui**.

La somma dei costi per i 32 Comuni, per i soli servizi analizzati, ammonterebbe quindi a € 1.557.210 euro vs 1.411.756 della quota anno 2022, ovvero il 10% in più.

Nella logica della valutazione del **servizio economicamente più vantaggioso** l'affidamento a Csbno risulta evidentemente ottimale rispetto al ricorso di ogni singolo Comune al mercato. Anche attribuendo un punteggio di 50 alla parte qualitativa e di 50 a quella economica l'esito di una valutazione porterebbe Csbno ad avere un punteggio maggiore rispetto al mercato sia sulla parte economica che su quella qualitativa.

Se questo risultato economico viene integrato con il valore rappresentato, almeno in termini generali, nella prima parte di questa relazione, e per il quale non si è effettuata una valutazione economica diretta, risulta evidente come la gestione autonoma da parte di ciascun comune non sarebbe conveniente.

ANALISI ECONOMICA – parte 2: efficienza della spesa

Nella prima parte dell'analisi economica, è stato messo in luce come la gestione in forma associata dei servizi bibliotecari, che costituiscono nel budget di Csbno le attività "delegate", realizza significativi *benefici economici diretti* rispetto ad una possibile gestione autonoma da parte di ogni singolo Comune. La convenienza economica di Csbno, nelle sue attività delegate, in altri termini, si esprime nel suo valore complessivo, laddove confrontato alla stima del valore aggregato della spesa che sarebbe necessaria ai comuni soci, in assenza del Consorzio, per ottenere il medesimo livello di servizi.

In questa seconda parte dell'analisi economica si cercherà invece di mettere in luce i fattori strutturali che rendono efficiente la spesa realizzata da Csbno, rappresentando, in modo specifico, gli elementi che spiegano l'efficienza intrinseca della gestione associata dei servizi realizzata da Csbno laddove agisce, a sua volta, acquistando beni e servizi per conto dei comuni.

In termini generali Csbno, sulla base dei criteri di valutazione *economicamente più vantaggiosa*, nella gestione delle proprie risorse verso fornitori esterni, può ottenere risultati di una certa rilevanza per entrambi i fattori in gioco nella valutazione dell'efficienza: lo sconto e la qualità.

L'elemento fondamentale che consente di raggiungere risultati ottimali è, in termini *direttamente economici*, il valore degli appalti, vale a dire la dimensione stessa della spesa, che quando aggregata, consente di evitare quella frammentazione e quella dispersione che esercitano un impatto negativo sui risultati sia in termini di scontistica applicata alle forniture che di potenzialità di accesso al mercato delle aziende più grandi e strutturate.

Il secondo elemento fondamentale che consente di ottenere risultati ottimali, anche in termini *indirettamente economici*, vale a dire di qualità, e dunque di innovatività, del servizio, è costituito

- a) da un lato dall'elevato livello di specializzazione nella definizione dei bisogni e dunque nella costruzione dei capitolati (fattore decisivo), in un settore di forte complessità tecnica, che richiede competenze professionali di alto profilo, sostenibili all'interno di un'Azienda specificamente culturale che aggrega una parte rilevante delle risorse complessivamente destinate ai servizi bibliotecari nel territorio
- b) dall'altro lato dall'applicazione di forme di cooperazione allargata anche ad altri contesti cooperativi che consente al Csbno di applicare strategie di condivisione e di integrazione di forniture e di servizi

Alcuni esempi sono più significativi.

Acquisto libri L'appalto di fornitura dei libri per conto dell'intera area di cooperazione integra la fornitura di libri e materiali multimediali con una piattaforma integrata di analisi, gestione e sviluppo degli ordini e delle collezioni, che è migliorata negli anni anche grazie all'azione propulsiva derivante dai criteri di valutazione dell'offerta in sede di gara. A ciò occorre aggiungere, come si diceva in precedenza, lo sviluppo di un assetto di gestione derivata dei record catalografici, che ha generato una consistente riduzione dei costi di catalogazione.

Biblioteca digitale

L'appalto per la biblioteca digitale, che il Csbno gestisce per conto di una rete allargata di aree di cooperazione, è invece una perfetta rappresentazione dei benefici in termini di qualità e di sviluppo generato dall'applicazione di logiche cooperative nella pubblica lettura, in un contesto nel quale lo spazio del mercato è assai ridotto con costi imposti dall'editore. In questo caso infatti emergono quei *benefici indiretti* dell'assetto cooperativo che esprimono un impatto e un valore ben più esteso della sola dimensione dell'efficienza: la convenzione MLOL promossa e guidata dal Csbno, infatti, costituisce uno spazio di promozione e sviluppo nazionale della lettura digitale (si pensi, ad esempio, alle attività di promozione, formazione e analisi statistica del servizio che costituisce il cuore del valore aggiunto portato da Csbno). Anche in questo caso tuttavia rimane fondamentale ritrovare un beneficio strettamente economico: la collezione condivisa (progetto di condivisione ampia del catalogo di ebook che nasce con l'obiettivo prioritario di rendere sostenibile la crescita costante del servizio) ridurrà, nei fatti, di 2/3 il costo del prestito digitale realizzato attraverso l'accesso a collezioni diverse dalla propria, aumentando per Csbno di un fattore 10 la propria capacità annuale di incrementare l'offerta di nuovi titoli ai cittadini.

Prestito interbibliotecario

Csbno aderisce a un accordo quadro con numerosi altri sistemi lombardi limitrofi. Questo accordo è il frutto di processi di razionalizzazione dei costi per le procedure di gara, di miglioramento dell'appetibilità dell'appalto, nonché di orientamento allo sviluppo di progressive sinergie intersistemiche.

Per Csbno la rete di trasporto libri ottempera anche alle esigenze di trasporto degli apparati elettronici per l'assistenza tecnica.

Linee dati e telefonia

Csbno ha potuto ottenere, grazie anche alla massa critica costituita non solo dalle linee fornite ai comuni soci ma anche ai sistemi con cui si stipulano accordi di cooperazione, un prezzo particolarmente agevolato, recentemente integrato con un'offerta per le sim aziendali a prezzi paragonabili a quelli di consip ma con servizi qualitativamente più elevati.

ANALISI ECONOMICA - parte 3: la verifica costante della congruità

Esiste, infine, una terza prospettiva di verifica della congruità dei costi che il Comune sostiene per le attività istituzionali svolte da Csbno.

Gli strumenti per realizzarla sono previsti a più livelli.

All'art. 12 bis dello Statuto, laddove si prevede che

il Comitato Territoriale esercita il controllo analogo sulla gestione dell'Azienda mediante la verifica dello stato di attuazione degli obiettivi, anche alla luce delle relazioni semestrali di cui all'art. 20, comma 4, l'individuazione delle azioni correttive in caso di scostamento o squilibrio finanziario e la formulazione, ove lo reputi opportuno, di indirizzi vincolanti sulle modalità di gestione economica e finanziaria dell'Azienda come i Comuni esercitano il controllo analogo.

Così come ai successivi art. 13 e 14 del medesimo Statuto, che recitano, rispettivamente,

“Gli Enti aderenti esercitano il controllo analogo, nonché politico amministrativo, con il compito di verificare il generale andamento dell'Azienda e lo stato di attuazione degli obiettivi e delle strategie di cui all'art. 11, anche sotto il profilo dell'efficacia, efficienza ed economicità della gestione. (...)” e

“Al fine di agevolare il controllo da parte degli Enti aderenti, il Presidente del Consiglio di Amministrazione mette a disposizione di ciascun Comune l'ordine del giorno e i verbali delle riunioni del Consiglio medesimo e del Revisore dei Conti, nonché nell'ambito del bilancio consuntivo la relazione sull'andamento delle attività aziendali con particolare riferimento alla qualità ed alla quantità dei servizi resi, nonché ai costi di gestione in relazione agli obiettivi fissati ed altresì alla gestione economico finanziaria dell'Azienda. Inoltre il Presidente del Consiglio di Amministrazione fornirà a tutti gli Enti aderenti una relazione semestrale sull'andamento economico-finanziario dell'Azienda.(...)”

Lo stesso contratto che si sta analizzando, con l'art. 3 rimanda allo strumento del Piano Programma Annuale che accompagnerà, in modo via via più strutturato, il budget triennale.

Si cita dal testo

2. *“Il Piano programma annuale è (inoltre) propedeutico a:*

- *definire la fattibilità degli obiettivi programmati;*
- *guidare la definizione del budget e la successiva gestione;*
- *responsabilizzare sull'allocazione delle risorse e sul raggiungimento delle finalità programmate;*
- *costituire un presupposto, nel breve periodo, del controllo strategico.*

3. ***Il Piano programma annuale dà conto del metodo di confronto dei costi aziendali con i costi di mercato.***

Esistono, dunque, nel contratto una serie di strumenti e opportunità dinamiche, che garantiscono al Comune la possibilità di proseguire l'analisi della congruità dei costi di gestione che l'Azienda esporrà annualmente.

Il passaggio della verifica di congruità, pertanto, è considerato strutturale nel rapporto fra l'Azienda e il Comune.

Rileva in modo sostanziale, in tal senso, il tipo di rapporto che si definisce con l'ente strumentale cui si affida in house la realizzazione di obiettivi e finalità istituzionali, cui si delegano funzioni proprie dell'Ente Locale. Con esso, infatti, in modo molto più sostanziale di come possa avvenire nel rapporto con un fornitore, l'Ente può esercitare forme di controllo sulla gestione e ha titolo di delineare gli obiettivi strategici, anche volti a garantire la necessaria efficacia ed efficienza.

L'esistenza di questi dispositivi negli atti fondamentali è di particolare rilevanza in un contratto che prevede una durata molo ampia, quale quello che stiamo approvando.

È il Piano Programma annuale, in particolare, lo strumento che fornirà ai Comuni elementi su standard dei servizi e costi riferiti alle specifiche attività, che consentiranno, di anno in anno, di verificare che questi costi parametrati con gli standard garantiti, siano congrui in un confronto con il mercato di settore, con il mercato del lavoro e con le più innovative forme di organizzazione.

Dall'analisi complessiva di tutto quanto sopra si evidenziano i profili di congruità che giustificano l'affidamento all'Azienda Speciale Consortile CSBNO della gestione dei servizi dell'allegato A del Contratto di Servizio 2023-2030

Nerviano, 6 febbraio 2023

LA RESPONSABILE DELL'AREA SERVIZI AL CITTADINO,
AFFARI GENERALI E DIGITALIZZAZIONE
(Dott.ssa Silvia Ardizio)