

Trieste, 18 maggio 2018

Nessuna biblioteca è un'isola
Modulo 1: La programmazione delle attività

a cura di Massimo Milan

*Bibliotecario. Professione disciplinata dalla Legge n. 4/2013;
iscritto all'Elenco degli Associati AIB, delibera n. E/2014/0109*

e-mail: mimax68@gmail.com

Nessuna biblioteca è un'isola
Modulo 1: La programmazione delle attività
a cura di Massimo Milan
Trieste, 18 maggio 2018

Parte prima

Il bibliotecario e gli strumenti della programmazione negli enti locali

Il bibliotecario tra limiti e inadeguatezze

Il bibliotecario è il patrimonio più importante delle biblioteche

Ma rispetto agli argomenti che tratteremo oggi, noi bibliotecari ci ritroviamo spesso **a disagio, a causa di:**

- a) limiti e contraddizioni dei percorsi di formazione
- b) limiti ed ambiguità della nostra posizione lavorativa
- c) limiti e reticenze rispetto al mutamento della biblioteca e della professione

Il superamento di questo disagio è condizione necessaria per una programmazione efficace, efficiente e soprattutto rispondente alle necessità del cittadino

Limiti e contraddizioni dei percorsi formativi

Nei percorsi formativi tradizionali sono quasi del tutto assenti:

- a) il diritto amministrativo e il diritto degli enti locali
- b) l'organizzazione della pubblica amministrazione
- c) l'organizzazione aziendale

Il risultato è che quasi sempre ci percepiamo come **bibliotecari per vocazione**, che **incidentalmente** lavorano per (o per conto) di un'amministrazione pubblica

Ma spesso è anche la percezione che diamo (o che vogliamo dare?) all'esterno!

Limiti ed ambiguità della posizione lavorativa

La posizione del bibliotecario nella catena di comando dell'ente pubblico è spesso subalterna

Quasi sempre il bibliotecario non ha posizioni di responsabilità formale

Talvolta è un socio/collaboratore di cooperative o comunque un precario

→ il bibliotecario medio ha spazi di intervento ridotti rispetto alle scelte di programmazione dell'ente

Attenzione, spazi di intervento ridotti, **ma quasi mai nulli!!!**

IL BIBLIOTECARIO NON È UN'ISOLA!

Limiti e reticenze rispetto al mutamento della biblioteca e della professione

La rivoluzione digitale e i suoi riflessi sul mondo delle biblioteche, hanno posto e pongono talvolta il bibliotecario in una situazione di disagio e disorientamento, che si esprime fondamentalmente in due modi:

- 1) Rifiuto del mutamento, vissuto come una minaccia alla propria professione e alla propria routine
- 2) Adesione passiva e acritica ad un mutamento più subìto che partecipato; mutamento a ritmi sempre più vorticosi, che impone una revisione permanente di strumenti, conoscenze e competenze professionali

In ogni caso, **una corretta programmazione**, rispondente agli effettivi bisogni della comunità, **non può prescindere dalla corretta valutazione di questi mutamenti** e della loro portata sulle biblioteche e sulla professione

L'evoluzione del ruolo della biblioteca pubblica e del bibliotecario nella letteratura professionale

Gli autori della letteratura professionale contemporanea tentano di fornire una risposta, una chiave di lettura al mutamento, fissando nuove (?) coordinate in grado di orientare la rotta delle nostre biblioteche.

Autori come Maria Stella Rasetti pongono sempre più l'accento su:

- a) ruolo centrale dei BIBLIOTECARI come patrimonio umano della biblioteche
- b) ruolo ATTIVO dei CITTADINI/UTENTI nella definizione dei servizi bibliotecari

Non più solo per gli utenti, ma con l'utente/cittadino → BIBLIOTECA SOCIALE

Particolarmente influente nella lettura professionale di questi ultimi anni è l'«Atlante della biblioteconomia moderna» di David Lankester, che parte dalla *Teoria della conversazione* per ridefinire la missione dei bibliotecari

Il Manifesto IFLA/Unesco sulle biblioteche pubbliche

La biblioteca pubblica, **via di accesso locale alla conoscenza**, costituisce una condizione essenziale per l'apprendimento permanente, l'indipendenza nelle decisioni, lo sviluppo culturale dell'individuo e dei gruppi sociali.

La biblioteca pubblica è il centro informativo locale che rende prontamente disponibile *per i suoi utenti* **ogni genere di conoscenza e informazione**.

Il bibliotecario è un intermediario attivo tra gli utenti e le risorse. La formazione e l'aggiornamento professionale del bibliotecario sono indispensabili per garantire servizi adeguati.

La teoria della conversazione

Ma la catalogazione, i libri, le biblioteche... non sono conoscenza

La conoscenza si configura come rete di verità personali, costruita in modo collaborativo. L'attività cognitiva, la conoscenza è **creata dai singoli, validata dall'uso nella società e mantenuta dalle istituzioni sociali**

Spostamento del punto focale dai manufatti e prodotti [documenti] ai processi di apprendimento

Spostamento dell'interesse **dall'informazione all'impatto che i servizi hanno sul pubblico**

Il bibliotecario facilitatore nella creazione della conoscenza

Il bibliotecario

da

intermediario dell'accesso all'informazione

a

facilitatore del processo di creazione della conoscenza

La missione dei bibliotecari

Il *mantra* di Lankes:

La **missione** dei **bibliotecari** consiste nel **migliorare la società facilitando la creazione di conoscenza** nella **comunità** di riferimento

La missione è dei bibliotecari, non di una biblioteca → Lankes individua una responsabilità **individuale** dei bibliotecari

«Cerchiamo di avere potere non come un fine, come fine per rendere il mondo un posto migliore, per servire, per essere veramente al servizio degli altri, dovete avere potere, in modo di guidare la comunità»

Bibliotecari, cambiamento e comunità

È **dovere intellettuale** del bibliotecario:

- a) Usare lo spirito critico
- b) Combinare approccio teorico con l'attività pratica
- c) Partire dai problemi della società e non dei bibliotecari

I bibliotecari devono:

- a) **Ascoltare la comunità**
- b) Non reagire al cambiamento, ma guidarlo

>>> **dobbiamo però avere chiare una MISSION e una VISION**

Mission e vision

MISSION e VISION
sono le premesse fondamentali
per poter meglio delineare

PIANIFICAZIONE
e
STRATEGIA

Mission

La **MISSION** agisce sul presente

È lo scopo ultimo della biblioteca, della MIA biblioteca, il motivo della sua esistenza, il senso della sua esistenza: qualcosa che tiene insieme la sua storia; il target di utenti; i valori che guidano l'azione; gli strumenti da utilizzare; i bisogni a cui rispondere; le risorse disponibili; e le differenze con le altre tipologie di biblioteche.



Vision

La **VISION** agisce sul futuro

È la proiezione di uno scenario futuro, la prospettiva di quello che la biblioteca sarà e vuole essere, fissa gli obiettivi in modo concreto e in qualche modo incentiva all'azione.

Obiettivi a medio/lungo termine, oltre l'orizzonte del quotidiano

Mira ad un impatto nel tempo sulla comunità di riferimento

Una direzione che GUIDI IL CAMBIAMENTO

Creare e rinnovare il patto sociale

E' importante avere una missione ed una visione, ma quando non è condivisa dalla comunità di riferimento diventa inutile

Comunità e bibliotecari devono fondare il loro rapporto su un PATTO SOCIALE (attenzione: i patti sociali si evolvono)

La biblioteca pubblica è un'istituzione **della** gente, **non per** la gente

Non solo per l'utente, ma con l'utente e con il cittadino

Conoscere il campo e le regole del gioco

Lankes, Atlante della biblioteconomia moderna, p. 75

«I direttori di biblioteca più straordinari che ho incontrato sono giocatori: i loro **campi da gioco** sono le università, le amministrazioni municipali, le burocrazie; le loro pedine sono i servizi e i budget; prima di negoziare con i sindacati imparano a memoria i contratti collettivi di lavoro...»

Conoscere il campo e le regole del gioco

Siamo tutti GIOCATORI

Prima di avventurarci in strategie e tattiche di gioco,
dobbiamo conoscere il **CAMPO** e le **REGOLE DEL GIOCO**

A maggior ragione se lavoriamo per o per conto di una pubblica amministrazione, dove le regole del gioco le dettano anche i cittadini/utenti

Il campo da gioco negli Enti Locali

Il campo da gioco è definito da:

Costituzione della Repubblica Italiana
(riforma titolo V Costituzione → L. Costituzionale 18 ottobre 2001, n. 3)

T.U. Ordinamento Enti Locali → D. Lgs. 18 agosto 2000, n. 267

Enti locali in FVG

Riordino del sistema Regione-Autonomie locali nel FVG → L.R. 12 dicembre 2014, n. 26

Sistemi bibliotecari in FVG

Norme regionali in materia di beni culturali → L.R. 25 settembre 2015, n. 23

Il campo da gioco negli Enti Locali

Art. 114 Costituzione della Repubblica Italiana

La Repubblica è **costituita dai Comuni**, dalle Province, dalle Città metropolitane, dalle Regioni e dallo Stato.

I **Comuni**, le Province, le Città metropolitane e le Regioni sono **enti autonomi con propri statuti, poteri e funzioni** secondo i principi fissati dalla Costituzione.

Art. 3 Tuel - Autonomia dei comuni e delle province.

- Le comunità locali, ordinate in comuni e province, sono **autonome**.
- Il comune è l'ente locale che **rappresenta la propria comunità**, ne **cura gli interessi** e ne promuove lo **sviluppo**.
- I comuni e le province hanno **autonomia statutaria, normativa, organizzativa e amministrativa**, nonché **autonomia impositiva e finanziaria** nell'ambito dei propri **statuti e regolamenti e delle leggi** di coordinamento della finanza pubblica.
- I comuni e le province sono titolari di **funzioni proprie e di quelle conferite** loro con legge dello Stato e della regione, secondo il principio di sussidiarietà.

Art. 13 Tuel - Funzioni

Spettano al comune tutte le funzioni amministrative che riguardano la **popolazione ed il territorio comunale**, precipuamente nei settori organici dei **servizi alla persona** e alla comunità, dell'assetto ed utilizzazione del **territorio** e dello **sviluppo economico**, salvo quanto non sia espressamente attribuito ad altri soggetti dalla legge statale o regionale, secondo le rispettive competenze.

Il campo da gioco negli Enti Locali del FVG

La LR 26/2014

Art. 6

Le Unioni costituiscono forme obbligatorie di esercizio associato delle funzioni comunali

Art. 23, comma 1

L'Unione esercita:

- a) le funzioni comunali di cui agli articoli 26 e 27;
- b) **le ulteriori funzioni volontariamente delegate** all'Unione dai Comuni che ne fanno parte ovvero da altri enti pubblici; [...]

Art. 26, comma 1

A decorrere dall'1 luglio 2016 i Comuni esercitano in forma associata, tramite l'Unione cui aderiscono, la funzione di cui alla lettera l) e almeno ulteriori due funzioni comunali nelle materie di seguito elencate:

- a) gestione del personale e coordinamento **dell'organizzazione generale dell'amministrazione e dell'attività di controllo**; [...]

Il campo da gioco negli Enti Locali del FVG

Le biblioteche nelle UTI

LR 26/2014, art. 28 comma 1

I Comuni possono delegare all'Unione di appartenenza, per l'esercizio in forma associata, funzioni e servizi ulteriori rispetto a quelli previsti dagli articoli 26 e 27

Statuto dell'Unione Intercomunale Valli e Dolomiti Friulane, art. 7, comma 1

L'Unione esercita per conto dei Comuni le seguenti funzioni:

[...] i) cultura: biblioteche ed eventi di carattere sovracomunale

Le regole del gioco negli Enti Locali

D. Lgs. 18 agosto 2000, n. 267

D. Lgs. 23 giugno 2011, n. 118

L. 7 agosto 1990, n. 241

D. Lgs. 30 marzo 2001, n. 165

L. 6 novembre 2012, n. 190

D. Lgs. 14 marzo 2012, n. 33

D. Lgs. 18 aprile 2016, n. 50

T.U. Ordinamento Enti Locali (Tuel)

Disposizioni in materia di armonizz. bilancio

Procedimento Amministrativo

T.U. sul Pubblico Impiego

Anticorruzione

Pubblicità e trasparenza nella P.A.

Codice degli appalti

Distinzione tra politica e gestione

- I poteri di **indirizzo e di controllo** politico-amministrativo spettano agli **organi di governo (organi elettivi)**.
- La **gestione** amministrativa, finanziaria e tecnica è attribuita ai **dirigenti** mediante autonomi poteri di spesa, di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo.
- Nei comuni privi di personale di qualifica dirigenziale, le funzioni dirigenziali possono essere attribuite, a seguito di provvedimento motivato del sindaco, ai responsabili degli uffici o dei servizi, indipendentemente dalla loro qualifica funzionale.

Funzioni e responsabilità della dirigenza

Art. 107 Tuel

1. Spetta ai dirigenti la **direzione degli uffici e dei servizi** secondo i criteri e le norme dettati dagli statuti e dai regolamenti

2. Spettano ai **dirigenti tutti i compiti**, compresa l'adozione degli atti e provvedimenti amministrativi che impegnano l'amministrazione verso l'esterno, **non ricompresi** espressamente dalla legge o dallo statuto tra le funzioni di indirizzo e controllo politico-amministrativo degli organi di governo dell'ente.

[...]

6. I dirigenti sono direttamente **responsabili**, in via esclusiva, in relazione agli **obiettivi** dell'ente, della correttezza amministrativa, della **efficienza** e dei **risultati della gestione**.

Gli strumenti di programmazione nell'Ente locale - Sintesi

- Linee programmatiche di mandato
- Documento unico di Programmazione (DUP)
- Bilancio di previsione finanziario
- Piano esecutivo di gestione (PEG)
- Rendiconto sulla gestione

Le linee programmatiche di mandato

Tuel, art. 46 comma 3

- Lo Statuto stabilisce come il Sindaco, sentita la Giunta, presenti al Consiglio **le linee programmatiche relative alle azioni e ai progetti da realizzare nel corso del proprio mandato elettorale**, ed è sempre lo Statuto a disciplinare anche i modi della partecipazione del Consiglio alla definizione, all'**adeguamento** e alla **verifica periodica dell'attuazione** delle linee programmatiche (art 42, comma 3).
- Il **documento di indirizzo strategico** che sottostà a tutti gli altri strumenti di programmazione dell'Ente

D. Lgs. 118/2001 - All. 4/1

Definizione del concetto di programmazione

D.Lgs 118/2011, Allegato n. 4/1, punto 1

- La programmazione è il processo di analisi e valutazione che, comparando e ordinando coerentemente tra loro le politiche e i piani per il governo del territorio, consente di **organizzare**, in una dimensione temporale predefinita, **le attività e le risorse necessarie per la realizzazione** di fini sociali e la promozione dello sviluppo economico e civile delle comunità di riferimento.
- I documenti nei quali si formalizza il processo di programmazione devono essere predisposti in modo tale da consentire ai portatori di interesse di:
 - a) conoscere, relativamente a missioni e programmi di bilancio, i risultati che l'ente si propone di conseguire,
 - b) valutare il grado di effettivo conseguimento dei risultati al momento della rendicontazione.

D. Lgs. 118/2001 - All. 4/1

Gli strumenti di programmazione

D.Lgs 118/2011, Allegato n. 4/1, punto 4.2

Gli strumenti di programmazione degli enti locali sono:

- a) il **Documento unico di programmazione** (DUP), presentato al Consiglio, entro il 31 luglio di ciascun anno, per le conseguenti deliberazioni;
- b) l'eventuale nota di aggiornamento del DUP, da presentare al Consiglio entro il 15 novembre di ogni anno, per le conseguenti deliberazioni;
- c) lo schema di **bilancio di previsione finanziario**, da presentare al Consiglio entro il 15 novembre di ogni anno [...]
- d) il **piano esecutivo di gestione e delle performances** approvato dalla Giunta entro 20 giorni dall'approvazione del bilancio ;
- f) il piano degli indicatori di bilancio presentato al Consiglio unitamente al bilancio di previsione e al rendiconto;
- g) lo schema di **delibera di assestamento del bilancio**, comprendente lo **stato di attuazione dei programmi** e il controllo della salvaguardia degli equilibri di bilancio, da presentare al Consiglio entro il 31 luglio di ogni anno;
- h) le **variazioni di bilancio**;
- i) lo schema di **rendiconto sulla gestione**, che conclude il sistema di bilancio dell'ente, da approvarsi entro il 30 aprile dell'anno successivo all'esercizio di riferimento Modifica prevista dal decreto ministeriale 20 maggio 2015.

Una premessa: la riclassificazione del bilancio in Missioni e Programmi secondo il D. Lgs. 118/2011

Il D. Lgs. 118/2011 (armonizzazione contabile) ha comportato la riclassificazione del bilancio in Missioni e Programmi

Consentono di evidenziare meglio le finalità della spesa

Missioni → rappresentano le funzioni principali e gli obiettivi strategici dell'ente

Ogni missione si realizza attraverso più **Programmi**

Programmi → **aggregano** in maniera omogenea **le attività svolte** per realizzare le funzioni fondamentali e gli obiettivi definiti nelle Missioni

Il Documento Unico di Programmazione

Tuel, art. 151 (Principi in materia di contabilità), comma 1

Gli enti locali ispirano la propria gestione al principio della programmazione. A tal fine presentano il **Documento unico di programmazione** entro il 31 luglio di ogni anno e deliberano il bilancio di previsione finanziario entro il 31 dicembre riferiti ad un orizzonte temporale almeno triennale. **Le previsioni del bilancio sono elaborate sulla base delle linee strategiche contenute nel documento unico di programmazione,** osservando i principi contabili generali ed applicati allegati al **decreto legislativo 23 giugno 2011, n. 118,** e successive modificazioni.

I termini possono essere differiti con decreto del Ministro dell'interno, d'intesa con il Ministro dell'economia e delle finanze, sentita la Conferenza Stato-città ed autonomie locali, in presenza di motivate esigenze.

Il Documento Unico di Programmazione

- Il DUP, sviluppa e fornisce concretezza alle linee programmatiche di mandato, mettendo nero su bianco le azioni e i progetti da realizzare nel corso del mandato elettorale
- Si articola in due Sezioni:
 - a) **Sezione Strategica** -> obiettivi strategici -> copre l'intero mandato
 - b) **Sezione Operativa** -> obiettivi operativi -> copre 3 anni

Il Documento Unico di Programmazione / Sezione Strategica

- La Sezione Strategica:
 - a) sviluppa e concretizza le linee programmatiche di mandato
 - b) individua gli indirizzi strategici dell'ente
 - c) indica gli strumenti attraverso i quali l'ente locale intende rendicontare il proprio operato
- Nel primo anno del mandato amministrativo, individuati gli indirizzi strategici, sono definiti, **per ogni missione di bilancio, gli obiettivi strategici** da perseguire entro la fine del mandato
- Gli obiettivi strategici vengono verificati nello stato di attuazione ogni anno e nel caso riformulati

Il Documento Unico di Programmazione / Sezione Operativa

- La Sezione Operativa contiene la programmazione operativa dell'ente avendo a riferimento un arco temporale sia annuale che pluriennale.
- La Sezione Operativa individua, **per ogni singola missione**, i **programmi** che l'ente intende realizzare per conseguire gli obiettivi strategici definiti nella Sezione Strategica.
- **Per ogni programma**, e per tutto il periodo di riferimento del DUP, sono individuati gli **obiettivi operativi** annuali da raggiungere

Il Bilancio di Previsione Finanziario

- Il Bilancio di Previsione Finanziario è il documento nel quale vengono rappresentate contabilmente le **previsioni di natura finanziaria**, riferite a ciascun esercizio compreso nell'arco temporale considerato nel DUP.
- Il Bilancio di Previsione Finanziario è almeno triennale; è aggiornato annualmente in occasione della sua approvazione da parte del Consiglio Comunale

Il Bilancio di Previsione Finanziario

- La funzione politico amministrativa di *indirizzo e controllo* è svolta dal **Consiglio**, che la esercita attraverso l'approvazione del bilancio autorizzatorio che ripartisce le risorse disponibili tra **missioni e programmi e titoli**
- la funzione di *ripartizione delle risorse in considerazione della natura economica della spesa*, è svolta dalla **Giunta**, attraverso **la ripartizione** delle tipologie di *entrata* in **categorie, capitoli** e dei programmi di *spesa* in **macroaggregati e capitoli**.

Riclassificazione della struttura delle spese con il D. Lgs. 118/2011



Riclassificazione della struttura delle spese con il D. Lgs. 118/2011

TUEL

I

D.LGS 118/2011

COD		MISSIONE	
102	Funzioni relative alla giustizia	2	Giustizia
103	Funzione di polizia locale	3	Ordine pubblico e sicurezza
104	Funzione di istruzione pubblica	4	Istruzione e diritto allo studio
105	Funzioni relative alla cultura ed ai beni culturali	5	Tutela e valorizzazione dei beni e attività culturali
106	Funzioni nel settore sportivo e ricreativo	6	Politiche giovanili, sport e tempo libero
107	Funzioni nel campo turistico	7	Turismo
108	Funzioni nel campo della viabilità e dei trasporti	10	Trasporti e diritto alla mobilità

Riclassificazione della struttura delle spese con il D. Lgs. 118/2011

MISSIONE	PROGR	DENOMINAZIONE
01 SERVIZI ISTITUZIONALI, GENERALI E DI GESTIONE	01.01	ORGANI ISTITUZIONALI
	01.02	SEGRETERIA GENERALE
	01.03	GESTIONE ECONOMICO, FINANZIARIA, PROGRAMMAZIONE E PROVVEDITORATO
	01.04	GESTIONE DELLE ENTRATE TRIBUTARIE E SERVIZI FISCALI
	01.05	GESTIONE DEI BENI DEMANIALI E PATRIMONIALI
	01.06	UFFICIO TECNICO
	01.07	ELEZIONI E CONSULTAZIONI POPOLARI - ANAGRAFE E STATO CIVILE
	01.08	STATISTICA E SISTEMI INFORMATIVI
	01.09	ASSISTENZA TECNICO-AMMINISTRATIVA AGLI ENTI LOCALI
	01.10	RISORSE UMANE
	01.11	ALTRI SERVIZI GENERALI
	01.12	POLITICA REGIONALE UNITARIA PER I SERVIZI ISTITUZIONALI, GENERALI E DI GESTIONE
02 GIUSTIZIA	02.01	UFFICI GIUDIZIARI
	02.02	CASA CIRCONDARIALE E ALTRI SERVIZI
	02.03	POLITICA REGIONALE UNITARIA PER LA GIUSTIZIA
03 ORDINE PUBBLICO E SICUREZZA	03.01	POLIZIA LOCALE E AMMINISTRATIVA
	03.02	SISTEMA INTEGRATO DI SICUREZZA URBANA
	03.03	POLITICA REGIONALE UNITARIA PER L'ORDINE PUBBLICO E LA SICUREZZA
04 ISTRUZIONE E DIRITTO ALLO STUDIO	04.01	ISTRUZIONE PRESCOLASTICA
	04.02	ALTRI ORDINI DI ISTRUZIONE NON UNIVERSITARIA
	04.03	EDILIZIA SCOLASTICA (SOLO PER REGIONI)
	04.04	ISTRUZIONE UNIVERSITARIA
	04.05	ISTRUZIONE TECNICA SUPERIORE
	04.06	SERVIZI AUSILIARI ALL'ISTRUZIONE
	04.07	DIRITTO ALLO STUDIO
	04.08	POLITICA REGIONALE UNITARIA PER DIRITTO ALLO STUDIO
05 TUTELA E VALORIZZAZIONE DEI BENI E DELLE ATTIVITA' CULTURALI	05.01	VALORIZZAZIONE DEI BENI DI INTERESSE STORICO
	05.02	ATTIVITA' CULTURALI E INTERVENTI DIVERSI NEL SETTORE CULTURALE
	05.03	POLITICA REGIONALE UNITARIA PER TUTELA BENI E ATTIVITA' CULTURALI

Il Piano Esecutivo di Gestione (PEG)

- Il **PEG** copre tutta l'attività dell'ente, includendo **tutte le entrate e le spese** comprese nel Bilancio di Previsione Finanziario
- Il PEG declina in maggior dettaglio la programmazione contenuta nell'apposita Sezione Operativa del DUP.
- Con il **PEG** si ha l'assegnazione ai dirigenti/responsabili **degli obiettivi operativi e delle correlate risorse.**
- Obbligatorio per i Comuni > 5.000 abitanti

Ripartizione dei programmi e variazioni di risorse

Ai fini della gestione, nel PEG, i **Programmi sono ripartiti in Titoli, Macroaggregati, Capitoli** ed eventualmente in articoli.

- **CONSIGLIO**: spostamento risorse tra programmi;
- **GIUNTA**: spostamento risorse all'interno dello stesso **programma-titolo** (con una propria deliberazione di variazione PEG);
- **DIRIGENTI/T.P.O.**: spostamento di risorse all'interno dello stesso **macroaggregato** (con una propria determinazione)

Piano degli obiettivi e piano della performance

- Il **piano dettagliato degli obiettivi** di cui all'articolo 108, comma 1, del Tuel e il **piano della performance** di cui all'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, sono **unificati organicamente nel PEG**
- Gli **obiettivi esecutivi** devono essere **definiti con chiarezza** e rappresentati in termini di **processo** e di **risultati attesi**
- Il PEG deve rappresentare sia gli **obiettivi gestionali** che gli **indicatori idonei a monitorarne il grado di conseguimento**.

Il personale e il PEG

- I contenuti del PEG, fermi restando i vincoli posti con l'approvazione del bilancio di previsione, sono la risultante di un **processo iterativo e partecipato** che coinvolge la Giunta e la dirigenza dell'ente.
- **È essenziale che gli obiettivi operativi siano contrattati tra l'Amministrazione e i responsabili e gli addetti ai servizi**, e non vengano posti in capo all'ufficio senza che i responsabili e gli addetti ai servizi siano stati coinvolti nella loro redazione

→ E' **PARTICOLARMENTE IMPORTANTE CHE:**

- a) **I SERVIZI BIBLIOTECARI ELABORINO PER TEMPO E COMUNICHINO LE LORO PROPOSTE PER IL PEG**
- b) **TUTTO IL PERSONALE SIA IN QUALCHE MODO COINVOLTO NELLA STESURA DELLE PROPOSTE**

Gli strumenti di programmazione in sintesi

GLI STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE



Un esempio di PEG e piano delle performance di un servizio bibliotecario - 1

Mappa della struttura del Settore Cultura, Istruzione, Sport ecc.

Quadro generale delle spese correnti e delle spese di investimento

Sezione A: Descrizione discorsiva degli obiettivi

Sezione B: Indicatori di attività e performance

(Sezione BX: Interventi di attività ordinaria)

Sezione C: Risorse umane assegnate

Sezione E: Obiettivi di sviluppo e miglioramento

Sezione F: Attrezzature assegnate

Sezione G: Immobili assegnati

Un esempio di PEG e piano delle performance di un servizio bibliotecario - 2

Sezione B - Indicatori di attività e performance

- 0) Attività di coordinamento
- A) Trattamento del materiale bibliografico
 - 001) Bisogno
 - A01) N° ore dedicate all'attività
 - A02) N° volumi in circolo
 - A03) N° volumi catalogati
 - ...
 - A05) % volumi in giacenza da catalogare
 -

I sistemi bibliotecari del Friuli Venezia Giulia

Il campo da gioco: LR 23/15 e il D. Pres. Reg. 236/16

LR 25 settembre 2015, n. 23 (Norme regionali in materia di beni culturali), artt. 21-39

Art. 23 (Sistema bibliotecario)

1. Il **sistema bibliotecario** è un insieme di biblioteche gestite da enti locali singoli o organizzati secondo le forme previste dall' articolo 5 della legge regionale 26/2014 , o da enti privati, fatto salvo il disposto del comma 2. [...]

5. Possono fare parte di un sistema bibliotecario le biblioteche pubbliche e private situate nel territorio di una o più Unioni territoriali intercomunali contigue; per la costituzione di un sistema bibliotecario comprendente biblioteche pubbliche e private situate nel territorio di più Unioni territoriali intercomunali è necessaria la previa intesa fra le Unioni territoriali intercomunali interessate.

6. Nel territorio di una singola Unione territoriale intercomunale può essere costituito un unico sistema bibliotecario; le biblioteche pubbliche e private situate nel territorio di una Unione territoriale intercomunale nel quale sia presente un sistema bibliotecario non possono fare parte di altri sistemi

D. Pres. Reg. 7 dicembre 2016, n. 236

Art. 2 (Definizione dei sistemi bibliotecari), comma 2

Il sistema è caratterizzato dai seguenti elementi:

- a) presenza di almeno cinque biblioteche di medie e piccole dimensioni situate nel territorio di una o più Unioni territoriali intercomunali contigue, nel rispetto dell'articolo 23, commi 5 e 6, della legge;
- b) presenza di una biblioteca di ente locale, di seguito denominata biblioteca centro sistema, che per la quantità e la qualità dei documenti posseduti e dei servizi erogati, svolge nei confronti delle stesse un ruolo di coordinamento;
- c) aggregazione dell'insieme delle biblioteche medesime, per le finalità di cui al comma 1, mediante la stipula di una **convenzione**, definita sulla base di una convenzione tipo che reca anche le disposizioni per il funzionamento del sistema. La convenzione tipo è adottata con deliberazione della Giunta regionale, sentita la Conferenza della rete bibliotecaria regionale di cui all'articolo 32 della legge, di seguito denominata Conferenza.

I sistemi bibliotecari del Friuli Venezia Giulia

Le regole del gioco – Gli organi del sistema

Sono dettate dalla **Convenzione** e dal **Regolamento**, adottate sulla base del modello approvato dalla Regione FVG

Art. 1 - Organi del sistema

1. Sono organi del Sistema:
 - a) la **Conferenza**, composta dai Sindaci e dai legali rappresentanti degli Enti gestori delle biblioteche che fanno parte del sistema, o dai loro delegati;
 - b) il Presidente della Conferenza, eletto dalla medesima al proprio interno;
 - c) **Commissione tecnica** [...]

Art. 6 - Coordinatore del sistema

1. La Conferenza nomina un **Coordinatore del Sistema** con il compito di curare la realizzazione di tutte le attività del Sistema medesimo secondo gli indirizzi programmatici indicati dalla Conferenza stessa e concordati all'interno della Commissione tecnica di cui all'articolo 7.

I sistemi bibliotecari del Friuli Venezia Giulia

Programmazione e gestione

Modello di Regolamento, Art. 2 - Atti fondamentali del Sistema

1. Sono atti fondamentali del Sistema:
 - a) il **programma triennale**, che fissa gli obiettivi e le linee di indirizzo dell'attività nel medio periodo, ed il **piano attuativo annuale**, recante l'indicazione delle risorse umane, finanziarie e tecniche per la loro attuazione;
 - b) il **consuntivo annuale** e la **relazione illustrativa sullo stato del Sistema e delle biblioteche** che ne fanno parte, **sulle attività svolte** e **sui servizi resi**.
2. Gli atti di cui al comma 1 sono approvati dalla Conferenza.

I sistemi bibliotecari del Friuli Venezia Giulia

Programmazione e gestione

Modello di Regolamento, Art. 8 - Programma triennale e piano attuativo annuale

1. Il **programma triennale** e il **piano attuativo annuale** di cui all'articolo 2, comma 1, lettera a) **definiscono**:

a) le iniziative da realizzare per il consolidamento, la promozione e lo sviluppo del Sistema, anche attraverso specifici interventi su singole realtà bibliotecarie che svolgono attività e progetti particolarmente significativi;

b) i servizi da privilegiare e da sviluppare per il raggiungimento delle finalità e degli obiettivi indicati nella Convenzione all'art. 3;

c) le forme di cooperazione da porre in essere con soggetti pubblici o privati mediante la stipula di apposite convenzioni;

d) le spese previste per le iniziative, gli interventi e i servizi di cui alle lettere a), b) e c);

e) le entrate previste a fronte delle quote annuali a carico degli Enti gestori delle biblioteche partecipanti al Sistema, nonché a fronte dell'importo dei contributi regionali, stimato in misura pari a quello ottenuto nell'anno precedente, da destinare alle iniziative, agli interventi e ai servizi di cui alle lettere a), b) e c);

f) **le modalità di verifica dei risultati rispetto agli indirizzi e alle previsioni contenute negli strumenti di programmazione regionale nel settore.**

2. Ai fini della approvazione degli atti programmatici di cui al comma 1, la Conferenza si riunisce entro il 30 giugno dell'anno precedente a quello di competenza per discutere i relativi schemi elaborati dalla Commissione tecnica.

3. In occasione della definizione del piano attuativo annuale possono essere apportati aggiornamenti e variazioni al programma triennale.

Nessuna biblioteca è un'isola
Modulo 1: La programmazione delle attività
a cura di Massimo Milan
Trieste, 18 maggio 2018

Parte seconda

La programmazione in biblioteca

La programmazione nel «Manifesto IFLA/UNESCO sulle biblioteche pubbliche»

Funzionamento e gestione /1

*Deve essere formulata una politica chiara che definisca gli **obiettivi**, le **priorità** e i **servizi** tenendo conto dei **bisogni della comunità locale**.*

→nell'ordine:

- 1) ANALISI DEI BISOGNI DELLA COMUNITÀ
- 2) DEFINIZIONE DI OBIETTIVI E PRIORITÀ
- 3) PROGETTAZIONE DEI SERVIZI

La programmazione nel «Manifesto IFLA/UNESCO sulle biblioteche pubbliche»

Funzionamento e gestione /2

*La biblioteca pubblica deve essere **organizzata in maniera efficace** e devono essere osservati standard professionali di funzionamento.*

→ MODELLO DI ORGANIZZAZIONE EFFICACE

*Deve essere garantita la **cooperazione con i partner** relativi, ad esempio gruppi di utenti e altri professionisti a livello sia locale, regionale e nazionale, sia internazionale.*

→ INDIVIDUAZIONE DI UNA RETE DI ALLEANZE

La programmazione nel «Manifesto IFLA/UNESCO sulle biblioteche pubbliche»

Funzionamento e gestione /3

I servizi devono essere fisicamente accessibili a tutti i membri della comunità. Ciò comporta una buona localizzazione degli edifici, attrezzature adatte per la lettura e lo studio, le tecnologie necessarie e orari di apertura sufficienti e comodi per gli utenti. Analogamente comporta servizi esterni per coloro che non sono in grado di frequentare la biblioteca.

→ PROGETTAZIONE DEGLI SPAZI FISICI E DELL'ACCESSIBILITÀ

*I servizi bibliotecari devono essere **adattati ai diversi bisogni delle comunità rurali e di quelle urbane.***

→ SERVIZI ADATTATI ALLE DIVERSE TIPOLOGIE DI COMUNITÀ

La programmazione nel «Manifesto IFLA/UNESCO sulle biblioteche pubbliche»

Funzionamento e gestione /4

Il bibliotecario è un intermediario attivo tra gli utenti e le risorse. La formazione e l'aggiornamento professionale del bibliotecario sono indispensabili per garantire servizi adeguati.

→ PROGRAMMA DI FORMAZIONE E AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE DEI BIBLIOTECARI

Devono essere svolte attività all'esterno e programmi di istruzione degli utenti affinché questi possano trarre vantaggio da tutte le risorse.

→ a) PROMOZIONE DEI SERVIZI

b) BIBLIOTECARIO FACILITATORE DEI PROCESSI DI APPRENDIMENTO

La gestione delle biblioteche pubbliche secondo le linee guide IFLA/Unesco per lo sviluppo

Le *Linee guida IFLA/Unesco sullo sviluppo del servizio bibliotecario pubblico* già dal 2001 recepiscono le logiche di riprogettazione dei servizi in base a strumenti di **management** e **marketing**, al fine di aumentare l'**efficacia** e l'**efficienza** dei servizi.

EFFICIENZA -> utilizzare al meglio le risorse

EFFICACIA -> rispondere adeguatamente alle aspettative dell'utenza

Pianificazione e strategia

Sulla base delle indicazioni dei documenti dell'IFLA e dei principi di management, possiamo quindi pianificare 4 fasi strategiche:

- 1) identificazione dell'**utenza potenziale** e individuazione dei suoi **bisogni**
- 2) definizione di **finalità**, obiettivi e priorità del servizio, tenendo conto di *mission* e *vision*
- 3) quantificazione e reperimento delle **risorse** umane, strumentali ed economiche occorrenti
- 4) **monitoraggio** e valutazione dei **risultati**, con eventuali correzioni operative

Identificazione dell'utenza potenziale

La biblioteca pubblica deve aspirare a servire tutti i cittadini e i gruppi sociali:

a) persone di **qualsiasi età** e in qualsiasi fase della vita:

- bambini
- giovani adulti
- adulti

b) individui e gruppi con **particolari esigenze**:

- persone di diverse culture e gruppi etnici
- disabili
- persone impossibilitate a muoversi di casa
- persone costrette a rimanere in istituti, come gli ospedali e le carceri

c) **organizzazioni** all'interno della rete complessiva della comunità:

- organizzazioni e gruppi con finalità educative, culturali e di volontariato
- la *comunità imprenditoriale*
- gli *organi di governo* dell'ente a cui appartiene la biblioteca, per esempio l'amministrazione locale.

L'analisi dei bisogni della comunità

Poiché le risorse sono limitate persino nelle società più agiate, non sempre è possibile soddisfare tutti gli utenti allo stesso livello.

La biblioteca deve stabilire **priorità fondate sull'analisi dei bisogni** degli utenti e sulla loro possibilità di accesso.

Poiché le esigenze e le aspettative sono suscettibili di cambiamenti continui, questa analisi deve essere ripetuta a intervalli regolari.

L'analisi dei bisogni della comunità è un processo nell'ambito del quale la biblioteca raccoglie informazioni dettagliate sulla comunità locale e sulle sue esigenze bibliotecarie e informative.

La pianificazione e lo sviluppo delle politiche si basano sui risultati di quest'analisi, in modo che i servizi corrispondano ai bisogni.

L'analisi dei bisogni della comunità

- **bisogni latenti:** quelli non sentiti, non attivati perché l'ambiente non dà, non offre gli stimoli necessari ad attivarli
- **bisogni inespressi:** quelli sentiti come tali, ma per il loro soddisfacimento non ci si rivolge alla biblioteca perché si ritiene che questa non sia in grado di offrire la risposta
- **bisogni espressi:** quelli che la collettività esprime esplicitamente, ricorrendo alla biblioteca per il loro soddisfacimento

Il profilo di comunità

L'analisi dei bisogni sarà accompagnata dalla redazione di un **profilo di comunità**, che comprenderà una serie di informazioni di sintesi:

- 1) il bacino di utenza della biblioteca, cioè la residenza degli utenti rispetto alla biblioteca;
- 2) informazioni socio-demografiche sulla comunità locale, come l'età, il sesso, la diversità etnica, il livello d'istruzione;
- 3) stili di vita, intesi come interessi, valori, convincimenti politici e utilizzo del tempo libero degli individui della comunità;
- 4) dati sulle organizzazioni presenti nella comunità, come istituzioni scolastiche, centri sanitari, ospedali, istituti di pena, associazioni di volontariato;
- 5) informazioni riguardo alle attività industriali e commerciali locali;
- 6) la configurazione dei trasporti nella comunità;
- 7) i servizi di informazione forniti da altre agenzie presenti nella comunità.

Definizione del ruolo della biblioteca e delle finalità

A partire dall'analisi dei bisogni della comunità, possiamo provare a descrivere:

- 1) Il RUOLO che la biblioteca riveste ora per la comunità (MISSION)
- 2) Il RUOLO che si intende provare a dare (VISION)

Progettazione e organizzazione dei servizi

PROGETTAZIONE = **COSA** FARE

ORGANIZZAZIONE = **COME** FARE

A partire dalle finalità, si definiscono gli **OBIETTIVI**

Gli obiettivi si traducono in **ATTIVITÀ CONCRETE E MISURABILI**

Distinzione tra **attività di sviluppo** e **compiti di routine**

Progettazione e organizzazione dei servizi

Una corretta progettazione operativa deve sempre prevedere:

- 1) Centralità dell'utente e della comunità
- 2) Obiettivi chiari e compatibili con le risorse
- 3) Tempi realistici
- 4) Attuazione effettiva delle priorità individuate
- 5) Coinvolgimento del personale, con attribuzione di responsabilità
- 6) Programmazione di monitoraggio e valutazione
- 7) Possibilità di gestione del cambiamento

Progettazione partecipata

La **progettazione partecipata** è una prospettiva metodologica che prevede la collaborazione dei vari **attori** di una **comunità**:

- a) cittadini
- b) gruppi sociali destinatari di un'iniziativa
- c) istituzioni pubbliche, associazioni
- d) tecnici

Attraverso spazi e momenti di elaborazione, sono **coinvolti nell'ideazione o nella realizzazione comune** di un progetto con ricadute positive sui partecipanti e sul loro gruppo di appartenenza.

→ favorisce la **COSTRUZIONE DI UNA RETE DI ALLEANZE**

Monitoraggio dei servizi

Tutti i programmi e i servizi dovrebbero essere valutati con regolarità per verificare se:

- raggiungano gli obiettivi e gli scopi dichiarati;
- siano effettivamente e regolarmente forniti;
- soddisfino i bisogni della comunità;
- si adeguino ai cambiamenti dei bisogni;
- necessitino di miglioramenti, di nuovi orientamenti o di una ridefinizione;
- siano adeguatamente finanziati;
- abbiano costi controllati.

Misurazione dei servizi

Comparazione dei risultati ottenuti con gli obiettivi di partenza

→ individuazione delle **strategie correttive** di retroazione e future.

I punti di vista della misurazione

- 1) Indicatori di **efficacia**: rapporto tra il risultato di un determinato servizio o attività e l'obiettivo preventivato;
- 2) Indicatori di **efficienza**: rapporto tra il costo e il risultato di un determinato servizio o di una determinata attività;

>>>

Misurazione dei servizi e bilancio sociale

3) Indicatori di **economicità**: esprimono il grado di copertura dei costi di gestione del servizio tenendo conto dell'ammontare dei proventi (benefici) generati dal servizio

Il rapporto costi/benefici può essere reso anche in termini di

BILANCIO SOCIALE

Con il bilancio sociale si rilevano anche i *risparmi* che il servizio produce a beneficio della comunità, sulla base del valore di mercato dei servizi resi

Il personale dei servizi bibliotecari

Il servizio bibliotecario pubblico: linee guida IFLA/Unesco per lo sviluppo / 5.3 Le categorie del personale

Nelle biblioteche pubbliche lavora personale delle seguenti categorie:

- bibliotecari qualificati;
- assistenti di biblioteca;
- altro personale specializzato;
- personale ausiliario.

I compiti dei bibliotecari qualificati

Il servizio bibliotecario pubblico: linee guida IFLA/Unesco per lo sviluppo / 5.3.1 I bibliotecari qualificati /1

[...] L'elenco di compiti dei bibliotecari qualificati fornito di seguito non vuole essere esaustivo ed è improbabile che un bibliotecario svolga contemporaneamente tutte queste attività:

- analizzare i bisogni documentari e informativi della comunità;
- formulare e attuare politiche di sviluppo dei servizi;
- pianificare i servizi al pubblico e partecipare alla loro fornitura;
- recuperare e presentare informazioni;
- rispondere alle richieste d'informazione con materiali appropriati;

I compiti dei bibliotecari qualificati

Il servizio bibliotecario pubblico: linee guida IFLA/Unesco per lo sviluppo / 5.3.1 I bibliotecari qualificati /2

- assistere l'utente nell'uso delle risorse della biblioteca e delle informazioni;
- sviluppare servizi per le esigenze di gruppi particolari, per esempio i bambini;
- creare e gestire basi di dati per soddisfare le esigenze della biblioteca e dei suoi utenti;
- progettare servizi e sistemi bibliotecari e informativi in base ai bisogni del pubblico;
- stabilire politiche e procedure per l'acquisizione delle risorse documentarie;
- gestire e amministrare i sistemi informativi della biblioteca;
- catalogare e classificare i materiali della biblioteca;

I compiti dei bibliotecari qualificati

Il servizio bibliotecario pubblico: linee guida IFLA/Unesco per lo sviluppo / 5.3.1 I bibliotecari qualificati /3

- promuovere i servizi della biblioteca;
- valutare i servizi e i sistemi della biblioteca e misurare le loro prestazioni;
- selezionare, valutare, gestire e formare il personale;
- predisporre i bilanci;
- definire la pianificazione strategica;
- partecipare ai progetti di ristrutturazione e di costruzione di nuove biblioteche e di bibliobus;
- aggiornarsi sugli sviluppi più recenti della biblioteconomia e dei servizi informativi e sulle tecnologie che li riguardano.

Lavoro di squadra e alleanze

Fondamentale è la capacità del bibliotecario responsabile o coordinatore del servizio di:

- 1) **Coinvolgere, responsabilizzare, valorizzare tutto lo staff**
- 2) **Operare per costruire una rete di alleanze che sostenga la biblioteca**

Premesse alla costruzione di una rete di alleanze

- Relazioni costruttive tra tutte le componenti che operano all'interno della biblioteca: dipendenti, personale esternalizzato, tirocinanti, volontari, personale delle pulizie, ecc.
- Accorciare le distanze con i colleghi degli altri servizi
- Sollecitare l'interesse degli organi di governo
- Incentivare la cooperazione tra biblioteche (vedi sistemi bibliotecari)
- Partecipare attiva alla vita professionale (vedi AIB!)
- Partecipare alla vita della comunità di riferimento

Ma se sono da solo in biblioteca? Se sono un «semplice» socio di una cooperativa?

Percepirsi come un puntino è premessa sicura per il fallimento.

Dobbiamo essere consapevoli che ognuno di noi ha la sua **sfera di influenza**, di cui ci possiamo appropriare per creare relazioni e **cercare** di risolvere problemi.

Soprattutto nei piccoli comuni, i responsabili, talvolta perfino i coordinatori di servizio, non sono bibliotecari e/o sono oberati da una serie di incombenze e sono spesso lontani dalla biblioteca.

Il bibliotecario è il tecnico, l'esperto, **il professionista**: deve essere quanto più possibile assertivo, proponendo in prima persona le soluzioni ai problemi

Credits

*Un ringraziamento alla dott.ssa **Elisa Nervi**, che lo scorso 23 marzo ha condotto la sessione «friulana» del corso presso la Biblioteca Guarneriana di San Daniele.*

Dal suo intervento ho potuto trarre alcuni spunti che ho parzialmente riproposto nell'incontro odierno.

Qualche riferimento bibliografico

Agostini Nerio, *Il bibliotecario di ente locale. Il ruolo professionale nel processo di pianificazione, programmazione e gestione delle risorse umane nella pubblica amministrazione*, Milano, Editrice Bibliografica, 2010

Agostini Nerio, *La gestione della biblioteca di ente locale. Normativa, amministrazione, servizi, risorse umane, professionalità*, 2. ediz. Milano, Editrice Bibliografica, 2004

AIB. Gruppo di lavoro "Gestione e valutazione», *Linee guida per la valutazione delle biblioteche pubbliche italiane. Misure, indicatori, valori di riferimenti*, Roma, Associazione italiana biblioteche, 2000

Cicognini Cecilia, *Come progettare le attività culturali della biblioteca*, Milano, Editrice Bibliografica, 2016

Di Domenico Giovanni, *La biblioteca per progetti*, Milano, Editrice Bibliografica, 2006

Lankes David, *L'atlante della biblioteconomia moderna*, ediz. italiana a cura di Anna Maria Tammaro e Elena Corradini, Milano, Editrice Bibliografica, 2014

Manifesto UNESCO per le biblioteche pubbliche, «AIB Notizie», 7 (1995), n. 5, p.1-2 (versione elettronica: <http://www.aib.it/aib/commiss/cnbp/unesco.htm>)

Rasetti Maria Stella, *Bibliotecario, il mestiere più bello del mondo*, Milano, Editrice Bibliografica, 2014

Il servizio bibliotecario pubblico: linee guida IFLA/Unesco per lo sviluppo, International Federation of Library Associations and Institutions, preparate dal gruppo di lavoro presieduto da Philip Gill per la Section of Public Libraries dell'IFLA, edizione italiana a cura della Commissione nazionale Biblioteche pubbliche dell'AIB, Roma, Associazione Italiana Biblioteche, 2002

Ventura Roberto, *La biblioteca rende*, Milano, Editrice Bibliografica, 2010