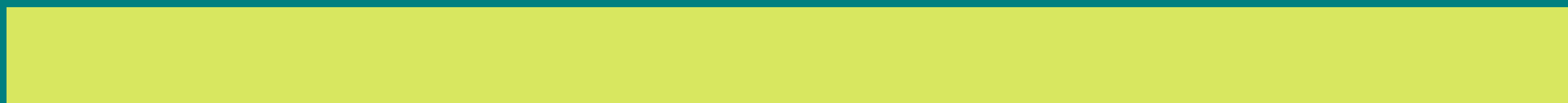


UN PIANO STRATEGICO

per CUB | CULTURE
BIBLIOTECHE
IN RETE



Priorità individuate dal Piano Strategico CUBI

CAMBIAMENTO
ATTESO

Per il PUBBLICO

Nuova mission
Nuove funzioni
Obiettivi strategici
Nuovi servizi

Per le BIBLIOTECHE

Supporto più ampio da parte
di un nuovo centro-servizi

Ripristino di adeguati tassi
di sostituzione del personale

Riduzione del gap di risorse
tra le varie sedi (*requisiti minimi*)

Progettare la nuova offerta su
scala territoriale (*rete e massa critica*)

La nuova proposta di **MISSION** per le **biblioteche CUBI**

CAMBIAMENTO
ATTESO



La biblioteca è uno **spazio pubblico** - piacevole, accogliente e al servizio della comunità - che promuove (con i propri servizi) conoscenze, abilità e competenze, favorendo relazioni tra persone.

La biblioteca raggiunge le sue finalità quando è in grado di incidere positivamente sulla **qualità della vita** di un numero rilevante di cittadini, contribuendo a vivacizzare e **valorizzare l'offerta e l'identità culturale locale**.

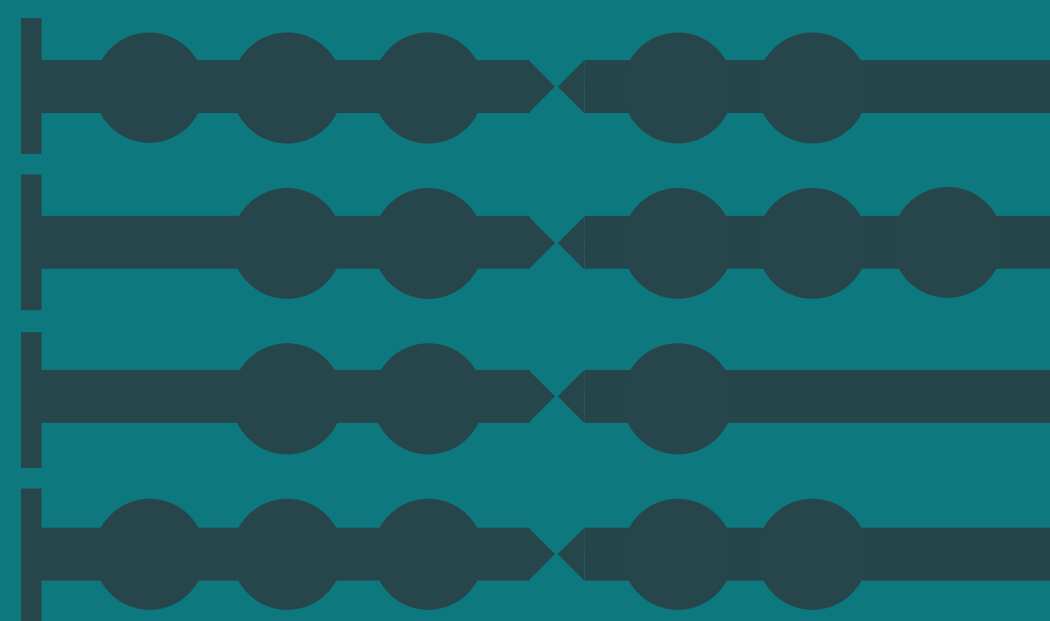
Nuovi INDIRIZZI per i servizi al pubblico

CAMBIAMENTO
ATTESO



5 OBIETTIVI STRATEGICI

- 1 Ri-orientarsi
Ridefinire e riposizionare attività e servizi della propria biblioteca, alla luce dei nuovi indirizzi CUBI
- 2 Aprirsi
Rendere le biblioteche più accessibili e accoglienti, agendo su fattori percepiti dagli utenti come rilevanti
- 3 Allestire
Mettere a disposizione spazi curati per realizzare iniziative e attività. Allestire servizi che sappiano anticipare le necessità dell'utenza
- 4 Collaborare
Costruire/potenziare un *ecosistema di relazioni locali* con le vari soggetti che operano sul territorio
- 5 Comunicare
Comunicare la presenza e l'offerta della biblioteca e promuoverne i servizi. Coinvolgere il pubblico, diventare hub informativo della comunità

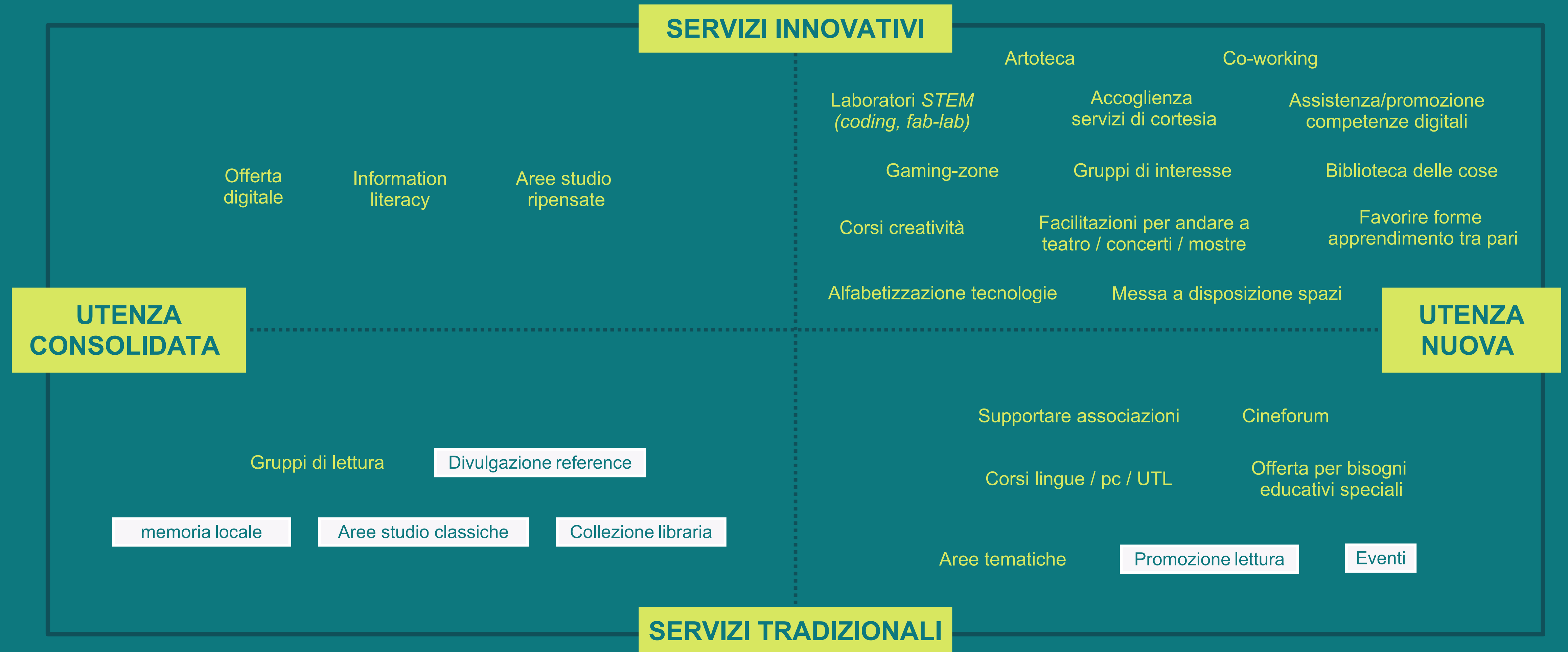


4 PROGRAMMI

- 1 Offrire conoscenza
Mettere a disposizione e favorire accesso alla conoscenza
- 2 Favorire inclusione
Contribuire a contrastare varie marginalità (linguistiche, educative, disabilità) per favorire una piena inclusione delle persone nella società
- 3 Abilitare
Contribuire a qualificare il capitale umano locale e rendere la comunità più competente
- 4 Promuovere benessere
Contribuire ad elevare la qualità della vita nel contesto locale

Servizi Consolidati vs Innovativi

CAMBIAMENTO
ATTESO



Servizi già attivi da Cubi

Per il PUBBLICO

Nuova mission
Nuove funzioni
Obiettivi strategici
Nuovi servizi

Per le BIBLIOTECHE

Supporto più ampio da parte
di un nuovo centro-servizi

Ripristino di adeguati tassi
di sostituzione del personale

Riduzione del gap di risorse
tra le varie sedi (*requisiti minimi*)

Progettare la nuova offerta su
scala territoriale (*rete e massa critica*)

Un nuovo CENTRO-SERVIZI per le biblioteche

CAMBIAMENTO
ATTESO

Chi/fa/cosa










Legenda



Personale del centro-servizi



Personale comunale

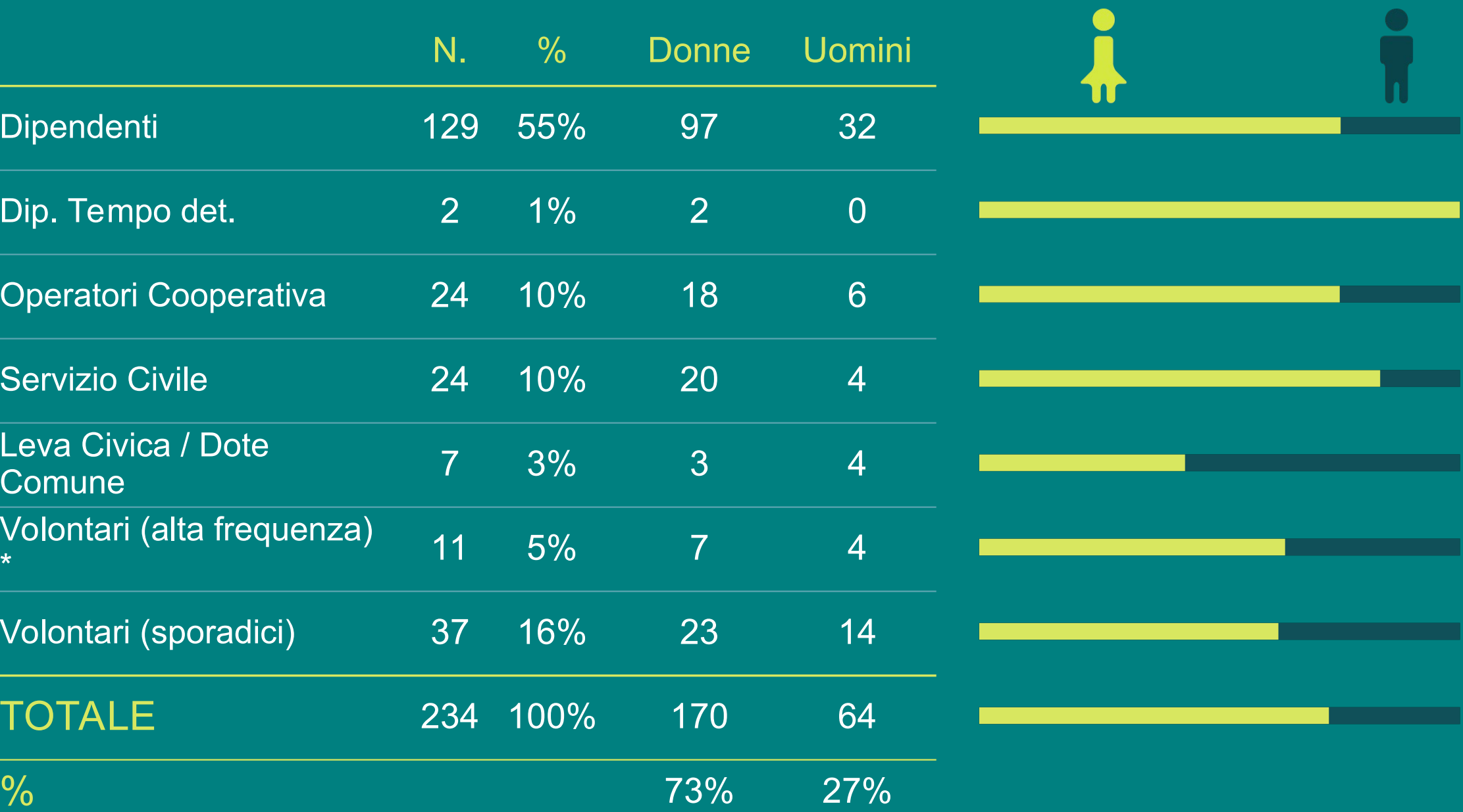
	Biblioteche		
	a gestione COMUNALE	a gestione MISTA	in affidamento diretto AL CENTRO-SERVIZI
Servizi di BASE DI BACK-OFFICE			
Servizi di BACK-OFFICE "A DOMANDA"			
Servizi di FRONT-OFFICE			

Il personale delle biblioteche CUBI

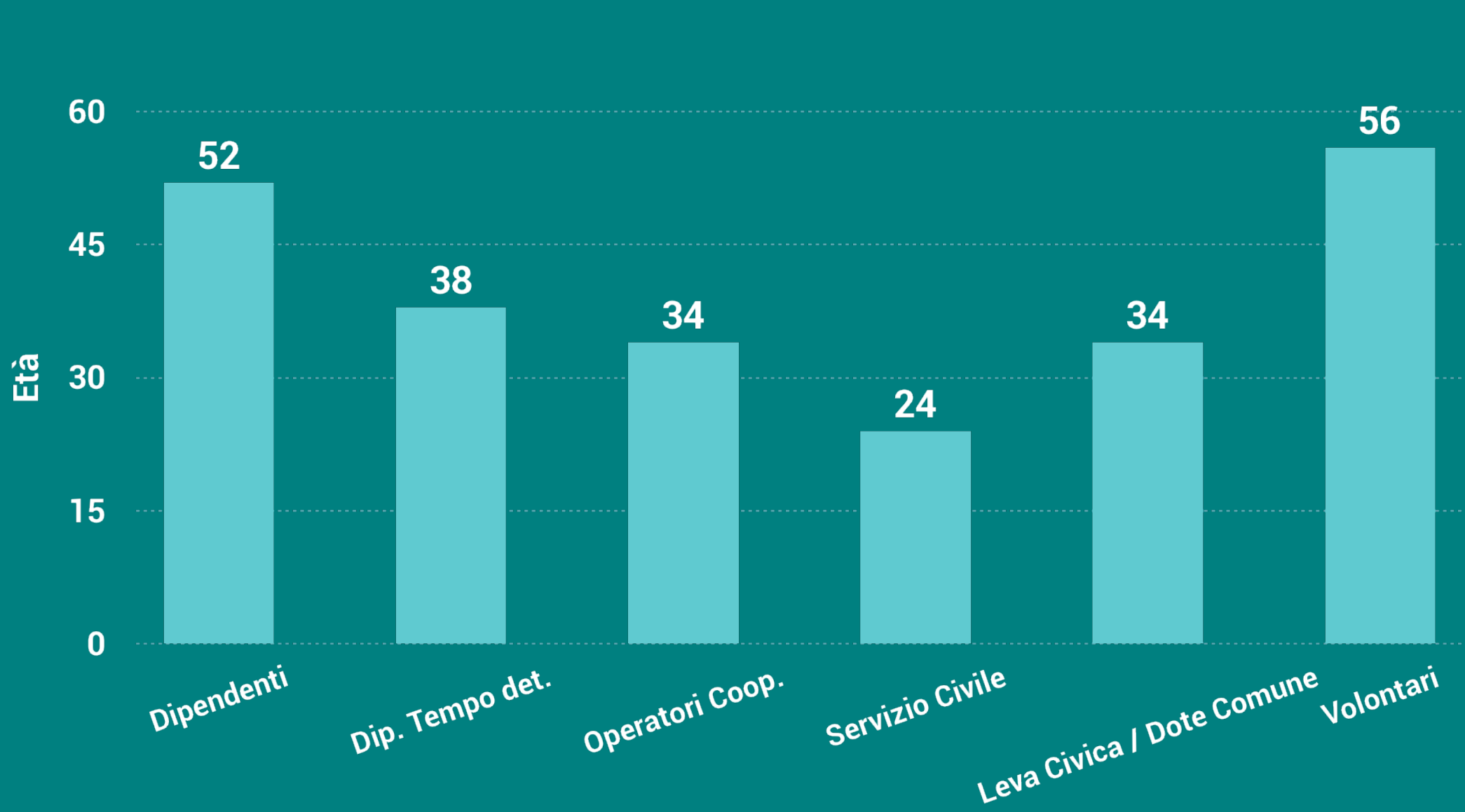
CAMBIAMENTO
ATTESO

Età media e tassi di sostituzione critici

OPERATORI per tipologia di inquadramento



ETÀ MEDIA per tipologia di inquadramento



Fonte: Censimento realizzato ad agosto 2019

NEGLI ULTIMI 5 ANNI:

20 pensionamenti a fronte di sole 3 nuove assunzioni per concorso a causa dei vincoli assunzionali EELL

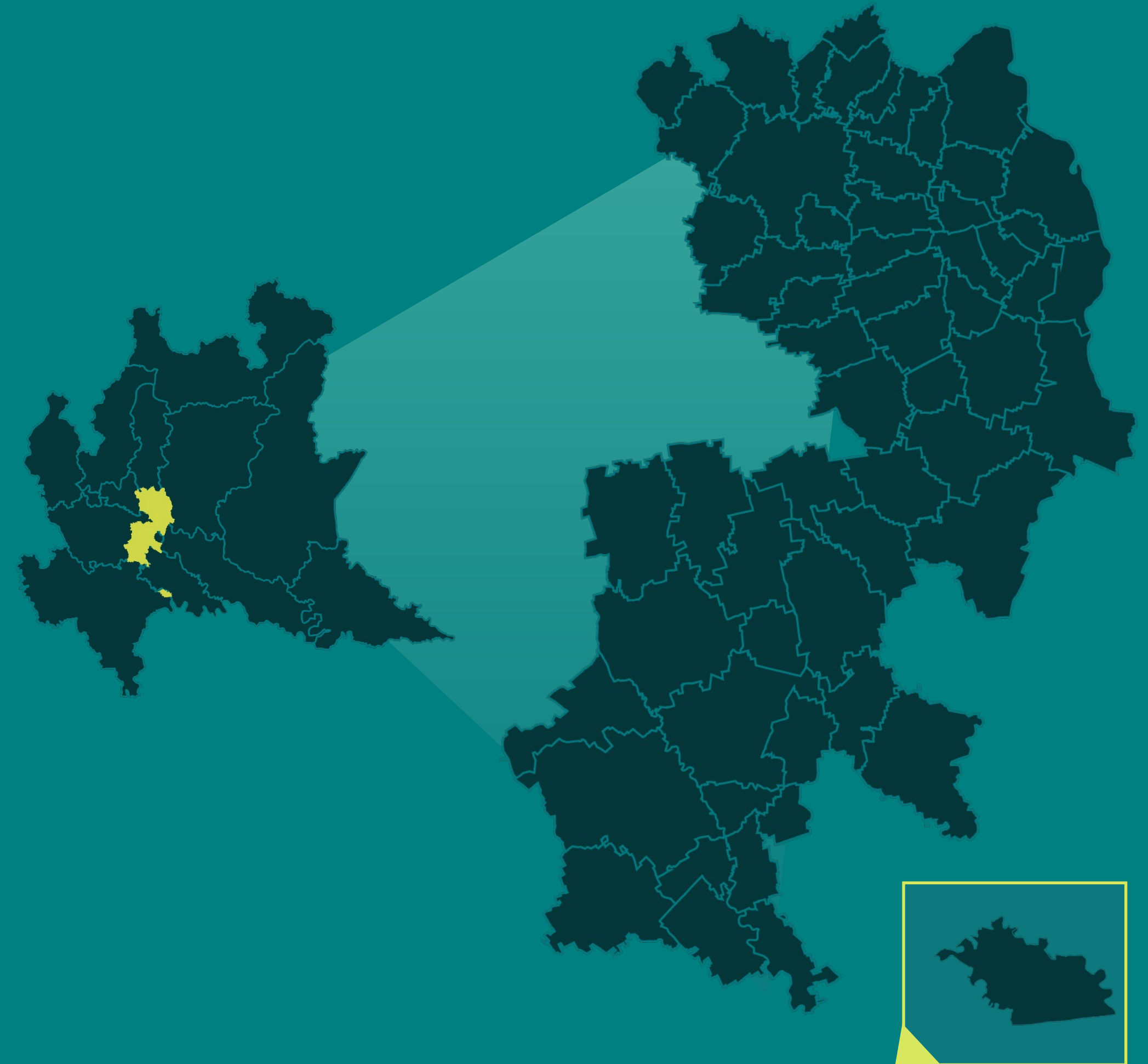
Risorse economiche per la cultura nei Comuni CUBI (2018)

CAMBIAMENTO
ATTESO

SPESA PROCAPITE		DA	A
QUARTILE	Superiore	22,40 €	80,60 €
	Medio-alto	16,10 €	20,60 €
	Medio-basso	11,30 €	15,20 €
	Inferiore	3,90 €	11,20 €

Fonte: finanzalocale.interno.gov.it

Elaborazione su consuntivi 2018, escludendo i Comuni facenti parte di Unioni



Ripensare il servizio su scala territoriale

servizi di prossimità / delocalizzabili / smaterializzabili / mobili

DI PROSSIMITÀ

Chi fruisce del servizio ha necessità (o forte preferenza) che il luogo di erogazione sia vicino e facilmente raggiungibile

- Sezione bambini/famiglie
- Raccolta libraria molto agile, ma aggiornata
- Area giornali/riviste
- Spazi/attività per favorire socialità e mutua-collaborazione
- Buca di restituzione outdoor
- Ritiro libri inter-prestito
- Area wifi e pc al pubblico

DELOCALIZZABILI

La specificità o la capacità di richiamo dell'offerta è tale da rendere la distanza fisica una variabile meno rilevante

- Sezioni librerie particolarmente fornite o specializzate
- Sala studio per universitari
- Spazi di co-working
- Artoteca
- Gruppi di interesse
- Gaming-zone
- Biblioteca delle cose *
- Fab-lab

SMATERIALIZZABILI

Servizi fruibili (o resi fruibili) da remoto

- Offerta digitale (ebook, edicola online, audiolibri)
- Help-desk remoto x utenti
- Servizio ILL/DD
- Reference remoto
- Facilitazioni x andare a teatro/concerti/mostre
- Promozione/comunicazione /registrazione eventi

MOBILI

Le caratteristiche del servizio (strumentazione, know-how) sono tali da rendere più opportuno farlo "circuitare" presso varie sedi o dove non esistono sedi

- Eventi
- Offerta corsi **
- Format di promozione della lettura
- Supporto individualizzato su competenze digitali
- Cineforum **
- Mostre
- Attività laboratoriali STEM
- Bibliobus

Nov 2020

Gen - Apr 2021

Mag 2021

Mag - Lug 2021

PIANO
STRATEGICO

GRUPPO
DI LAVORO

PIANO
FATTIBILITA

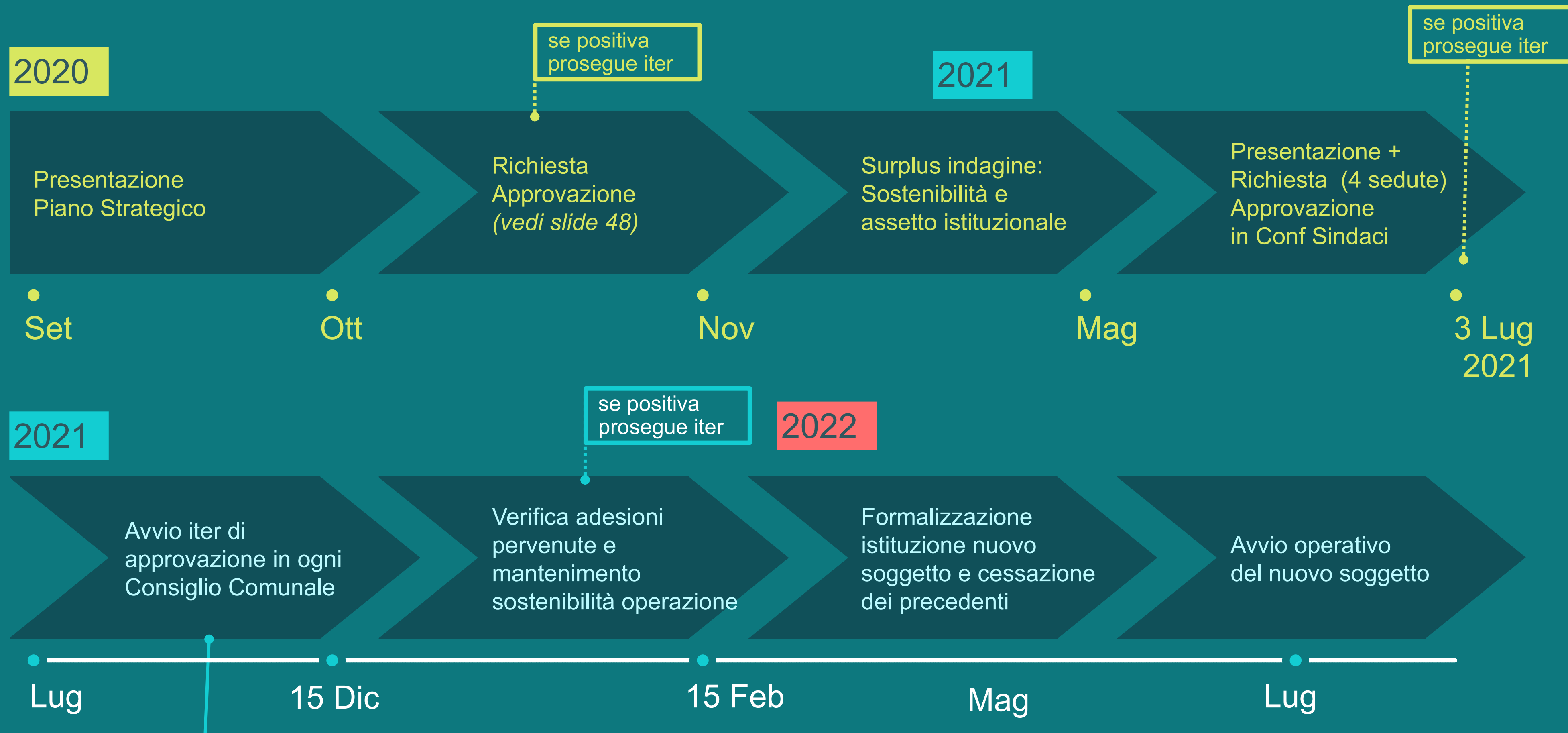
DECISIONE
CONF SINDACI

- 2 tecnici interni
- 2 consulenti
- 10 referenti politici
- 9 riunioni

- Forma Gestione
- PEF

- Presentazione 18/5
- Gestioni Dirette giugno
- Approfondimenti giugno
- Deliberazione 3/7

Tempistiche e iter decisionale del processo di trasformazione



OTTOBRE 2021 - Elezioni amministrative 2021: coinvolgono 12 comuni CUBI di cui 6 con + di 15.000 ab.

FORMA di GESTIONE

primo parere

- no consorzio
- no società pubblica
- dubbi su convenzione

obiettivi piano strategico

- tema personale
- tema in-house
- inidoneità convenzione

comparazione Azienda / Fondazione

- governance
- vincoli pubblicitari
- neutralità fiscale
- attrazione finanziamenti

definizione orientamento gruppo lavoro

- scelta Azienda Speciale
- indicazioni stesura
- bozza Statuto
- bozza Atto Costitutivo

- 1) **Non in grado di incidere sulla principale criticità delle biblioteche: dotazione di personale** (quantità e competenze)
- 2) **Ridotta agilità decisionale**
- 3) **Ridotta agilità operativa**
- 4) **Non permette un approccio imprenditoriale nella produzione dei servizi**
- 5) **Non permette vantaggi di natura fiscale**
- 6) **Ostacola il ricorso al credito per realizzare finalità di servizio**
- 7) **Riduce la capacità di intercettare finanziamenti esterni**
- 8) **Difficile individuazione di una un comune capofila disponibile** (a causa degli oneri riflessi su di esso)
- 9) **Attuale assetto Cubi** (più convenzioni federate) **moltiplica i limiti dell’assetto convenzionale**

la parola a **Paolo Sabbioni** avvocato amministrativista



PIANO

ECONOMICO-FINANZIARIO

Cos'è un Piano Economico Finanziario?

DEFINIZIONI

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.

Obiettivi di un PEF ?

Il PEF (di un servizio pubblico) ha pertanto l'obiettivo di individuare:

- i costi e i ricavi connessi alla erogazione dei servizi (erogazione di prestazioni e/o produzione di beni);
- i fabbisogni finanziari relativi alla realizzazione dei servizi e di eventuali investimenti necessari

Alcune premesse al PEF Cubi

→ PROGETTO: pag. 10

1

Le stime di costo sono state definite:

- ♦ esaminando bilanci di altre realtà già dotate di forma di gestione autonoma (Csbno, FpL, OffertaSociale)
- ♦ da dati di spesa storica di Cubi
- ♦ tramite preventivazioni ad hoc

2

I riferimenti economico-quantitativi dell'attuale assetto Cubi (bilancio riaggregato 2019) sono il Allegato D

3

I criteri attuali delle quote di finanziamento SBV e SBME non sono omogenei.

4

Nel presente PEF, per semplicità di analisi, si ipotizza che il nuovo soggetto divenga operativo dal 1^a gennaio 2022. Tale tempistica non è realistica

5

I costi "istituzionali" o di "entizzazione" per CUBI con forma autonoma sono di circa €130.000/anno ma vengono "neutralizzati" dal progetto

Calcolo dei costi di “entizzazione” di Cubi (1)

→ PROGETTO: pag. 11

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 esclusivamente gli importi eccedenti rispetto a quelli già attualmente contabilizzati)

Il costo complessivo, legato all'entizzazione, è stimato in circa € 132.000/anno (x dettagli vd slide successiva)

L'incremento viene tuttavia neutralizzato da altre razionalizzazioni che la struttura aziendale autonoma porta con sé, al punto che la produzione dei servizi di base già oggi erogati in forma convenzionale determinerebbe una riduzione delle quote di finanziamento comunali di circa € 58.000 (vd ALLEGATO B bis – foglio 2)

Calcolo dei costi di “entizzazione” di Cubi (2)

→ PROGETTO: pag. 11

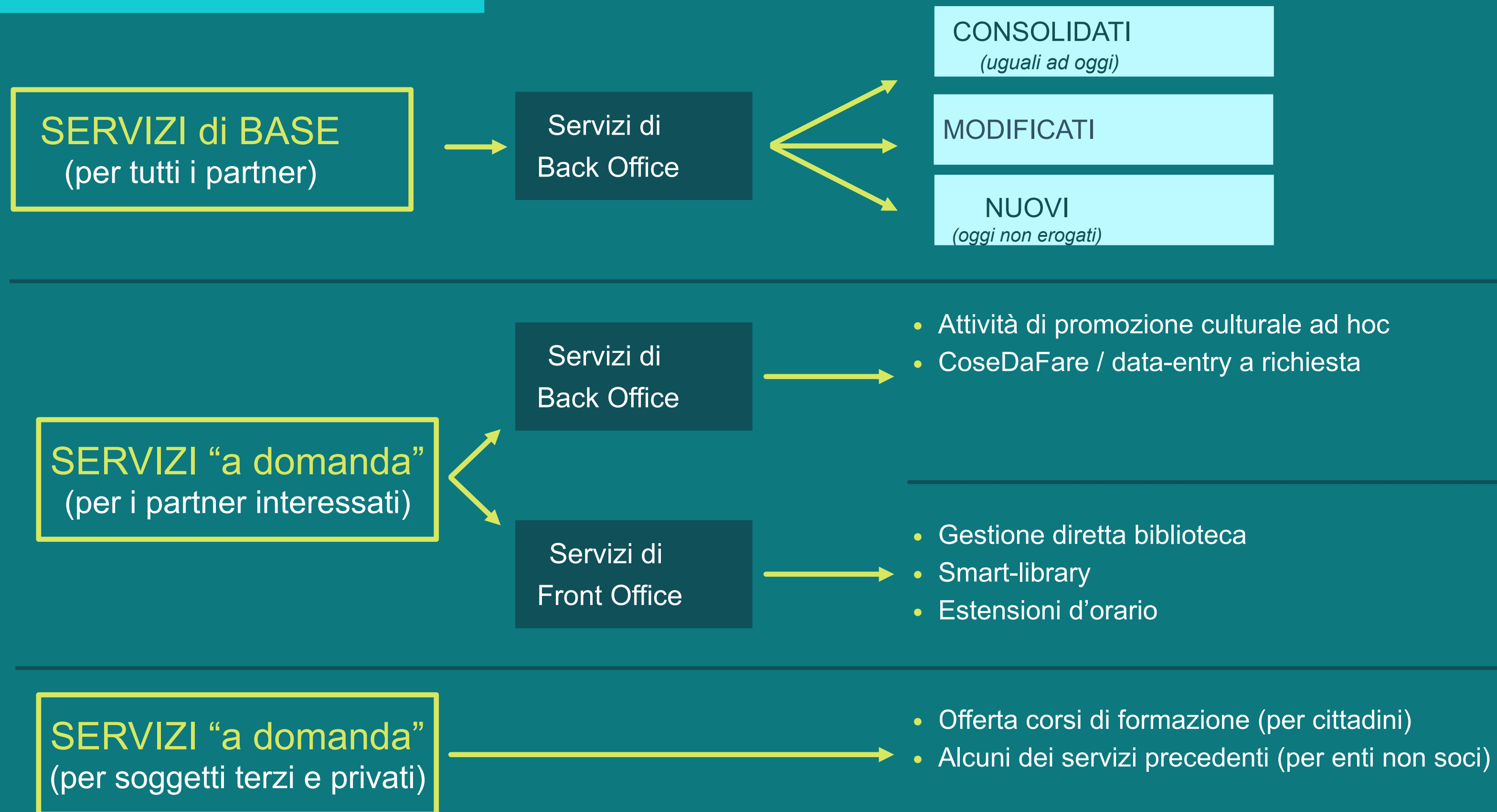
TIPO	MACRO	Centro di Costo	Voci di costo	NETTO	IVA	LORDO
DELEGATI	Servizi generali	AFF. GENERALI E FUNZIONAMENTO ORGANI	Indennità di direzione	-€ 20.000		-€ 20.780
			Stipendio Responsabile Area Amministrativa	-€ 36.326		-€ 37.743
			CdA – Compensi	-€ 1.800	€ 0	-€ 1.800
			CdA – Rimborso spese	-€ 1.000	€ 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
			Ammortamento – 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
			Ammortamento -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
			TOTALE COSTI DIFFERENZIALI	-€ 119.626	-€ 11.022	-€ 132.845

LA NUOVA OFFERTA DI SERVIZIO di CUBI

SCHEMA della NUOVA OFFERTA CUBI

→ PROGETTO: pag. 12

II CENTRO-SERVIZI



Priorità strategiche del nuovo assetto CUBI

→ PROGETTO: pag. 13

1

Dotarsi del personale per la realizzazione dei servizi di base calibrato sui fabbisogni indicati nel pef

2

Mettersi in condizione di offrire i servizi di gestione diretta alle biblioteche CUBI non dotate di personale

3

Assicurarsi il capitale necessario alla realizzazione degli investimenti previsti nel PEF (capitale proprio, accesso al credito, ecc)

4

Focalizzare l'attività di ricerca fondi con attenzione prioritaria verso:

- le realtà di minori dimensioni
- le sedi che realizzano servizi di richiamo sovra-locale
- I servizi a fruizione "mobile" e "smaterializzata"

5

Dotarsi di policy condivise su varie politiche del servizio bibliotecario

6

Creare alleanze con altri soggetti del territorio e aderire a network di cooperazione bibliotecaria sovra-sistemici

1

Sostituzione sw applicativo biblioteche

- Clavis tramite Prov BS (norma CAD)
- vantaggi tecnici: qualità, cloud
- Altri vantaggi: comunità utenti, derivata
- Economie: - 10 sw, - 45 derivata, - 5 altro
- Quando: febbraio 2022

2

Semplificazione estrema IT:

- solo sw cloud / work from anywhere
 - gestione operativa hw biblio “as a service”
 - riduzione carichi lavoro su staff interno
- Vantaggi:** tempo ammvo, qualità, energia

3

Con nuovi servizi si interviene su difformità risorse biblio:

- gestione it (servizi minimi utenti)
- acquisto libri centralizzato (libri)
- gestioni dirette (personale)

CUBI_2: fasi di attuazione

→ PROGETTO: pag. 12

Start/up
(6 mesi)

Messa a Regime
(18 mesi)

Consolidamento e nuove
implementazioni
(anni successivi)

ATTIVITA
PRELIMINARI

Avvio
graduale
operatività

Attivazione
graduale dei
servizi descritti
nel PEF

Consolidamento dei
servizi in essere e
progettazione/avvio di
nuovi servizi

ISTITUZIONALI

OUTPUT

AFFARI GENERALI

FUNZIONAMENTO ORGANI | SEGRETERIA AMMVA | ADEMPIMENTI NORMATIVI

AFFARI FINANZIARI
AMMINISTRAZIONE e CONTROLLO

PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA | GESTIONE BILANCIO | CONTROLLO DI GESTIONE | FLUSSO ENTRATE/USITE

RISORSE UMANE

GESTIONE GIURIDICA E OPERATIVA DEI CONTRATTI DI LAVORO | SELEZIONE E SVILUPPO RISORSE UMANE

COMUNICAZIONE & MARKETING

COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE, WEB E SOCIAL | COORDINAMENTO STRUMENTI DI COMUNICAZIONE | NEWS-LETTER INTERNA | REDAZIONE TABLOID EVENTI | RAPPORTI CON GRAFICI E STAMPATORI

FUND-RISING

RICERCA FINANZIAMENTI PUBBLICI-PRIVATI | ARTBONUS | RICERCA SPONSOR | CAMPAGNE FIDELIZZAZIONE E CROWD-FUNDING | SUPPORTO ALLE BIBLIOTECA PER PARTECIPAZIONE A BANDI

Aree la cui necessità è connessa alla forma di gestione autonoma. Il costo di funzionamento di queste aree rappresenta l'onere economico aggiuntivo rispetto alla attuale configurazione "in convenzione" (al netto del tempo lavoro del coordinatore che anche attualmente spende (seppure privo di piena responsabilità su questi temi (assegnata invece ad altre figure ammvve dell'ente capofila)

SERVIZI di BASE - Aree Funzionali

→ PROGETTO: pag. 15

AREE FUNZIONALI		
BIBLIOTECOMIC A	COORD. SERVIZI BIBLIOTECOMICI	SUPPORTO A ORGANI TECNICI SUPERVISIONE SERVIZI FUNZIONALI IMPULSO PER POLICY BIBLIOTECOMICHE CONDIVISE
	ACQUISTI DOCUMENTARI	GESTIONE DELLE ATTIVITA' DI ACQUISTO DOCUMENTARIO (cartaceo e digitale) SULLA BASE DI POLITICHE CONDIVISE SUPPORTO AMMVO ITER ACQUISTI CENTRALIZZATI COORDINAMENTO POLITICHE DI MANUTENZIONE DELLE RACCOLTE
	CATALOGAZIONE	ATTIVITÀ DI CATALOGAZIONE A SUPPORTO DEI FLUSSI DI CATALOGAZIONE DERIVATA
TECNICA	HELP-DESK INTERNO	PRIMO CONTATTO PER LA GESTIONE DI PROBLEMATICHE SEGNATE DALLE BIBLIOTECHE DIAGNOSTICA DI 1^ LIVELLO GESTIONE RINVIO PRATICHE AD ALTRI GESTORI DI ASSISTENZA
	RISORSE IT	GESTIONE OPERATIVA DEL PARCO-MACCHINE FORNITO ALLE BIBLIO GESTIONE ACQUISTI IT GESTIONE FORNITORI TECNICI (connettività, security, networking, sw applicativi) KNOW-HOW PIATTAFORME SW
	LOGISTICA (PIB)	SUPERVISIONE ATTIVITA LOGISTICHE AFFIDATE A TERZI
CULTURALE	PROMOZIONE LETTURA	COORDINAMENTO ATTIVITA' PROMOZIONE LETTURA SISTEMICHE CONDIVISE E SUPPORTO A GRUPPI DI LAVORO AD HOC
	FORMAZIONE PROFESSIONALE	PROGRAMMAZIONE ATTIVITA DI FORMAZIONE PROFESSIONALE CONTINUA PER GLI OPERATORI DELLE BIBLIOTECHE
	SERVIZI INNOVATIVI A RICHIAMO SOVRACOMUNALE	SUPPORTO ALLE BIBLIOTECHE CHE OFFRONO SERVIZI INNOVATIVI DI RICHIAMO SOVRA- COMUNALE (gaming-zone, artoteca, biblioteca delle cose) E PROGETTAZIONE FORMAT DI CONTRASTO AL DIGITAL-DIVIDE

GESTIONE DIRETTA BIBLIOTECHE

OUTPUT

ATTIVITÀ DI FRONT-OFFICE | BACK-OFFICE | SMART-LIBRARY (richiede investimenti) | OPZIONALE: attività di promozione e lavoro con le scuole

SMART-LIBRARY

SUPPORTO REMOTO DI UN BIBLIOTECARIO (in orari a bassa presenza di pubblico): richiede preventivi investimenti in automazione. Gestione di funzioni di guardiania/accoglienza di base a carico ente (ok volontari correttamente inquadrati con supporto CUBI)

ESTENSIONI d'ORARIO

GESTIONE (programmata) DI ORARI DI APERTURA AL PUBBLICO AGGIUNTIVI (serali, festivi, stagionali)

COMUNICAZIONE su EVENTI

GESTIONE “chiavi_in_mano” DATA-ENTRY INFO SU EVENTI IN PIATTAFORMA “CoseDaFare” (ne consegue: news_letter; disseminazione dati verso altri siti; pubblicazione eventi su tabloid_sistema; calendari di occupazione spazi; ecc)

CORSI FORMAZIONE per UTENTI

OFFERTA CONTINUATIVA DI CORSI DI FORMAZIONE PER CITTADINI (presso spazi della biblioteca o “a distanza) (tariffati o calmierati)

Confronto servizi garantiti: Cubi vs Cubi2

		CUBI ATTUALE	CUBI FUTURO	LEGENDA	
Servizi istituzionali	AFFARI GENERALI E FUNZIONAMENTO ORGANI	-	X	X	Servizio garantito
	AFFARI FINANZIARI, AMM.NE E CONTROLLO		X	-	Fornito sporadicamente o in misura ridotta
	GESTIONE RISORSE UMANE		X		
	FUND-RISING	-	X		
	COMUNICAZIONE E MARKETING		X		
Servizi di base	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		
Servizi a domanda	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		

Risorse Umane	contratto	FTE	Costo Az. Lordo *
Direttore	FederCult Q1	1	€ 54.565
Resp. Area Amm.va	FederCult D1	1	€ 36.326
Resp. Area Tecnica	FederCult D1	1	€ 36.326
Resp. Comunicazione	FederCult D1	0,5	€ 18.163
Resp. Gest Diretta Biblio	FederCult D1	1	€ 36.326
Risorsa multi focus A	FederCult C6 **	1	€ 35.000
Risorsa multi focus B	FederCult C6 **	0,8	€ 28.000
Risorsa multi focus C	FederCult C3 **	1	€ 30.000
Risorsa multi focus D	FederCult D1	0,5	€ 18.163
Risorsa amm.va	FederCult C1	1	€ 32.344
Referente risorse digitali	Comando EELL c	0,2	€ 7.200
Referente analisi dati	Comando EELL c	0,2	€ 7.200
Risorsa DoteComune (20h)	come istituto DC	0,54	€ 5.000
9 Risorse x gestioni dirette	FederCult C1 (30h)	7,3	€ 235.336
5 Risorse x Smart-library x gestioni dirette	FederCult C1 (7h)	0,95	€ 30.667
Risorse x servizio Smart-Library (x altre biblio)	FederCult C1 (3x10h)	0,81	€ 26.191
Risorse x servizio “Estensioni d’Orario”	C1 (6x7hX6mesi) (0,56 fte netti)	1.008h produttive	€ 21.823
Referente “Offerta Corsi”	FederCult D1	0,5	€ 18.163
Ammvo “Offerta Corsi”	FederCult C1	0,25	€ 8.084
		Costo Lordo Settore	
		FTE Settore	
		Costo Lordo Area	
		FTE Area	
		Costo lordo Personale Azienda	

AREA ISTITUZIONALE				
Affari generali e funzionamento organi	Affari finanziari, amministrazione e controllo	Risorse Umane	Comunicazione & Marketing	Fund-rising
20%	25%	10%	10%	
25%	25%	25%		
			100%	
			20%	
	10%			
				50%
20%	40%	40%		
	80%			
			30%	
€ 26.463	€ 44.420	€ 27.476	€ 32.120	€ 9.082
0,65	1,16	0,75	0,96	0,25
€ 139.560				
3,77				
€ 678.444		FTE tot Azienda	18,0	

AREE FUNZIONALI SERVIZI di BASE								
BIBLIOTECONOMICA			TECNICO-LOGISTICA			PROMO CULTURALE		
Coord. Servizi Biblioteconomici	Coord. & Amm.ne Acquisti documentari	Catalogazione	Help-desk	Gestione risorse IT	Logistica (PIB)	Promozione lettura	Formazione professionale	Servizi Innovativi
20%								5%
			20%	50%	10%			15%
			25%				20%	15%
			60%	20%	10%			
10%	20%	50%						
						50%		
	100%							
20%								
€ 14.913	€ 13.200	€ 15.000	€ 32.815	€ 23.763	€ 6.433	€ 9.082	€ 7.000	€ 13.427
0,41	0,40	0,50	0,93	0,66	0,18	0,25	0,20	0,35
€ 129.200								
3,70								
Nro persone		23						

SERVIZI A DOMANDA				
Gestione diretta biblioteche	Smart Library	Estensioni d'orario	CoseDaFare (data-entry)	Corsi x utenza e altro
10%				
25%				
			5%	
80%	10%	10%		
10%	10%			
10%				
20%				
20%			30%	
100%				
100%				
	100%			
		100%		
				100%
				100%
€ 321.342	€ 33.323	€ 25.456	€ 3.316	€ 26.247
9,83	1,01	0,66	0,21	0,75
€ 409.683				
10,58				

centri di costo analitici

- **Istituzionali:** 3,7 fte
- **Servizi Base:** 3,7 fte
- **A Domanda:** 10,6 fte
- **TOT Cubi2:** 18 fte (23 persone)
- **TOT SPESA:** € 678.000
- Oggi: 5,8 fte (9 persone)
- € 274.000

dotazione organica futura

- **Varie soluzioni:**
migrazioni, assunzioni,
comandi, collaborazioni
- **Nuove professionalità:**
comunicazione / fund-raising
formazione / innovazione
digitale / + bibliotecari e resp.
Ammvo

referimenti normativi

- D.Lgs 165/2016 (solo x “principi”)
- DL 112/2008 - art.18 c2 bis:
(deroghe su capacità assunzionale)
- D.Lgs 23/2015 (tutele crescenti)
- DL 87/2018 (uso tempo determinato)

- Tagliato sulle varie professioni della cultura
- Costo poco superiore a EELL (+5,7%)
- Copertura INPS x assenze over 9 giorni
- Prevede nativamente “migrazione” eell → FederCulture
- Vari istituti di flessibilità del lavoro

FEDER-CULTURE *

Full-time = 37 h (fte 1)

Costo aziendale lordo	€ 32.282
Buoni pasto (7euro x 216 GG)	€ 1.512
Premio (ipotesi)	€ 800
IRAP (3,9%)	€ 1.290
TOTALE	€ 35.884

COSTO ORARIO su ore contrattuali	€ 20,99
COSTO ORARIO su ore produttive	€ 22,45

+ 5,7%

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
ORE CONTRATTUALI (a-b-c)	1709
ORE PRODUTTIVE (a-b-c-d-e)	1598

ENTI LOCALI

Full-time = 36 h (fte 1)

Costo aziendale lordo	€ 28.011
Buoni pasto (7euro x 174 GG)	€ 1.512
Premio (ipotesi)	€ 800
IRAP (8,5%)	€ 2.449
TOTALE	€ 32.772

COSTO ORARIO su ore contrattuali	€ 19,70
COSTO ORARIO su ore produttive	€ 21,07

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
ORE CONTRATTUALI (a-b-c)	1663
ORE PRODUTTIVE (a-b-c-d-e)	1555

Abitanti	Sede	Acquisti documentari	Servizi IT	trasferimento tariffe ritardi
<ul style="list-style-type: none">• € 0,55 per ab• Incasso: €342mila• Uso: Tutto il resto	<ul style="list-style-type: none">• Scaglioni:<ul style="list-style-type: none">- < 3.000: € 1.400- < 5.000: € 1.800- < 10.000: €3.100- over: € 4.000• Incasso: € 191mila• Uso: Linee + Pib	<ul style="list-style-type: none">• € 0,70 per ab• Incasso: €436mila• Uso: Libri + Digitale	<ul style="list-style-type: none">• Scaglioni:<ul style="list-style-type: none">- Base: € 1.000- Medio: € 2.200- Max: €3.500• Incasso: € 137mila• Uso: Servizi IT	<ul style="list-style-type: none">• Entrate da utenti• Incasso: € 40mila• Uso: Sw biblioteche e sms

I SERVIZI A DOMANDA

→ PROGETTO:
Pag. 20 + Allegati C e D

1

**GESTIONE DIRETTA
BIBLIOTECHE**

2

**ESTENSIONI D'ORARIO
d'APERTURA**

3

SMART-LIBRARY

4

COSEdaFARE

5

CORSI per il TEMPO-LIBERO

LA GESTIONE DIRETTA delle BIBLIOTECHE

→ PROGETTO:
Pag. 21-22 + Allegato C

- *In GIUGNO: incontro specifico con 17 comuni (allegato C in quel momento)*



Criteria di costruzione del costo

La preventivazione è stata costruita nell'ipotesi che tutte le 17 sedi CUBI attualmente gestire tramite esternalizzazione integrale vogliano aderire alla proposta di gestione diretta "sistemica". Tale proposta è articolata su 3 diverse fasce orarie di apertura al pubblico: 12,5, 20 e 24 ore di apertura settimanali su 49 settimane di servizio all'anno)

Investimenti automazione "as a service" (chiavi in mano e rateizzate in 5 anni) (indebitamento cubi)

Team di lavoro nelle sedi: 9 operatori (4 per 30h settimanali e 5 per 37h settimanali)

Team di supporto (da staff servizi generali) per 1,78 fte

Allocazione del 8% dei costi generali indivisibili di CUBI (servizi di base)

Servizi compresi

gestione della apertura al pubblico con personale Cubi (e relative attività di back-office connesse)

servizio smart-library in alcune fasce orarie (richiede guardiania a carico comune: attività adatta x collaborazioni volontarie, inquadrabili con il supporto di cubi)

gestione acquisto libri tramite approval-plan concordato e manutenzione della raccolta

reportistica mensile con dati di funzionamento

gestione pagina web e pagina facebook della biblioteca

alimentazione del portale CoseDaFare con eventi comunali

relazioni CUBI/Comune assicurate da responsabile gestioni dirette CUBI

personale bibliotecario formato (profilo C1 Federculture); due persone in affiancamento

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)

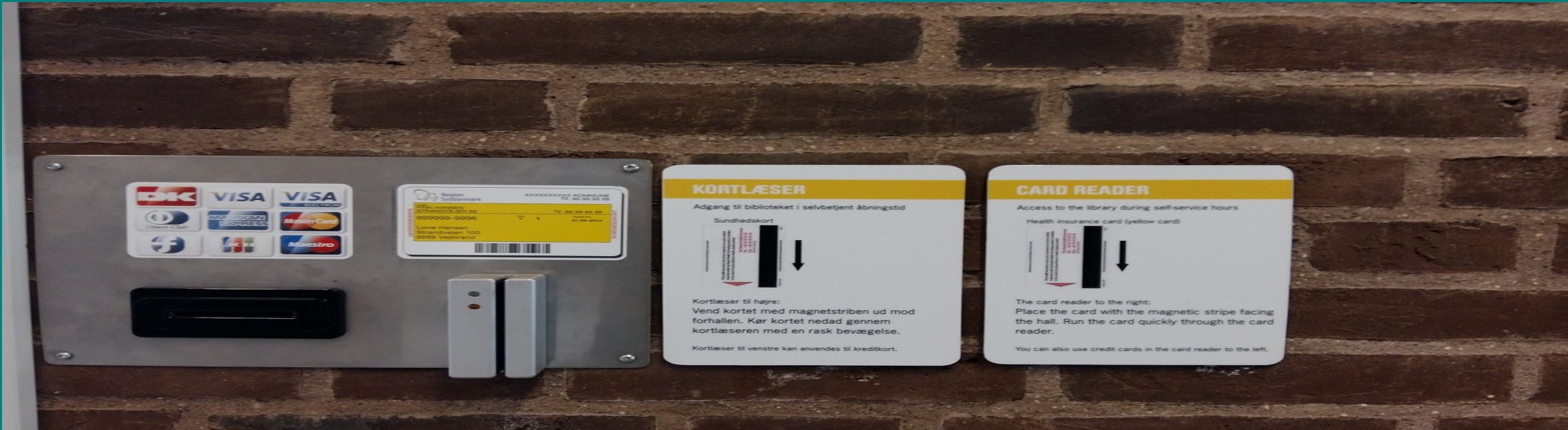
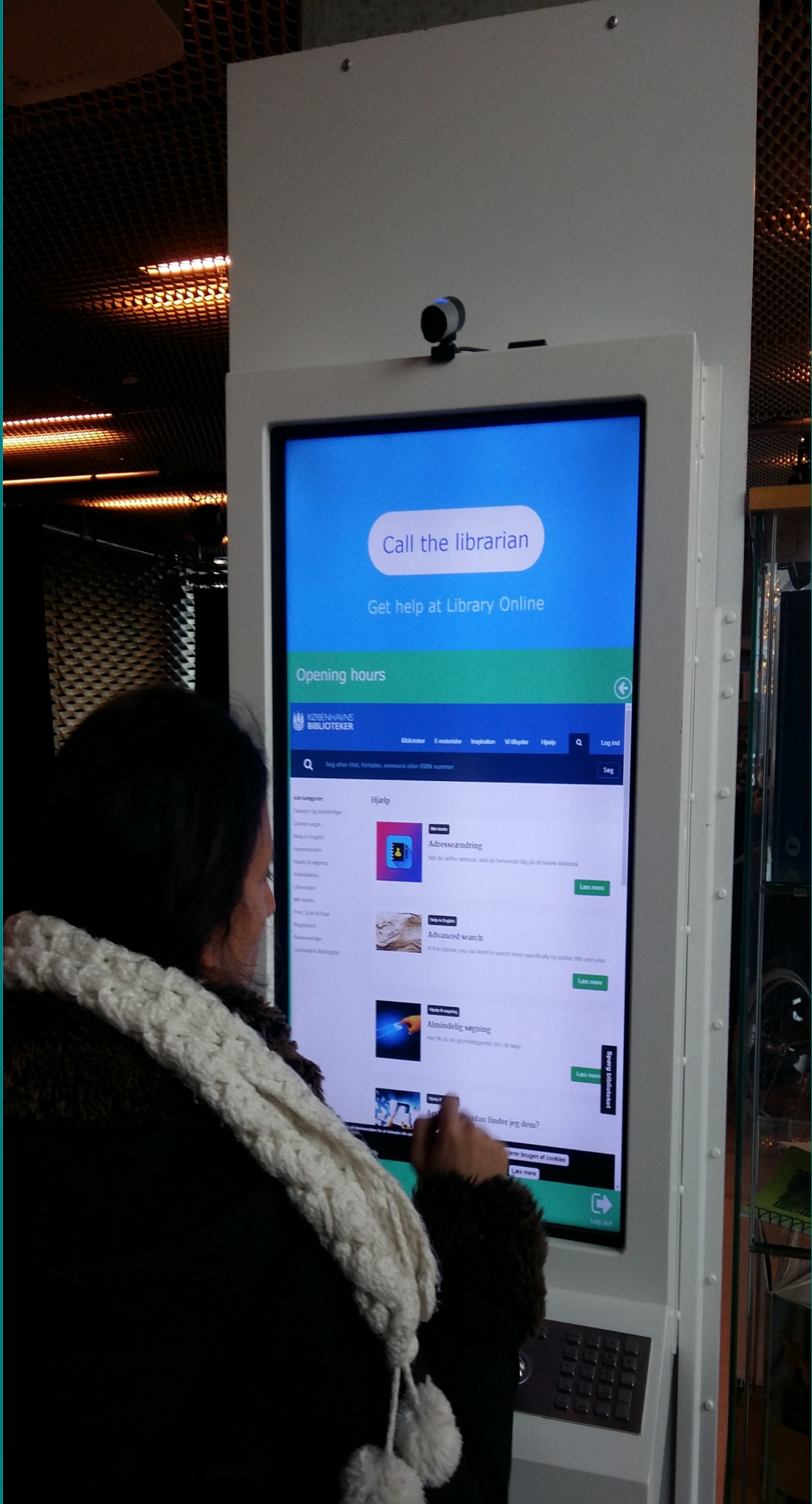
(ovviamente) oltre a tutti i servizi di base forniti da Cubi ai propri aderenti

Servizi opzionali

Attività con le scuole: attività programmate di promozione della biblioteca e della lettura da realizzare con le scuole. Costo di riferimento basato sul costo/lordo ora del dipendente C1 di Federculture, comprensivo del 10% di sostegno dei costi generali di struttura (circa € 24,50 iva esente)

Altre attività di promozione (anche in collaborazione con associazioni locali): si potranno definire modalità di intervento ad hoc. Per i riferimenti economici sull'impiego di personale bibliotecario circa € 24,50 + costi extra da preventivare x interventi di terzi (attori, animatori, esperti)

SMART-LIBRARY: requisiti di base



ANALISI dei COSTI e dei RICAVI: info sintetiche (I)

→ PROGETTO:
Pag. 26 + Allegato A

Struttura COSTI (2022):

- Costi per servizi istituzionali (+ comunicazione e fund-raising): 20,0%
 - Costi per servizi di base: 47,5%
 - Costi per servizio a domanda: 32,5%
-
- % spesa di personale sul totale della spesa: 41,1%
 - % spesa per interessi passivi sul totale della spesa: 0,7%
 - % ammortamenti (x investimenti) sul totale della spesa: 11,7%
-

Struttura RICAVI:

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

COMPARAZIONE ENTRATE

CUBI 2019: € 793.000

CUBI 2022: € 1.884.000 (+ 137%)

Rispetto alla simulazione 2022/2024 del bilancio CEE realizzata:

- Il bilancio è in equilibrio (ricavi \geq costi) per ogni annualità
- Attivo e Passivo pareggiano correttamente
- Registra una redditività media annua sul triennio di circa il 12%
- Registra utile netto in ogni annualità: min € 5.038 (2022) / max € 20.092 (2023)
- I flussi di cassa non evidenziano sofferenze (disponibilità mensile media di circa €130.000)
- Necessità di credito bancario (fido): €400.000

- **Vedi file: A_budget**
 - sintesi del budget triennale 2022/2024
 - budget analitico 2022/2024
 - simulazione del bilancio CEE 2022/2024 (conto economico + stato patrimoniale)
 - analisi dei flussi di cassa (cash-flow) 2022/2024
 - riepilogo degli investimenti e ammortamenti del periodo 2022/2024
 - funzionigramma con costi del personale ripartiti per centri di costo
 - calcolo dei costi generali indivisibili
 - calcolo differenziale dei costi connessi alla “entizzazione”

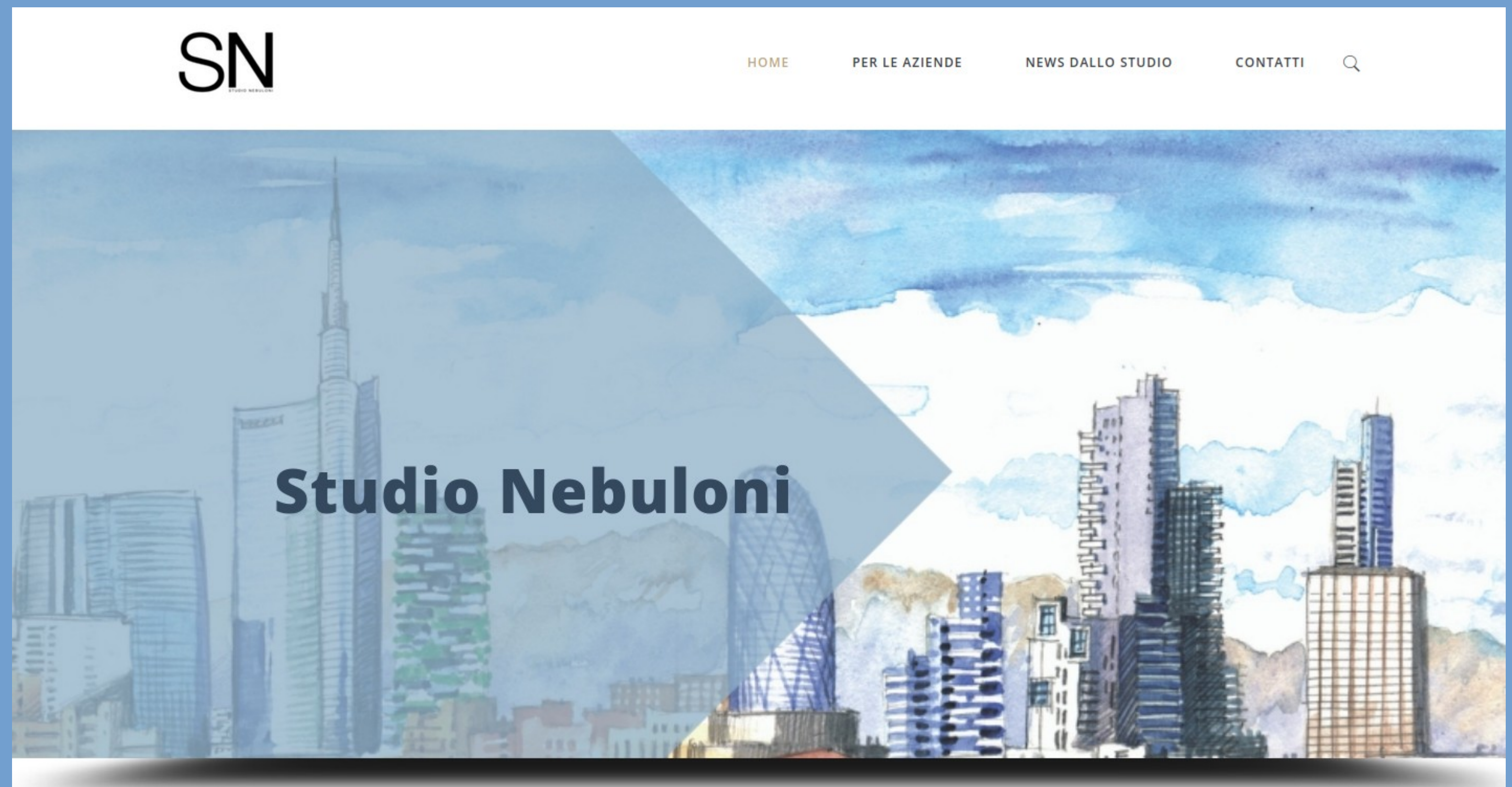
**fondo
dotazione**

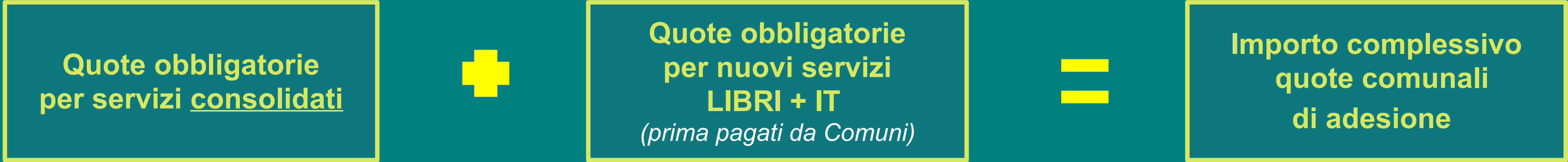
**asset
aziendali**

- **€ 0,35 x ab** (unatantum)

- **libri**
- **attrezzature IT**

la parola a **Carlo Nebuloni** dott. commercialista





- scenario
CUBI ATTUALE
- Quota per ABITANTI
 - Quota per ADSL over 8M
 - Quota ebook
 - Trasferimento tariffe utenti
 - Quota x sedi decentrate

- NO QUOTE A SISTEMA
- spese gestita da singolo comune, senza requisiti minimi vincolanti

- scenario
CUBI FUTURO
- Quota per ABITANTI
 - Quota per SEDE
 - Differenziale ebook
 - Trasferimento tariffe utenti

- Quota Acquisti Documentari
 - Quota servizi IT
- (quote necessarie per affermare requisiti minimi)

CONCLUSIONI

- Lo scenario CUBI FUTURO è più costoso per € 109.000
- Il 93% dell'incremento è legato alla NUOVA soglia minima xi acquisto libri (€0,70 x abitante)
- Solo 10 Comuni (su 58) hanno un aumento > € 3.000 (solo 2 di questi > € 6.000)

ESITO
CONFRONTO

Lo scenario CUBI FUTURO è più economico del 9,4%
(in valore assoluto -€ 58.000)

- Lo scenario CUBI FUTURO è più costoso per € 167.000
- Spende di + chi aveva spesa libri sottodimensionata
- Perequazione triennale x attutire chi + penalizzato

Le **quote** – di tipo obbligatorio - **richieste ai Comuni nello scenario CUBI2**, inerenti i **servizi di base sistemici già forniti attualmente** sono complessivamente **inferiori di circa € 58.000**, rispetto a quelle richieste nello scenario attuale. Su questa tipologia di servizi (la cui gamma peraltro si amplia) lo **scenario futuro** risulta quindi **più efficiente** e **orientato al risparmio** dell'attuale.

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

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 slide 19A e 19B e il file CUBI_2_budget; foglio: “Costo differenziale Convenzione”) – **generano un risparmio**:

A	Economie e razionalizzazioni dei costi di produzione (vd slide 31)	€ 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 deducibilità dell'iva di alcune tipologie di spesa	€ 10.000

SERVIZI DI BASE “nuovi”: per garantire requisiti minimi su acquisto-libri e dotazioni IT

→ PROGETTO: pag. 33 (punto B)

Gli **incrementi di spesa** richiesti ai Comuni **si determinano invece per** l’istituzione di **nuovi requisiti minimi di spesa**, 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 e viene acquistato direttamente dai Comuni (senza un trasferimento economico al sistema). Tale quota – sulla base di quanto emerso dal piano strategico – fisserebbe (nello scenario Cubi2) una soglia minima di spesa annua pari ad **€0,70 x abitante** (garantendo un investimento annuo di almeno €435.000 su scala sistemica). L’importo minimo di €0,70 x abitante non è in verità sufficiente ad assicurare un adeguato quantitativo di novità librerie, tuttavia permetterebbe di assicurare che il 100% dei Comuni si impegnino almeno fino a tale valore: attualmente il 57% dei Comuni CUBI non raggiunge questa soglia (e le richieste di prestito di novità editoriali degli utenti di quelle biblioteche vengono soddisfatte grazie agli acquisti garantiti da altri Comuni). Per l’**istituzione di questo requisito minimo di spesa** (da trasferire al Sistema affinché garantisca centralmente la fornitura libraria) **nasce la quasi totalità degli incrementi di quota** (comparando lo scenario Cubi attuale con quello delineato dal presente Piano Economico Finanziario).

Un **fenomeno analogo** (di portata economica molto più contenuta, stimata in + €66.000 su scala sistemica) riguarda invece l’altra quota di nuova **istituzione relativa alla fornitura dei servizi IT** (garantiti alle biblioteche a fronte di un canone annuale di servizio). Anche in questo caso l’attuale spesa è gestita principalmente dai Comuni in autonomia (e non figura tra i trasferimenti obbligatori al Sistema Bibliotecario). 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)

CONFRONTO FINALE delle QUOTE

nello scenario attuale/futuro (post-perequazione)

→ PROGETTO: pag. 34

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 %

PER IL DETTAGLIO DEI SINGOLI COMUNI

si rimanda a:

→ ALL_B_bis Confronto_Quote (Foglio 4)

CONCLUSIONI