

CUBI azienda speciale consortile

Sede legale: Via A. Pasta 43, Melzo (MI)
Sede operativa: P.zza Unità d'Italia 2G, Vimercate (MB)
C.F. - P.IVA 12509200965 – PEC: cubi.asc@lamiappec.it
Registro Imprese: 12509200965 del 10.8.2022
REA: MI-2667333



ALESSANDRO
AGUSTONI
29.12.2024
17:40:26
GMT+00:00

Graziano
Maino
30.12.2024
11:33:24
GMT+02:00



PROGETTO DI GESTIONE DIRETTA DELLA BIBLIOTECA CIVICA

affidata a CUBI azienda speciale consortile

- [1] Gli indirizzi strategici per le biblioteche CUBI**
- [2] L'istituzione di CUBI asc: servizi di base e servizi a domanda**
- [3] Il servizio di gestione diretta delle biblioteche di CUBI asc**
 - a) Definizione
 - b) Obiettivi
 - c) Interventi di programmazione strategica congiunta
 - d) Vantaggi di carattere generale della soluzione consortile
- [4] Contenuti di servizio**
 - a) Configurazione dell'orario di apertura al pubblico
 - b) Organizzazione del lavoro e personale
 - c) Attività di front-office
 - d) Attività di back-office
 - e) Processi di lavoro diffusi
 - I - Gestione degli acquisti librari
 - II - Gestione dei servizi di comunicazione
 - III - Monitoraggio e rendicontazione
 - f) Valorizzazione dei servizi di base di CUBI

- [5] Articolazione pluriennale, integrazioni ed esclusioni**
- a) Durata
 - b) Programmazione annuale e personalizzazione del servizio (c.d extra)
 - c) Sviluppi e innovazioni di servizio
 - d) Formalizzazione delle procedure e dello stile di lavoro

- [6] Costruzione del costo e altri aspetti contrattuali**
- a) Costo del personale
 - b) Definizione del costo parametrico in base all'orario d'apertura
 - c) Iter di affidamento in-house
 - d) Esclusioni
 - e) Altri aspetti di natura contrattuale

ALLEGATI

- A)** Offerta economica e parametri quantitativi del servizio richiesto
- B)** Piano degli obiettivi di gestione e dati di funzionamento da monitorare (schema)

[1] Gli indirizzi strategici per le biblioteche CUBI

L'Azienda speciale consortile CUBI è nata nel luglio 2022, con l'obiettivo di dare vita ad un soggetto istituzionale in grado di accompagnare e sostenere le biblioteche aderenti nel vivace e graduale processo di ridefinizione della propria offerta per rispondere ai nuovi bisogni, culturali e sociali, delle persone e della comunità.

Il percorso di costituzione di CUBI asc è iniziato in effetti tre anni prima, con un intenso lavoro partecipato (che ha coinvolto più di 350 persone tra amministratori, bibliotecari e cittadini) culminato nella stesura del **Piano strategico per le biblioteche CUBI 2021/2025**¹.

Il *Piano* ha collocato proposte e linee di azione operative all'interno di un più ampio quadro di riferimento che chiarisse il senso dell'agire ed esplicitasse le finalità (missione) e l'orizzonte (visione) del nuovo Sistema Bibliotecario. All'interno di questa prospettiva, la **biblioteca pubblica** intende essere uno **spazio culturale** che si rivolge alla comunità nel suo complesso e non esaurisce le proprie funzioni mettendo a disposizione collezioni librerie e promuovendo la lettura ma **si occupa di ogni attività che favorisca** l'accesso al **sapere**, lo sviluppo di **abilità** e la **condivisione** di conoscenze tra le **persone**.

Il *Piano Strategico* ha permesso di ridefinire ed aggiornare la **missione** e le **funzioni** stesse delle **biblioteche pubbliche** ed è in questa direzione che CUBI intende muoversi.

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

IL DISEGNO STRATEGICO

La biblioteca è uno **spazio pubblico**
- piacevole, accogliente e al servizio della
comunità - che promuove (con i propri servizi)



CUBI
CULTURE
BIBLIOTECHE
IN RETE

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**.

Fig. 1: Mission delle biblioteche Cubi

- 1 Il processo di costruzione partecipata del *Piano strategico di CUBI* è documentato in due Rapporti di ricerca pubblicati in collaborazione con Percorsi di secondo welfare e liberamente consultabili a questo link: <https://cubinrete.it/chi-siamo>

Dalle funzioni ai programmi specifici

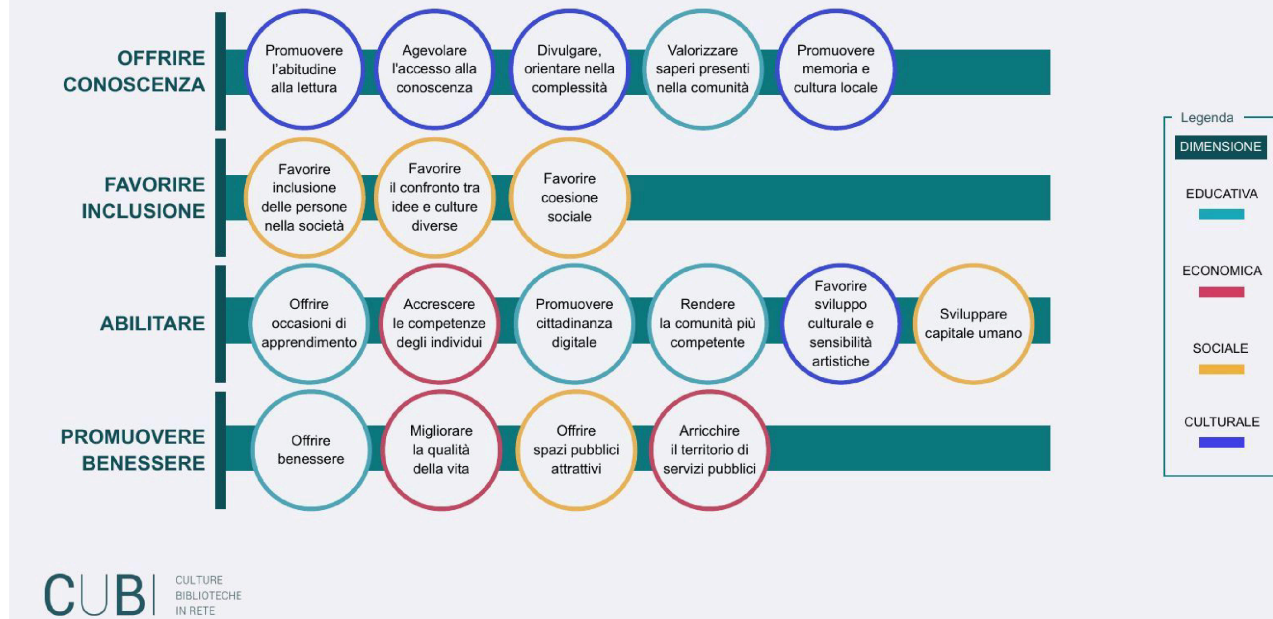
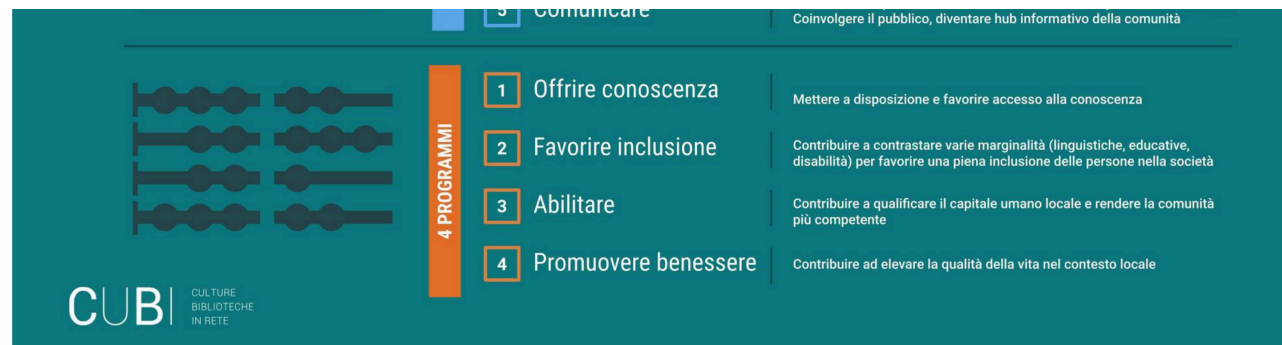


Fig. 2: Le 4 funzioni che le biblioteche Cubi intendono assolvere declinandole in programmi di lavoro pluriennali





S

Fig. 3: Programmi e obiettivi strategici delle biblioteche Cubi per il periodo 2022/2025

[2] L'istituzione di CUBI asc: servizi di base e servizi a domanda

Il processo decisionale che ha portato all'istituzione di *CUBI asc* è stato determinato dalla redazione e dall'approvazione (da parte dei Comuni che allora costituivano i Sistemi Bibliotecari dell'area Melzese e Vimercatese) del **Progetto di fattibilità tecnico-economica per l'evoluzione istituzionale dei sistemi bibliotecari SBV/SBME²**.

CUBI raccorda l'attività di un Sistema che oggi conta 70 biblioteche diffuse su un territorio che attraversa 58 Comuni nell'area a est della Città metropolitana di Milano e della provincia di Monza e della Brianza, offrendo i propri servizi ad un bacino d'utenza di circa 650.000 persone. L'Azienda ha sede legale a Melzo e sede operativa a Vimercate.

Il *Progetto* ha individuato nell'*azienda speciale consortile* la **forma di gestione** più adatta, perché capace di offrire **agilità decisionale e operativa**, assicurare **rappresentanza** alle istanze delle amministrazioni aderenti, **ottimizzare i costi** e accedere più facilmente alle opportunità di finanziamento.

L'offerta di servizi che CUBI può garantire ai Comuni è così divenuta più ampia e modulabile e le consentirà di adattarsi alle esigenze delle biblioteche attraverso la realizzazione di **servizi di base**, forniti a tutti i partner, e **servizi a domanda** numerosi e innovativi, riservati ai Comuni che ne faranno richiesta e solo da loro finanziati.





Fig. 4: Matrice per l'implementazione di nuovi servizi bibliotecari da sviluppare nel medio periodo in Cubi

2 Il testo completo del *Progetto di fattibilità* può essere consultato al link precedentemente segnalato: <https://cubinrete.it/chi-siamo>

ORGANIGRAMMA – aggiornamento 2024

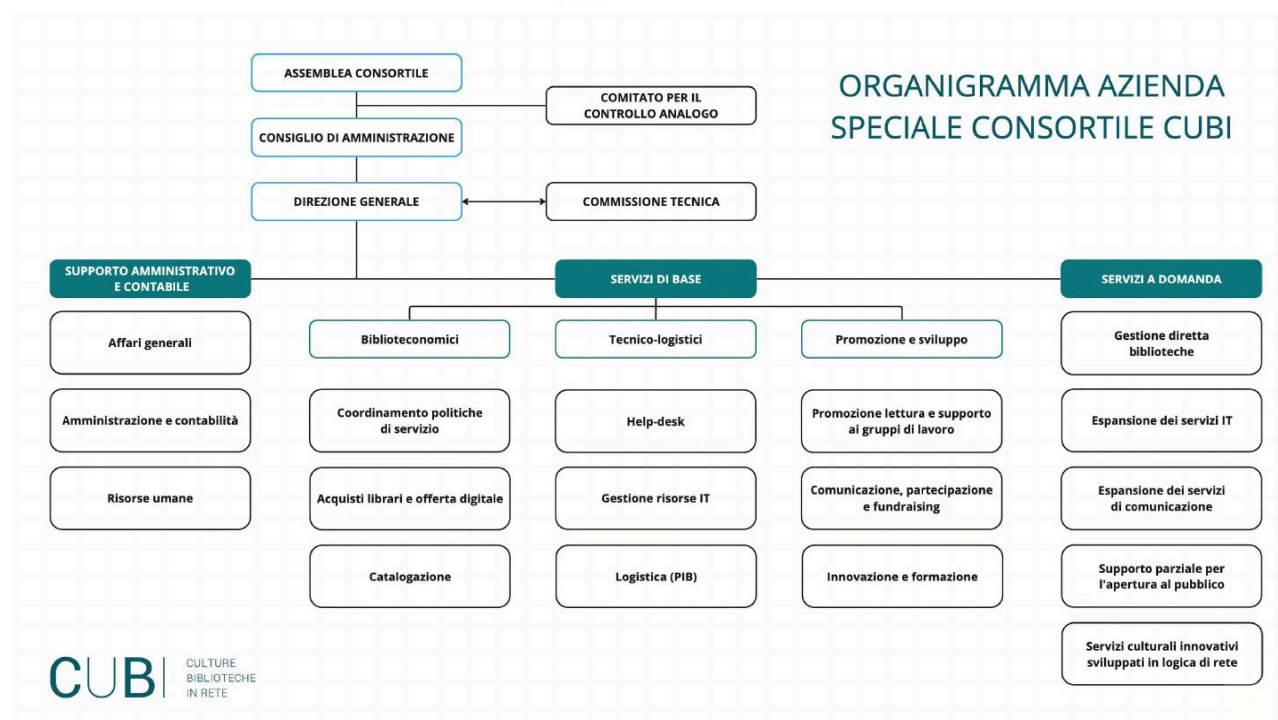


Fig. 5: Organigramma di CUBI asc per il 2024

Tra luglio 2023 e giugno 2024 (prima annualità operativa di CUBI asc) è stata avviata l'erogazione dei **servizi di base**³, arricchendo l'offerta dei servizi prima garantiti dai sistemi bibliotecari in forma convenzionale con la centralizzazione delle forniture librarie e l'ampliamento dei servizi IT alle biblioteche.

A partire da luglio 2024 prenderanno avvio vari **servizi a domanda**⁴, che saranno messi a disposizione dall'Azienda.

³ I Servizi di base sono messi a disposizione di tutte le biblioteche aderenti a CUBI che ne fruiscono in

• I servizi di base sono messi a disposizione di tutte le biblioteche aderenti a CUBI, che ne fruiscono in misura uguale finanziandoli attraverso le quote di adesione all'Azienda. Fanno parte dei servizi di base:

- Acquisti librari centralizzati
- Catalogazione
- Comunicazione
- Formazione e aggiornamento professionale degli operatori delle biblioteche
- Fundraising
- Gestione delle risorse IT
- Help-desk
- Innovazione
- Logistica (PIB - Prestito InterBibliotecario)
- Offerta di contenuti digitali
- Promozione della lettura
- Supporto ai gruppi di lavoro

Per una trattazione più dettagliata si rimanda alle singole schede di servizio disponibili all'interno del Piano programma 2024-2026, reperibile a questo link: <https://cubinrete.it/piano-programma-2024-2026>

4 I Servizi a domanda sono messi a disposizione di tutte le biblioteche aderenti a CUBI, ma ne fruiscono solo i Comuni che decideranno di attivarli e finanziarli. Per una trattazione più dettagliata si rimanda alle singole schede di servizio disponibili all'interno del Piano programma 2024-2026, reperibile a questo link: <https://cubinrete.it/piano-programma-2024-2026>

I *servizi a domanda* offrono la possibilità alle biblioteche di **ampliare la gamma di attività** che mettono a disposizione della propria utenza. Il loro catalogo si arricchirà nel tempo, mantenendo naturalmente la coerenza con i principi e gli ambiti di attività definiti nello Statuto, per andare incontro alle richieste avanzate dai Comuni-Soci. Questi servizi verranno finanziati integralmente dai soli Comuni che decideranno di acquistarli e verranno affidati a CUBI secondo la logica dell'*in-house providing*.

I meccanismi di costruzione del loro costo sono condivisi nei documenti di programmazione di CUBI asc. I principali aspetti che concorrono alla loro definizione sono rappresentati da:

- il costo del lavoro del personale;
- la percentuale di allocazione dei costi generali di CUBI asc attribuita alla commessa;
- eventuali beni e servizi che sarà necessario acquistare (ordinariamente o esclusivamente nella fase di avvio della commessa) per la realizzazione del servizio richiesto.

L'attivazione dei servizi a domanda è favorita dalla condivisione di bisogni simili all'interno delle biblioteche del Sistema. Qui di seguito si presenta in maniera sintetica l'offerta prevista per l'anno 2024, suddivisa in tre macrocategorie di riferimento:

Servizi di natura biblioteconomica

- Gestione diretta delle biblioteche
- Supporto front-office alle biblioteche CUBI a gestione comunale
- Supporto back-office alle biblioteche CUBI a gestione comunale

Servizi di ambito IT

- Software di prenotazione online dei posti e dei servizi delle biblioteche
- Subentro in licenze quinquennali per gli access-point wifi Meraki
- Acquisto di chip rfid (radio-frequenza)
- Assistenza postazioni operatori rfid
- Assistenza self check utente rfid

Servizi di ambito comunicativo

- Carnet da 50 data-entry per il portale locale *CoseDaFare*
- Software per la gestione di newsletter e formazione dedicata per il personale
- Acquisto di materiale promozionale per progetti specifici delle biblioteche

Nell'avvio dei *servizi a domanda* si è stabilito di dare priorità al **servizio di gestione diretta delle biblioteche**, oggetto della presente proposta progettuale.

[3] Il servizio di gestione diretta delle biblioteche di CUBI asc

A) Definizione

Per *servizio di gestione diretta* si intende l'**affidamento integrale di tutte le attività connesse con la gestione ordinaria delle biblioteca di un Comune**, realizzato tramite personale e soluzioni organizzative in carico a CUBI asc, sulla base di indirizzi di servizio condivisi con l'Ente affidante.

Il servizio è stato pensato per quei Comuni (attualmente 24 sui 58 aderenti a CUBI) che, privi di personale bibliotecario di ruolo, hanno già esternalizzato la gestione della propria biblioteca affidandola - tramite gare d'appalto periodiche - a soggetti terzi (tipicamente cooperative).

Vista la tipologia dei 24 Comuni potenzialmente interessati (tutti - dal punto di vista demografico - di ridotte dimensioni), la proposta CUBI è stata calibrata sulle esigenze di **biblioteche di piccola taglia**, in cui l'attività ordinaria di **apertura al pubblico** può essere **garantita** con l'utilizzo di **un solo operatore** in servizio in contemporanea (in gergo tecnico "one-man-library").

B) Obiettivi

I macro-obiettivi di servizio che la proposta Cubi intende perseguire sono principalmente quattro:

- Pianificare e andare gradualmente ad **attuare un'offerta di servizio coerente con gli indirizzi di aggiornamento delle funzioni della biblioteca, emerse dal Piano strategico CUBI** (vd. Par. 1), favorendone la trasformazione da luogo focalizzato unicamente sulla promozione del libro e della lettura (obiettivo che resta tuttavia rilevante) a spazio ibrido di studio, lavoro, relax, scoperta, creazione, incontro e partecipazione.
- **Incrementare i tassi di utilizzo della struttura e dei suoi servizi** cercando di

incrementare i flussi di entrate della struttura e dei suoi servizi, cercando di **attrarre** soprattutto **nuovo pubblico**, valorizzando le partnership possibili con gli *stakeholder* locali e garantendo continuità di funzionamento alla struttura.

- **Adottare** (o consolidare quando già attuate) **modalità e metodologie di gestione professionali**, razionali e oggettive, da condividere con l'Amministrazione committente (su questo aspetto si rimanda al successivo paragrafo 4E e 5B e D).
- **Favorire** – a vantaggio degli utenti della biblioteca – la **piena fruizione e la valorizzazione** di tutti gli **asset** ed i **servizi di base** messi a disposizione da CUBI nella propria attività istituzionale (su questo aspetto si rimanda al successivo paragrafo 4F).

Questi macro-obiettivi, da contestualizzare e precisare di concerto con l'Amministrazione committente (vedi il successivo paragrafo C), vengono più puntualmente definiti, in termini esemplificativi, nell'**allegato_B** "*Piano degli obiettivi di gestione e dati di funzionamento da monitorare*". Tale documento verrà formalizzato di concerto, prima dell'avvio gestione.

C) Interventi di programmazione strategica congiunta

Con l'obiettivo di mettere a disposizione dell'Amministrazione una serie di informazioni rilevanti per definire le direttrici strategiche di gestione della biblioteca nel periodo di affidamento, **CUBI realizzerà nei primi 9 mesi di gestione** i seguenti interventi.

Analisi di posizionamento del servizio bibliotecario locale

Si tratta dell'**analisi quantitativa** dei principali indicatori di funzionamento della biblioteca, finalizzata a far emergere i **punti di forza** e di **debolezza** del servizio ad avvio gestione, tramite una comparazione dei risultati 2023, valutati in serie storica e tramite un **benchmark** con le performance di strutture analoghe e nei confronti di standard-obiettivo accreditati (Ifla, Aib, Regione Lombardia).

L'analisi si concentrerà in particolare:

- sulle **caratteristiche dell'utenza** effettiva del servizio, confrontata con quella potenziale (i cittadini-residenti);
- sulla **raccolta libraria** (analizzata in modo granulare) per farne emergere tassi di utilizzo e trend di crescita, individuando aree di sovra/sotto-dimensionamento e correttivi da introdurre.

L'analisi verrà realizzata da personale CUBI e sarà discussa con l'Amministrazione entro 6 mesi dall'avvio della gestione.

Definizione della mappa degli stakeholder

Si tratta della messa a punto – da realizzare di concerto con l'Amministrazione – di una mappa dei vari **portatori di interessi a cui è opportuno riferirsi** – nel corso del periodo di gestione - **per la progettazione delle attività e dei servizi della biblioteca**, per garantire un maggiore radicamento e un più integrato sviluppo della struttura nella comunità.

L'attività verrà portata a termine entro 6 mesi dall'avvio della gestione.

Sopralluogo per l'individuazione di interventi a basso costo sugli interni della biblioteca

L'attività verrà realizzata con il **supporto di un architetto specializzato** in progettazione di biblioteche e sarà volta all'**individuazione di interventi a basso costo** – da suggerire alla Amministrazione – da attuare sugli interni della biblioteca, sui suoi arredi e su altri aspetti capaci di incidere positivamente sulla fruizione dello spazio a disposizione.

Il sopralluogo non è finalizzato alla redazione di un progetto architettonico ma unicamente ad elaborare **ipotesi d'intervento** estremamente operative. Per la piena efficacia dell'attività, è richiesta la messa a disposizione (da parte dell'Amministrazione) delle piante in scala della biblioteca, meglio se arredate (in formato .dwg o in alternativa .pdf)

Il piano d'intervento verrà realizzato entro 9 mesi dall'avvio della gestione.

D) Vantaggi di carattere generale della soluzione consortile

La **gestione diretta affidata a CUBI** offre ai Comuni un'**opzione alternativa** a quella finora sperimentata dell'affidamento della biblioteca ad una cooperativa, a seguito di un periodico appalto di servizio. Si tratta, a nostro avviso, di un'alternativa capace di introdurre diversi **elementi di valore** che hanno a che vedere con:

- la natura pubblica (e nello stesso tempo imprenditoriale) dell'azienda speciale;
- la possibilità di adottare soluzioni organizzative efficaci grazie alla specializzazione della missione aziendale e alla potenziale molteplicità e contiguità territoriale delle sedi da gestire;
- l'inquadramento contrattuale che si intende assegnare ai propri dipendenti (aspetto determinante per garantire una necessaria riqualificazione professionale dei bibliotecari, dopo decenni di blocco del turnover e precarizzazione del lavoro per gli operatori più giovani).

La natura di azienda speciale di CUBI

Dai primi anni '80 i **sistemi bibliotecari SBV e SBME**, in assetto di convenzione, hanno operato per fornire servizi bibliotecari di *back-office* a tutte le biblioteche ad essi associate, **maturando un know-how specifico di settore** e concorrendo allo sviluppo di servizi bibliotecari comunali di qualità, che - non di rado - hanno raggiunto livelli di eccellenza nel panorama nazionale. Dal 2015 i due Sistemi Bibliotecari hanno iniziato una proficua collaborazione che ha portato nel **2022 all'istituzione di CUBI azienda speciale consortile**.

La forma giuridica è stata scelta dai Soci fondatori perché più efficiente rispetto alla necessità di comporre e gestire diversi elementi produttivi (personale, beni, strumenti ed investimenti) nell'erogazione di servizi bibliotecari. In quanto **azienda speciale di proprietà di Enti Locali**, **CUBI asc appartiene** sia alla **dimensione privatistica** che a quella **pubblica**, disponendo di una soggettività giuridica improntata all'**imprenditorialità** ma nello stesso tempo attenta ai valori dell'**etica pubblica**.

Da questa duplice appartenenza derivano molteplici opportunità.

Innanzitutto, **CUBI può offrire servizi ai propri Soci tramite affidamento diretto *in house***, senza la necessità di effettuare gare d'appalto. Poiché soggetta al **controllo analogo congiunto** da parte dei Comuni, l'Azienda rappresenta un'**estensione degli uffici comunali**, potendo però agire con **più flessibilità** in ambiti come la contrattualistica dei rapporti di lavoro e la selezione del personale.

In quanto **azienda dei Comuni**, il ruolo che CUBI ricopre non è paragonabile a quello di un operatore economico aggiudicatario di una prestazione (le cui caratteristiche sono cristallizzate in un capitolato d'appalto e il cui esito deve essere quello della produzione di utile) ma piuttosto quello di un **soggetto strumentale** che - **insieme ai propri partner** - stabilisce gli **elementi di qualità dei servizi da realizzare**, ne definisce in **trasparenza** meccanismi di verifica e di **ripartizione dei costi**, garantendo una maggiore flessibilità nel

rimodulare la prestazione quando dovesse essere necessario. In tal senso, lo statuto CUBI (art. 6 comma 3 pto D) prevede che il **potere decisionale** (espresso in millesimi di voto all'interno degli Organi aziendali) **dei Comuni che affidano in via diretta i propri servizi a CUBI venga potenziato**, in ragione del loro impegno economico connesso a tali affidamenti.

Specializzazione, territorialità e assetto organizzativo aziendale

L'azienda è una **struttura di scopo** fortemente specializzata nel proprio segmento (quello prioritario dei servizi bibliotecari e quello – più ampio e ancora in divenire - dei servizi culturali). Per questa ragione potrà esprimere connotati di **specificità e specializzazione professionale** mediamente più elevati rispetto alle strutture comunali, normalmente impegnate su più variegati fronti di attività.

Inoltre, il posizionamento su un territorio - vasto ma compatto - consentirà a CUBI di esprimere un **vantaggio organizzativo** almeno su **due aspetti**, quando ingaggiata per garantire il servizio di gestione diretta delle biblioteche. La disponibilità di un **team di lavoro numericamente più sviluppato** e con **competenze multi-disciplinari** (rispetto a quello presente in numerose biblioteche mono-operatore, a gestione comunale, presenti nell'area CUBI) permetterà infatti:

- una **razionalizzazione dell'organizzazione del lavoro** (ad esempio quando diventa necessario sostituire personale in caso di assenza o per gestire orari di apertura prolungati);
- una **suddivisione dei compiti capace di valorizzare la specializzazione delle proprie risorse** umane, a vantaggio di più biblioteche (l'operatore esperto in comunicazione potrà gestire i canali social di varie sedi; chi ha maggiori competenze bibliografiche potrà curare efficacemente gli acquisti librari di più biblioteche; esempi analoghi si possono applicare alle attività di promozione della lettura o alla gestione di problematiche IT).

Etica pubblica e qualificazione professionale del personale

Etica pubblica e qualificazione professionale del personale

L'adesione ai valori dell'etica pubblica ha giocato un ruolo decisivo nel percorso di costituzione di CUBI sotto molti aspetti, primo fra tutti quello di **investire sulla qualità professionale del personale bibliotecario** (fortemente compromessa da decenni di blocco del turnover nel settore pubblico e dall'esiguità di concorsi focalizzati su competenze specifiche di natura biblioteconomica realizzati negli ultimi anni).

Nel panorama nazionale dominato dalle **esternalizzazioni** (spesso condotte con gare al massimo ribasso e contrattualizzazioni di breve durata) buona parte del **personale** delle biblioteche è oggi **precario, sottopagato** e con **scarsissime possibilità di aggiornamento professionale** e sviluppo di carriera.

Contrariamente a questa tendenza, nei documenti programmatici che hanno portato alla nascita di CUBI asc, i Soci hanno sottolineato l'importanza che assume la **professionalità**

e la **stabilità** del **personale** per assicurare il **radicamento del servizio bibliotecario** nella comunità da servire.

In coerenza con questi indirizzi, il *Piano Programma 2024* di CUBI asc ha previsto di dotare l'azienda di **personale da utilizzare per il servizio di gestione diretta** tramite assunzioni – in prevalenza a **tempo indeterminato** – da effettuare in applicazione al **CCNL Federculture** il cui livello di **costo** e di **tutele** è pressoché **analogo** a quello degli **Enti Locali** ma decisamente migliorativo rispetto ai CCNL spesso applicati a seguito di processi di esternalizzazione a cooperative.

Stabilità contrattuale, livelli adeguati di retribuzione e sicurezza produrranno **due effetti positivi**:

- in primo luogo, permettono all'Azienda di **attrarre i profili professionali più interessanti**; soprattutto, nella cornice operativa dell'azienda speciale, pongono le lavoratrici e i lavoratori nella condizione migliore per fornire servizi di alta qualità ai Comuni e ai cittadini; un circolo virtuoso nel quale la spesa pubblica porta ad un risultato razionale e qualificato;
- un ulteriore effetto collaterale positivo di questa impostazione (che investe sulla qualità delle risorse umane) determinerà una **fisiologica riduzione dell'avvicendamento** del personale bibliotecario (caratteristica molto pronunciata degli affidamenti a cooperative, specie quelli di breve durata).

Sulla base di queste premesse, nel mese di **marzo 2024**, CUBI avvierà una **selezione pubblica, per titoli ed esami**, per l'assunzione di bibliotecari con contratto di lavoro a **tempo indeterminato** (CCNL Federculture: II fascia – I livello) da dedicare al servizio di gestione diretta presso i Comuni CUBI che - a partire da luglio 2024 (e per tutto il successivo biennio) - formalizzeranno il relativo contratto di servizio con l'Azienda.

Una **selezione** di questo tipo – che nel biennio potrà portare all'assunzione di una decina di persone – avrà sicuramente una **forte capacità di richiamo** e potrà permettere di selezionare professionisti adeguatamente formati, motivati e con esperienze lavorative nel

settore alle spalle. Confidiamo su questo positivo esito anche perché, nell'ampio territorio su cui opera CUBI (composta da circa 60 Comuni), negli ultimi cinque anni hanno avuto luogo soltanto tre concorsi pubblici per l'assunzione di altrettanti bibliotecari. Si tratta quindi di un'iniziativa che può davvero contribuire ad un **cambio di passo strutturale** per quanto riguarda la **professionalizzazione delle risorse umane** delle biblioteche nell'**area CUBI**.

[4] Contenuti di servizio

In questo paragrafo verranno illustrati in modo concreto e dettagliato i contenuti di servizio presenti nella proposta di gestione diretta delle biblioteche affidate a CUBI, descrivendo la possibile struttura dell'orario di apertura, l'assetto organizzativo del lavoro applicato (definendo le attività che caratterizzano il front-office ed il back-office) e le modalità di valorizzazione dei vari servizi sistemici che di norma, solo nelle biblioteche meglio equipaggiate, riescono ad essere sfruttati fino in fondo.

A) Configurazione dell'orario di apertura al pubblico

La proposta di gestione CUBI prevede la scelta di una **struttura oraria settimanale** di apertura al pubblico su una delle seguenti opzioni-base:

- 12 ore
- 15 ore
- 18 ore
- 21 o più ore (fino a 25h)

La soluzione scelta verrà garantita per **48 settimane/anno**. Le quattro settimane di chiusura verranno concordate tra le Parti, con il vincolo di disporre tre nel mese di agosto ed una durante le festività natalizie.

L'esatta articolazione dell'orario settimanale verrà definita dall'Amministrazione affidante, tenendo conto dei seguenti criteri:

- lo slot minimo di apertura giornaliera è fissato in 3h;
 - l'orario potrà essere articolato al massimo su 5 giorni alla settimana (con esclusione della domenica e – salvo specifiche motivazioni - del lunedì);
- l'apertura del sabato potrà occupare al massimo mezza giornata (mattina o pomeriggio).

Il monte ore settimanale contrattualizzato ad avvio affidamento non potrà essere ridotto per l'intera durata contrattuale ma potrà - su richiesta - essere ampliato (possibilmente allineandosi alle articolazioni orarie superiori). Tale richiesta darà luogo ad una integrazione di spesa, secondo le modalità indicate al successivo punto 5B.

B) Organizzazione del lavoro e utilizzo del personale

Per l'organizzazione del lavoro presso le biblioteche in gestione, CUBI adotterà soluzioni operative in grado di valorizzare gli elementi di vantaggio del proprio assetto consortile, accennate nel precedente paragrafo 3D. In particolare:

- I. per lo svolgimento delle **attività di front-office** presso la biblioteca gestita saranno assegnati sempre **due diversi operatori** (anche se di norma non presenti in contemporanea): il **primo** garantirà il **maggior numero di ore** settimanali di apertura al pubblico con l'obiettivo di diventare il **referimento stabile nei rapporti con l'utenza** e la realtà cittadina (nonché con la struttura comunale), il secondo (che svolgerà un numero più contenuto di ore settimanali) acquisirà piena conoscenza della struttura e delle dinamiche di servizio; pertanto – in caso di assenza temporanea del primo operatore - sarà in grado di assicurare fin da subito continuità di servizio e autonomia operativa. Lo stesso personale garantirà – a biblioteca chiusa - tutte le **attività di back-office** strettamente collegate al servizio bibliotecario ordinario (vd.

paragrafo 4A) per un **tempo-lavoro**, su base settimanale, **pari al 15% dell'orario di apertura** assicurato. In situazioni straordinarie di assenza di entrambi gli operatori (malattia o altri rari impedimenti) CUBI assicura comunque l'intervento di altro personale, per garantire l'apertura al pubblico.

- II. per lo svolgimento di **altri processi di lavoro** (comunque essenziali per il corretto funzionamento della biblioteca) risulta più razionale adottare una frammentazione delle attività **in modalità diffusa**, ossia assegnandone lo svolgimento ad altro personale aziendale, con profili professionali più specifici. Questo insieme di attività (vd. il successivo paragrafo 4E) - che non richiede presenza in loco - verrà svolto **prevalentemente da operatori dislocati presso la sede operativa di CUBI** asc o comunque in sedi diverse dalla biblioteca in gestione.

Relativamente alle **attività di cui al pto I**, CUBI metterà a disposizione proprio **personale** assunto prevalentemente **a tempo indeterminato, con profilo di bibliotecario** inquadrato con **CCNL Federculture** Livello II Fascia 1. A questo fine, CUBI sta per avviare una selezione pubblica ad hoc (di cui si è parlato nella parte finale del paragrafo 3D) che darà luogo ad una graduatoria di merito dalla quale l'Azienda attingerà – nel corso dei successivi due anni - per le esigenze connesse al servizio di gestione diretta che verranno via via formalizzate dai Comuni aderenti.

Relativamente alle **attività di cui al pto II** – in base al numero di affidamenti che verranno formalizzati – CUBI farà affidamento ad **un mix di soluzioni contrattuali**, comprese tra le seguenti: estensioni d'orario di personale CUBI già assunto, selezioni pubbliche a tempo determinato (con contratto Federculture), altre forme di incarico contemplate dal Regolamento di Organizzazione CUBI o tramite acquisto di prestazione di servizio.

C) Attività di front-office

Per **attività di front-office** si intendono tutte quelle attività di natura biblioteconomica, operativa e relazionale che è necessario realizzare nel corso dell'orario di apertura al pubblico della biblioteca.

Tra queste, le più significative sono le seguenti:

- gestione dell'utenza: accoglienza, informazione, orientamento e assistenza bibliografica;
- gestione delle pratiche che richiedono assistenza del bibliotecario (iscrizione e promozione dei servizi verso i neo-iscritti, risoluzione di eventuali problematiche procedurali di fruizione dei servizi sistemici);
- promozione dei servizi informativi digitali verso l'utenza (MLOL – MediaLibraryOnLine);
- gestione del patrimonio documentario e delle attività propedeutiche alla sua fruizione: gestione dell'iter di lavorazione, promozione e valorizzazione dei nuovi acquisti (ad eccezione dell'attività di acquisto; vd. par. E1), nonché revisione e scarto periodico della raccolta libraria;
- gestione dei rapporti con i vari *stakeholder* della biblioteca.

Il quantitativo di ore di front-office assicurato settimanalmente sarà quindi pari all'articolazione oraria settimanale scelta (vd paragrafo 4.A), per le 48 settimane/anno di

apertura. Una **quantificazione analitica di questa componente di tempo-lavoro**, contestualizzata sulla specifica richiesta del Vs Comune, è riassunta nell'**Allegato_A** ad oggetto "*Offerta economica e parametri quantitativi del servizio richiesto*".

In questo ambito non vengono citate le prestazioni connesse alla pianificazione, progettazione ed esecuzione di attività di promozione della lettura e/o di coinvolgimento strutturale delle scuole (queste saranno oggetto di una preventivazione separata, come meglio illustrato nel par. 5.B "*Programmazione annuale e personalizzazione del servizio*").

D) Attività di back-office

Per attività di *back-office* si intendono tutte le operazioni di lavoro - in gran parte derivanti dall'apertura al pubblico della biblioteca - che non sarà stato possibile o che non è opportuno realizzare durante l'orario di apertura.

Tra queste, le più significative sono le seguenti:

- iter di lavorazione sui materiali librari acquistati (controllo bolle, inventariazione, pre-catalogazione, etichettatura, ecc);
- ricollocazione materiali librari rientrati dal prestito;
- preparazione delle casse di prestito interbibliotecario in uscita e lavorazione di quelle in entrata;
- procedure di sollecito verso gli utenti con materiali in ritardo;
- gestione della posta elettronica (la casella "biblioteca" cui si rivolge l'utenza e l'account personale dell'operatore-cubi, utilizzato per tutte le comunicazioni di servizio del Sistema e delle altre biblioteche);
- comunicazioni con l'utenza per pratiche differite;
- gestione contatti operativi con la struttura comunale;
- gestione dei rapporti con altro personale CUBI che si occupa di servizi per la sede locale (vd. par. 4E): scelta d'acquisto, servizi di comunicazione, ecc);
- gestione rapporti con vari stakeholder della biblioteca;
- gestione dei rapporti con i fornitori di beni e servizi della biblioteca;
- riordino banco-prestiti e vetrine espositive;
- affissione materiale promozionale sulle bacheche;
- partecipazione periodica a momenti di aggiornamento professionale.

- partecipazione periodica a momenti di aggiornamento professionale;
- partecipazione periodica alle riunioni della commissione tecnica CUBI;
- redazione della reportistica periodica di servizio.

A completamento delle precedenti attività, si ritengono incluse le seguenti:

- apertura e chiusura della biblioteca con attivazione/disattivazione dei sistemi di allarme;
- controllo degli accessi e sorveglianza degli spazi interni ed esterni in orario di apertura;
- cura sorveglianza e controllo dei beni e dell'immobile della biblioteca negli orari di servizio, anche attraverso la strumentazione di sicurezza disponibile, ai fini della prevenzione di atti di vandalismo e furti;
- verifica sulla efficace pulizia dei locali interni e dell'area esterna;
- eventuale gestione della cassa e rendicontazione preliminare del servizio fotocopie (se attivato), in tal caso il versamento alla tesoreria comunale sarà effettuato dal personale comunale addetto;

Queste attività sono svolte dallo stesso personale che assicura il front-office e si realizzano presso la sede gestita. Come anticipato, il quantitativo di ore di back-office

assicurato settimanalmente è pari al 15% del monte ore settimanale scelto (vd paragrafo 4.A), per le 48 settimane/anno di apertura. Una **quantificazione analitica di questa componente di tempo-lavoro**, contestualizzata sulla specifica richiesta del Vs Comune, è riassunta nell'**Allegato_A** ad oggetto *“Offerta economica e parametri quantitativi del servizio richiesto”*.

E) Processi di lavoro “diffusi” in carico a Cubi

Come anticipato nel paragrafo 4.B.II, le seguenti **attività** verranno **svolte da altro personale dell’azienda** (specificamente formato e attivo presso la sede operativa di CUBI) **a vantaggio della biblioteca** gestita:

I - Gestione degli acquisti librari e manutenzione della raccolta libraria

Ogni Comune aderente a CUBI, a fronte del proprio contributo per l’erogazione dei servizi di base, **dispone di un importo annuo di €0.62 per abitante da dedicare ad acquisti di materiale librario per la propria biblioteca**, da effettuare presso il fornitore individuato - tramite gara d’appalto sistemica - per gli anni 2024/2026. Poiché si tratta di un importo non particolarmente “virtuoso” (benché sia stato importante fissarlo come impegno minimo d’acquisto per tutti gli aderenti), i **Comuni lo potranno integrare con un’ulteriore fornitura autonoma**. Nelle sedi a gestione comunale, le singole **scelte d’acquisto all’interno di questo budget** vengono effettuate dal personale bibliotecario dell’Ente.

Per le sedi gestite da CUBI, **questo tipo di attività** (anche per l’eventuale fornitura aggiuntiva nel caso in cui il Comune intenda attivarla) **verrà garantita da personale dell’Azienda**. Al fine di garantire al Comune affidante la **definizione di indirizzi di sviluppo della propria raccolta bibliografica**, si procederà (entro 60 gg dall’avvio della gestione) a redigere – di concerto con il Responsabile di Servizio comunale – un **approval-plan** che guidi le scelte d’acquisto da effettuare. Per *approval-plan* si intende un **documento che fissa in modo programmatico i principali criteri da seguire per lo sviluppo della raccolta** libraria quali ad esempio:

- la proporzione tra materiale per bambini/ragazzi e adulti da acquistare;
- il dimensionamento di una eventuale sezione multimediale (dvd e audiolibri);

- il riparto di risorse tra narrativa e saggistica ed eventuali ambiti di maggiore specializzazione della raccolta da osservare.

Operativamente: CUBI presenterà una proposta di *approval-plan*, tenendo conto di una serie di valutazioni tecnico-biblioteconomiche di natura specialistica; la bozza verrà discussa e personalizzata collegialmente, in dialogo con l'Amministrazione. Successivamente a questo passaggio, l'operatore CUBI **procederà ad effettuare gli acquisti sulla base dei criteri così condivisi.**

Tutti i restanti passaggi operativi necessari a rendere disponibili al prestito i materiali acquistati saranno in carico al personale CUBI (gestione dei colli in arrivo dal fornitore, verifica della merce e della bolla di consegna, attività di ingressamento e derivazione catalografica del materiale librario nel software gestionale *Clavis*, stampa e apposizione di etichette di collocazione, ecc).

È compresa in questa attività (ma lo svolgimento sarà delegato al personale operativo in loco; vd precedente par. C) anche un'**attività sistematica di manutenzione della raccolta**

bibliografica, finalizzata ad eliminare materiale obsoleto, sgualcito o per vari motivi privo di *appeal*, utilizzando la metodologia Whitecker/SMUSI. Tale logica non verrà applicata a fondi storici di effettivo pregio e alla documentazione di storia locale.

II - Gestione dei servizi di comunicazione

Il personale dell'Azienda garantirà i seguenti servizi di comunicazione per la sede gestita:

- **WEB:** implementazione ed aggiornamento della homepage della biblioteca, disponibile all'interno del sito web del Sistema all'indirizzo: www.cubinrete.it
Questa sezione - che attualmente solo un ridotto numero di biblioteche CUBI riesce a curare in modo appropriato - verrà arricchita con sotto-pagine sui servizi della biblioteca, eventi in programma, carosello delle copertine degli ultimi acquisti e banner ad alta visibilità su temi che si intendono promuovere.
- **SOCIAL:** cura editoriale della pagina Facebook della biblioteca garantendo almeno: 1 post settimanale su temi connessi alla promozione della lettura e al mondo del libro (prodotto su scala sistemica); 1 post settimanale di taglio locale (relativo a fatti, servizi ed eventi della singola biblioteca); condivisione dei post Facebook pubblicati sulla pagina comunale, quando attinenti ai temi della cultura e della formazione. Laddove opportuno, si valuterà l'utilizzo di un diverso canale social da utilizzare, in ragione del target che si intende maggiormente raggiungere.
- **CoseDaFare:** pubblicazione - a cura del personale CUBI - sul portale: <https://cubi.cosedafare.net> di **tutti gli eventi di natura culturale** e di consumo del tempo libero **organizzati (o patrocinati) dal Comune** (di cui verranno fornite informazioni, immagini e documenti dal personale Comunale, nel rispetto dei tempi di redazione da concordare). Gli eventi inseriti in CoseDaFare possono essere diffusi attraverso una newsletter a composizione automatica a cui i cittadini saranno invitati ad iscriversi.

L'avvio redazionale su CdF deve essere preceduto da un inserimento massivo di record relativi ai vari soggetti organizzatori di eventi attivi su scala comunale e delle location in cui tali eventi si realizzano. Questa attività richiede una tempistica di avvio da concordare e la collaborazione del personale comunale nel fornire preventivamente informazioni, immagini e documenti. Maggiori informazioni sul progetto CoseDaFare sono disponibili qui: <https://www.cosedafare.net/>

- **BROCHURE e FLYER INFORMATIVI**

Verrà sempre assicurata la messa a disposizione dell'utenza del materiale di comunicazione fornito periodicamente da CUBI asc (nei quantitativi definiti a livello sistemico) nell'ambito di erogazione dei servizi di base: guida ai servizi, flyer specifici su *MediaLibraryOnLine*, materiale *Nati per Leggere*, modulistica uniforme, ecc. Per eventuali esigenze specifiche o quantitativi aggiuntivi, è possibile prevedere integrazioni o progetti ad hoc nell'ambito di quanto specificato nel successivo par. 5.B *"Programmazione annuale e personalizzazione del servizio"*

III - Monitoraggio e rendicontazione

Verrà sempre garantita la messa a disposizione di un **report trimestrale** dei principali indicatori di performance e di rendicontazione del servizio erogato, definiti nell'Allegato B "Piano degli obiettivi di gestione e dati di funzionamento da monitorare". Al termine dell'annualità verrà prodotto e discusso con l'Amministrazione, in un apposito incontro, un **report annuale** più approfondito, contenente l'analisi degli eventuali scostamenti tra gli obiettivi programmati e quelli raggiunti, con commenti e ipotesi correttive da valutare di

concerto.

F) Valorizzazione dei servizi sistemici *di base* erogati da Cubi

Annualmente CUBI, nella redazione del proprio *Piano Programma*, definisce i contenuti di dettaglio dei **servizi bibliotecari di base erogati**, nei vari ambiti di attività. In particolare le attività ed i servizi erogati nell'ambito dei settori aziendali "Risorse IT" e "Promozione & Sviluppo" (promozione della lettura, servizi culturali innovativi, comunicazione, formazione), **se utilizzati attivamente dalle biblioteche**, possono esercitare un **significativo appeal nei confronti dell'utenza**.

Le **biblioteche gestite in via diretta da CUBI** saranno certamente quelle più facilitate nel riuscire a **fruire appieno di tali servizi**, vista la stretta relazione organizzativa tra i due settori dell'Azienda (quello dei *servizi di base* e quello dei *servizi a domanda*). Si tratta infatti di una relazione che assicura piena conoscenza e adeguata formazione, da parte del personale assegnato alla "gestione diretta", sulle opportunità di servizio offerte dai servizi sistemici.

Nel *Piano Programma 2024*, ad esempio, CUBI si impegna a fornire i seguenti servizi di base:

Nati per Leggere (target 0-5 anni e relativi genitori)

Nati per Leggere è un programma, a diffusione internazionale, attivo in Italia da 25 anni. Ha come principale obiettivo quello della diffusione della lettura in età estremamente precoce, con il coinvolgimento di genitori, asili nido, scuole dell'infanzia e pediatri. Il Sistema garantisce la fornitura di materiale informativo sul programma e la formazione dei soggetti attivi da coinvolgere (bibliotecari, insegnanti ed eventualmente volontari); a fronte di ciò, chiede alla singola biblioteca di definire un proprio livello di impegno nel programma (da "minimo" a "molto intenso"). **L'adesione a livello minimo è compresa nei costi di gestione diretta in carico al Comune** ed il personale CUBI (dedicato alla gestione diretta) sarà in grado di attuare adeguatamente l'intervento. Con un extra da negoziare (vd. par. 5B) sarà possibile realizzare il programma con maggiori livelli di intensità.

Progetto SuperLetto (target 6-11 anni)

Il Sistema garantisce annualmente l'ideazione e la realizzazione grafica della **bibliografia SuperElle**, dedicata alla valorizzazione dei migliori titoli di libri editi nell'anno precedente, per la **fascia 6-11 anni**. La bibliografia può diventare così l'elemento di partenza per realizzare un'**attività di promozione della lettura** verso questo target, utilizzando il format del **concorso di lettura**. Il personale CUBI (dedicato alla gestione diretta) sarà in grado di gestire e comunicare il concorso ed assicurare l'acquisizione del materiale librario necessario.

Con un limitatissimo extra (vd. par. 5B) sarà quindi possibile strutturare un efficace intervento di promozione, a cadenza annuale, già consolidato in molte biblioteche CUBI. I contenuti extra riguardano: l'acquisto di una quantità sufficiente di copie della bibliografia (costo indicativo €0,30 a copia) e la realizzazione di un evento giocoso di fine-concorso (€300/500), oltre alla promozione dell'iniziativa verso le classi delle scuole elementari.

MediaLibraryOnLine

L'oggetto del servizio è la messa a disposizione del pubblico della piattaforma MLOL per la fruizione di contenuti digitali (ebook, periodici e riviste online).

Ad oggi la fruizione di questi contenuti è ancora limitata ad una di nicchia di pubblico (circa il 10% dell'utenza CUBI), in quanto richiede competenze digitali di base da parte del fruitore. È pertanto opportuna una **costante promozione del servizio al pubblico da parte degli operatori**. Il personale CUBI (dedicato alla gestione diretta) avrà formazione adeguata e presterà l'attenzione necessaria alla valorizzazione di questa significativa offerta.

CoseDaFare

La valorizzazione degli eventi della biblioteca in gestione e dell'intero Comune, tramite data-entry nella piattaforma CdF (messa a disposizione dal Sistema), è compresa nel canone di gestione diretta, come più diffusamente illustrato nel precedente paragrafo 4.E.II

[5] Articolazione pluriennale, integrazioni ed esclusioni

A) Durata

Per la natura sfidante e trasformativa degli obiettivi di servizio proposti nel presente progetto di gestione, si ritiene **opportuno assicurare un'articolazione pluriennale** del rapporto di collaborazione tra le Parti, che dia modo di incidere in modo duraturo e positivo sulla fisionomia di servizio della Vostra biblioteca.

Per le stesse ragioni e per quanto anticipato nel par. 3D, l'Azienda strutturerà la propria dotazione di personale (dedicata al servizio di gestione diretta) privilegiando **contratti di lavoro a tempo indeterminato** (tramite CCNL Federculture), da proporre ai vincitori della selezione di personale che ci prepariamo ad avviare.

Si chiede pertanto una contrattualizzazione del servizio con **durata quinquennale** (60 mesi), senza possibilità di rinnovo tacito né di recesso anticipato (salvo in caso di gravi inadempimenti addebitabili a CUBI asc, disciplinati nel Contratto di Servizio fornito).

B) Programmazione annuale e personalizzazione del servizio (c.d. extra)

Dal punto di vista di CUBI, per gestire con reciproca soddisfazione l'affidamento proposto, è molto importante **prevedere e strutturare momenti di ascolto e di confronto reciproco**, necessari anche per effettuare una **valutazione periodica** del servizio erogato ed applicare eventuali correttivi o integrazioni. Le **integrazioni** si riferiscono alla realizzazione di:

- interventi di promozione della lettura da progettare ad hoc per vari target di pubblico;
- gestione di eventi o attività aggiuntive di natura culturale;
- coinvolgimento strutturato delle scuole del territorio su attività e servizi della biblioteca (da co-progettare con gli istituti scolastici).

Inoltre la definizione annuale di una programmazione puntuale delle attività (con un dettaglio maggiore di quello contenuto nella presente proposta pluriennale) potrà dare

modo di utilizzare eventuali nuovi servizi a domanda (che nel tempo l'Azienda potrà iniziare ad erogare), combinandoli efficacemente con il servizio ordinario di gestione diretta.

Per questa ragione si prevede di realizzare incontri con cadenza periodica con l'Amministrazione affidante, finalizzati a definire il **programma annuale** di dettaglio del servizio di gestione, formalizzando il Programma per l'annualità successiva **entro il 30 novembre** dell'anno precedente.

Ogni *Programma* definirà almeno questi aspetti:

1. presa d'atto dei risultati di gestione dell'anno (al 3^a trimestre) e definizione congiunta di eventuali correttivi da attuare;
2. eventuali ampliamenti dell'articolazione oraria settimanale (monte ore);
3. eventuali modifiche della struttura oraria di apertura (quando effettivamente utili);

4. individuazione delle 4 settimane annuali di stop del servizio;
5. obiettivi di lavoro più specifici per l'annualità, da realizzare in front e back-office;
6. eventuali modifiche all'approval-plan degli acquisti librari;
7. eventuali attività extra:
 - interventi di promozione della lettura;
 - interventi strutturati con le scuole;
 - acquisto di altri servizi a domanda proposti da CUBI o da terzi, da armonizzare con la gestione ordinaria.
8. eventuale attuazione di attività a basso impatto economico emerse dal sopralluogo con l'architetto e relativa valutazione d'impatto.

Le eventuali modifiche da introdurre, relative ai punti 2, 7 e 8, determineranno una apposita preventivazione integrativa ed un formale accoglimento da parte del Comune affidante, prima di poter essere messe in atto.

C) Sviluppi e innovazioni di servizio

Nel tempo CUBI potrebbe essere pronta ad introdurre il servizio aggiuntivo denominato **Smart-Library** (sui cui contenuti si rimanda al *Progetto di fattibilità per l'evoluzione del sistema bibliotecario*; pag 23-24). Tale servizio, a fronte di investimenti comunali necessari (introduzione della tecnologia a radio-frequenza e acquisto di altri *device* per permettere l'assistenza al pubblico da parte di uno staff di "bibliotecari remoti"), può portare all'ampliamento dell'orario di apertura settimanale a costi estremamente bassi o alla parziale sostituzione dell'orario di apertura in corso (di natura "tradizionale") con fasce orarie di apertura al pubblico, gestite in assenza di personale in loco.

Qualora tale ipotesi interessi al Comune affidante, CUBI predisporrà un'apposita preventivazione articolata su voci di costo *unatantum* (per gli investimenti e le predisposizioni necessarie) e voci di costo ordinarie (che potrebbero anche generare un risparmio sui costi dell'affidamento originariamente pattuito). Qualora si intendesse dare seguito a questa rilevante variante di servizio, CUBI si dichiara fin da ora disponibile ad introdurre le necessarie modifiche al quadro economico dell'affidamento in corso.

D) Formalizzazione delle procedure e dello stile di lavoro

L'avvio del servizio di gestione diretta rappresenta per CUBI, dal punto di vista organizzativo, un importante banco di prova per il consolidamento del proprio assetto operativo. L'Azienda, a tendere, intende investire per offrire servizi di qualità ai propri Soci; per riuscirci avrà bisogno di un congruo periodo di avviamento della struttura organizzativa.

In questa direzione, CUBI assume fin da subito l'impegno di:

- garantire percorsi di **formazione continua** al proprio personale;
- documentare e **formalizzare i propri processi di lavoro** (a partire da quelli connessi con il servizio di gestione diretta) tramite la redazione di apposite procedure operative, su cui addestrare il proprio staff e dare oggettività alla qualità delle prestazioni che si intendono erogare.

Il primo aspetto su cui verrà posto impegno riguarderà la redazione (da completare entro fine 2025) del *"Manuale di stile di lavoro dello staff CUBI nella relazione con l'utenza"*.

L'obiettivo che si pone l'Azienda è quello di disporre, nell'arco di un biennio, di una manualistica interna che copra tutti i temi di maggiore rilevanza nell'ambito dei servizi culturali di natura pubblica.

[6] Costruzione del costo del servizio e altri aspetti contrattuali

A) Definizione del costo parametrico in base all'orario d'apertura

Per rendere trasparenti i meccanismi di costruzione del costo del servizio di gestione diretta e per favorirne una sua **budgettizzazione**, anche nel caso si volessero introdurre ampliamenti del monte orario di apertura al pubblico della biblioteca durante il periodo di affidamento, abbiamo optato per definirne i **criteri di determinazione su base parametrica**.

Il parametro preso in considerazione è quello del **numero di ore settimanali di apertura al pubblico della biblioteca**, tenendo presente che – in ragione di quanto specificato in precedenza:

- la continuità di servizio è garantita per 48 settimane/anno;
- l'apertura al pubblico prevede sempre la presenza contemporanea in loco di un solo operatore (benché siano diversi gli operatori coinvolti nella attività di gestione);
- il costo del lavoro del personale operativo presso la sede gestita è determinato dal CCNL Federculture, per l'inquadramento di personale bibliotecario classificato di livello 2 – fascia 1;
- il costo del lavoro del personale dedicato ai "processi di lavoro diffusi" (come intesi nel precedente par. 4E), realizzati da un insieme variegato di altri dipendenti CUBI (inquadri prevalentemente con CCNL Federculture ma con profili differenziati) ha un costo medio per ora-produttiva di €24;
- il costo complessivo del servizio, come previsto dal Piano Programma 2024 (approvato con delibera Assemblea Consortile n.ro 2 del 1.2.2024), verrà incrementato del 7% come compartecipazione convenzionale ai costi generali indivisibili della struttura aziendale CUBI asc;
- il servizio, per la sua natura oggettiva, è fuori dall'ambito di applicazione dell'IVA, come chiarito dalla risoluzione dell'Agenzia dell'Entrate n. 135 del 6 dicembre 2006.

Il "costo parametrico per ora di apertura al pubblico" così quantificato è qui riassunto:

(da adeguare ai rinnovi del CCNL Federculture; gli importi esposti di seguito si riferiscono al triennio economico 2022-2024)

--	--

Costo ora produttiva del personale bibliotecario in loco (Federculture – Liv.2 Fascia1)	€ 22,79
Quota back-office 15% associata all'ora di apertura (stesso costo/ora di cui sopra)	€ 3,42
Quota di costo orario per “processi di lavoro diffusi” realizzati da altro staff CUBI (pari al 20% del monte-ore di apertura settimanale, con costo ora produttiva media di €24)	€ 4,80
SUB-TOTALE COSTO x ORA DI APERTURA	€ 31,01
Incremento 7% per contribuzione sui costi generali aziendali	€ 2,17
TOTALE COSTO ORARIO PARAMETRICO X ORA DI APERTURA	€ 33,18

NOTA: *Gli importi indicati in tabella si basano sul contratto CCNL federculture attualmente in vigore e potranno subire modifiche in occasione di futuri rinnovi contrattuali, come indicato all'art. 11.4 dello schema di contratto di servizio.*

Il **presupposto** per la quantificazione del costo del servizio tramite la definizione del “costo parametrico per ora di apertura al pubblico”, poggia sulla motivazione (illustrata nei precedenti paragrafi 4 B, C, D ed E) che - **a fronte di un'ora di apertura al pubblico - occorre impiegare circa 1,35 ore di tempo-lavoro del personale**, per lo svolgimento di tutte le attività e servizi connessi.

Tale **valorizzazione** verrà **utilizzata in modo uniforme per tutte le preventivazioni del servizio di gestione diretta richieste dai Comuni Soci**, nel periodo di validità del *Piano Programma di CUBI asc* dell'anno di riferimento, quando la sede da gestire risponde alle caratteristiche di “one-man-library”, definite nel paragrafo 3A.

Una **quantificazione analitica** del costo del servizio e della ripartizione del tempo-lavoro sulle varie attività di lavoro connesse (su base settimanale e annua), contestualizzata sulla specifica richiesta del Vs Comune, è riassunta nell'**Allegato_A** ad oggetto “*Offerta economica e parametri quantitativi del servizio richiesto*”.

B) CCNL di riferimento e quantificazione comparativa del costo del personale impiegato

Per il servizio di gestione diretta realizzato presso le sedi delle biblioteche affidate, CUBI asc utilizzerà personale assunto con CCNL *Federculture* inquadrato come “operatore di biblioteca” (Livello II – Fascia 1). Tale contratto, per profili equivalenti, ha un livello di **costo** e di **tutele** pressoché **analogo** a quello del CCNL **Enti Locali** ma risulta decisamente migliorativo rispetto ai contratti spesso applicati a seguito di processi di esternalizzazione a cooperative (con un maggiore costo compreso tra il 15 e il 25%, a seconda dei contratti in adozione e dei profili di inquadramento).

Tale soluzione – nell'ambito dell'affidamento del servizio di gestione diretta della biblioteca – risulta peraltro coerente con quanto prescritto dall'**art. 11** (commi 1 e 2) del

nuovo **codice dei contratti pubblici** (d.lgs 36/2023), dove è previsto che:

<comma 1> **Al personale impiegato** nei lavori, **servizi** e forniture **oggetto di appalti pubblici e concessioni** è applicato il **contratto collettivo nazionale** e territoriale in vigore **per il settore** e per la zona **nella quale si eseguono le prestazioni di lavoro**, stipulato dalle associazioni dei datori e dei prestatori di lavoro comparativamente più rappresentative sul piano nazionale e quello **il cui ambito di applicazione sia strettamente connesso con l'attività oggetto dell'appalto** o della concessione svolta dall'impresa anche in maniera prevalente.

<comma 2> Nei bandi e negli inviti **le stazioni appaltanti** e gli enti concedenti **indicano il contratto collettivo applicabile al personale dipendente impiegato** nell'appalto o nella concessione, **in conformità al comma 1.**

In tal senso possiamo affermare che la **scelta di CUBI** asc di **adottare il contratto Federculture** risulti pienamente **conforme alla prescrizione del Codice**, in quanto trattasi del primo CCNL (stipulato nel 1999) specificamente **indirizzato ai lavoratori del settore culturale**, siglato insieme a F.P CGIL, FIST CISL e UIL EE.LL. Il CCNL si propone come

strumento per accogliere la transizione contrattuale dei dipendenti provenienti dalle amministrazioni dello Stato e dagli Enti Locali, **orientandosi alla gestione delle specifiche esigenze di flessibilità dei servizi al pubblico nei luoghi della cultura.**

Nella tabella riportata di seguito si fornisce una **quantificazione analitica e comparativa del costo del lavoro del contratto Federculture rispetto al CCNL EELL**, finalizzata a determinare il costo aziendale lordo “per ora produttiva”. In entrambi i casi, il costo aziendale lordo comprende: la retribuzione, gli oneri, l’irap, i buoni-pasto, un’ipotesi standard di premio incentivante, nonché la polizza sanitaria integrativa obbligatoria ed i versamenti (facoltativi) di previdenza complementare (pari all’1% della retribuzione; per EELL: Fondo Perseo; per FederCulture: Previambiente).

(da adeguare ai rinnovi del CCNL Federculture; gli importi esposti di seguito si riferiscono al triennio economico 2022-2024)

FederCulture: Liv II Fascia 1

Full-time = 37 h (fte 1)

Costo aziendale lordo	€ 32.647
Buoni pasto (€5,50 x 212 gg ***)	€ 1.166
Premio individuale	€ 800
IRAP (3,9%)	€ 1.304
TOTALE	€ 35.918

ENTI LOCALI: C1

Full-time = 36 h (fte 1)

Costo aziendale lordo	€ 31.143
Buoni pasto (€5,50 x 212 gg)	€ 1.166
Premio individuale	€ 800
IRAP (8,5%)	€ 2.647
TOTALE	€ 35.756

Calcolo giorni Produttivi

GIORNI CONTRATTUALI	225
Tasso di assenza stimato : 5% (malattia, infortunio, maternità) + 0,5gg x formaz. Obbligatoria	-12
GIORNI PRODUTTIVI	213

Calcolo giorni Produttivi

GIORNI CONTRATTUALI	224
Tasso di assenza stimato : 5% (malattia, infortunio, maternità) + 0,5gg x formaz. Obbligatoria	-12
GIORNI PRODUTTIVI	212

ORE CONTRATTUALI (gg x 7,4) (art. 35 FederC)	1666
ORE PRODUTTIVE (gg x 7,4)	1576

ORE CONTRATTUALI (gg x 7,2)	1613
ORE PRODUTTIVE (gg x 7,2)	1526

COSTO ORARIO (99 A / 7)		COSTO ORARIO (99 A / 7)	
COSTO ORARIO su H contrattuali	€ 21,56	COSTO ORARIO su H contrattuali	€ 22,17
COSTO ORARIO su H produttive	€ 22,79	COSTO ORARIO su H produttive	€ 23,43

Per **ore produttive annue** si intende il totale complessivo di tempo-lavoro effettivamente disponibile del lavoratore, al netto delle ferie e di una percentuale standard di assenze per malattia e formazione obbligatoria.

È utile notare che l'incidenza degli oneri è maggiore nel contratto *Federculture* (rispetto EELL) in quanto viene garantita (tramite rimborso del datore di lavoro) la copertura in caso di assenze per maternità e per malattie di media-lunga durata. Questo elemento assicura maggiore sostenibilità economica all'Azienda nelle situazioni in cui la stessa si trovasse nella necessità sostituire il personale assente, dovendo garantire al Comune affidante la

continuità del servizio gestito.

In sintesi, dal confronto emerge che il **costo del lavoro di Federculture per “ora produttiva” è leggermente inferiore (-2,7%)** a quello che si determina nel contratto EELL, a parità di tutele

C) Esclusioni

Il servizio di gestione diretta comprende unicamente le attività e le prestazioni descritte nel presente documento di offerta. Per maggiore chiarezza si elencano di seguito, e solo a titolo d'esempio, le prestazioni espressamente escluse che restano di conseguenza in capo al Comune affidante (quando non a Terzi):

- pulizia ordinaria e straordinaria della biblioteca (comprensiva di arredi e beni strumentali), dei locali di servizio e delle pertinenze annesse (servizi igienici, cortili esterni, magazzini);
- attività di manutenzione ordinaria e straordinaria della sede e dell'edificio che la ospita, nonché dei relativi impianti tecnologici e messa a norma degli stessi;
- consumi (gas, elettricità, acqua, smaltimento rifiuti, ecc);
- materiale di cancelleria connesso al funzionamento ordinario della biblioteca;
- linea telefonica e attrezzature informatiche (salvo quelle fornite da CUBI nell'ambito di erogazione dei servizi di base di natura IT);
- prestazioni aggiuntive di personale Cubi (tempo-lavoro) quando determinate da cause non attribuibili all'Azienda (e al proprio personale) ma da fatti riconducibili a responsabilità del Comune affidante;
- ogni altra prestazione non compresa nel presente progetto di gestione o nei conseguenti piani annuali di gestione, di cui al precedente art. 5B;
- danni causati da Terzi, salvo quelli la cui responsabilità è attribuibile a CUBI asc (o ai suoi dipendenti o collaboratori) per i quali l'Azienda si impegna a stipulare apposita copertura assicurativa, come meglio indicato nel contratto di servizio.

D) Informazioni sull'iter di affidamento *in-house* e tempistiche di avvio

Il **quadro normativo** e gli atti amministrativi che disciplinano le modalità di *affidamento in-house* del servizio in oggetto, sono regolati principalmente da:

- Codice dei Contratti (D.Lgs 36/2023) con particolare riferimento all'art.7;
- D.Lgs 201/2022 ad oggetto "*Riordino della disciplina dei servizi pubblici locali di rilevanza economica*", considerando che nella fattispecie in oggetto si è ampiamente al di sotto della soglia di rilevanza europea che – per l'affidamento di servizi – è fissata ad € 215.000;
- Statuto e Convenzione costitutiva di CUBI asc, limitatamente agli articoli che disciplinano l'argomento.

Per procedere al perfezionamento dell'affidamento in-house sono di fondamentale importanza i seguenti documenti e la formalizzazione dei seguenti passaggi operativi e connessi atti amministrativi:

- 1) il presente progetto di gestione da parte di CUBI, corredato dal relativo quadro-economico e dallo schema di contratto di servizio;
- 2) l'elaborazione – da parte del responsabile di servizio del Comune affidante - della relazione ex art. 14 comma 2 del D.Lgs 201/2012;
- 3) deliberazione del Consiglio Comunale di affidamento che – vista la relazione di cui sopra – approva il progetto e il contratto di servizio;
- 4) stipulazione del contratto di servizio (tra Comune e Cubi asc), con definizione della data di decorrenza dell'affidamento.

Solo al termine di questi passaggi CUBI potrà dare avvio a tutte le attività necessarie per l'avvio della gestione.

Le Amministrazioni Comunali che vorranno richiedere l'avvio del servizio a partire dall'1.1.2025 o successivamente, fermo restando la necessità di formalizzare tutti i richiamati 4 passaggi, dovranno giungere alla stipulazione del contratto di servizio, di norma, **almeno 60 giorni prima** della data di decorrenza dell'affidamento richiesta.

E) Altri aspetti di natura contrattuale

Per tutti gli altri aspetti di natura contrattuale non trattati nel presente progetto di gestione si rimanda all'allegato "contratto di servizio".

