

CSBNO

**Linee programmatiche integrate da
presentare dal Consiglio di
Amministrazione all'Assemblea del
"Consorzio Sistema Bibliotecario Nord
Ovest"**

approvato dal Cda 27 dicembre 2012

LINEE PROGRAMMATICHE PRESENTATE
DAL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE
ALL'ASSEMBLEA DEL
"CONSORZIO SISTEMA BIBLIOTECARIO
NORD OVEST"

"L'innovazione come motore della crescita"

L'INNOVAZIONE COME MOTORE DELLA CRESCITA

Linee programmatiche integrate da presentare dal Consiglio di Amministrazione
all'Assemblea del "Consorzio Sistema Bibliotecario Nord Ovest"

data

Il mandato programmatico dell'Assemblea e dello Statuto

L'art. 10 del nuovo Statuto dell'Azienda Speciale CSBNO affida ai Comuni consorziati l'esercizio della direzione politico-amministrativa dell'Azienda.

- 1. I Comuni consorziati esercitano la direzione politico-amministrativa del Csbno.*
- 2. Gli obiettivi e le strategie gestionali del Csbno vengono preventivamente definiti d'intesa con i Comuni nel rispetto delle forme e delle modalità previste dagli ordinamenti interni di questi ultimi, di concerto tra loro e tenuto conto del principio della sana gestione; a tali obiettivi e strategie gestionali saranno uniformati gli atti fondamentali dell'Assemblea e l'esercizio dei poteri gestionali del Consiglio di Amministrazione e del direttore, nel rispetto dell'autonomia decisionale di detti organi.*

Ha senso, quindi, che si sviluppi uno strumento di programmazione realmente partecipato dai Comuni, dalle loro Biblioteche, dagli organi consortili, che consenta un dialogo stretto tra le opportunità della gestione aziendale e le rappresentazioni delle diverse istanze dei cittadini e del territorio.

Il documento che presentiamo oggi vuole corrispondere a queste esigenze e si propone di avviare prima una fase di approfondimento partecipato e, successivamente, una partecipata e formale definizione di un percorso di innovazione dei servizi e dell'organizzazione.

Nel mandato con cui l'Assemblea del 26 settembre dello scorso anno eleggeva i nuovi organi dell'Azienda Speciale si fa esplicito riferimento alla *"stretta connessione con le biblioteche e con i loro modelli organizzativi"* e conseguentemente *"che sarà necessario affrontare con i Comuni consorziati il tema di una più forte interazione e integrazione con la struttura operativa del CSBNO e le singole Biblioteche in un'ottica di ottenimento di più significative e complessive economie di scala"*.

Lo stesso documento di indirizzi raccomanda *"un'attenzione particolare ai processi di innovazione e di ottimizzazione delle prestazioni"*. Ciò in piena e convinta sintonia con quanto recita l'art. 1 del nuovo Statuto:

1. *E' costituita l'Azienda speciale consortile denominata "Consorzio sistema bibliotecario nordovest" (Csbno), **per l'esercizio di attività volte a promuovere l'innovazione** e fornire servizi nel quadro della cooperazione bibliotecaria intercomunale."*

- Innovazione è il primo obiettivo, che con l'articolo 1 dello Statuto, viene affidato al Csbno.

- Innovazione è la chiave di lettura con la quale declinare una nuova fase del Csbno per la riaffermazione della centralità delle biblioteche nella vita culturale e sociale del territorio.
- Innovazione che proponiamo di interpretare in 7 prospettive:

- 1. TECNOLOGICA**
- 2. ORGANIZZATIVA**
- 3. SERVIZI ALLE BIBLIOTECHE**
- 4. RELAZIONI ESTERNE AL TERRITORIO**
- 5. RELAZIONI CON GLI ALTRI ENTI DEL TERRITORIO**
- 6. COMUNICAZIONE**
- 7. SERVIZI AGLI UTENTI**

Alcuni degli elementi indicati in ciascuna delle sette prospettive hanno la caratteristica della trasversalità e si possono interpretare su più voci.

La finalità primaria del progetto di innovazione è quella di introdurre, nel sistema organizzativo e dei servizi, cambiamenti per realizzare una miglior qualità nell'erogazione dei servizi e/o il contenimento della spesa.

Il progetto parte dal presupposto che amministratori e bibliotecari dei Comuni aderenti al Csbno concepiscano la biblioteca come una “piazza del sapere”, luogo di informazione, cultura e socialità, aperta alle attività del tempo libero, alle tecnologie, alla multiculturalità, alla trasmissione e alla condivisione di competenze, esperienze e conoscenze anche artigianali.

0. Che cos'è la biblioteca pubblica oggi?

Con i cambiamenti in corso nella società, nella tecnologia, nelle organizzazioni e con la crisi economica in atto che sembra colpire principalmente il settore culturale e quelli dei servizi è sempre più indispensabile ripensare e rimettere in discussione la missione della biblioteca, che potrà essere sempre meno legata al libro e sempre più ad un'idea di spazio che integra persone, nuovi media, nuovi prodotti culturali, e che contribuisce ad abbattere le disuguaglianze tra chi possiede gli strumenti per accedere all'informazione e chi no.

Purtroppo nel nostro Paese la biblioteca non è mai diventata un “servizio indispensabile” sul territorio, anche se ne avrebbe tutte le condizioni: luogo non commerciale, aperto, gratuito, dove combattere il *digital divide* è possibile quanto essenziale. Oggi senza accesso a internet si è cittadini di seconda classe, così come chi vive con la televisione come unica finestra sul mondo non può sfuggire all'isolamento, alla solitudine, all'atomizzazione.

La biblioteca deve qualificarsi come luogo di incontro, dove riscoprire la voglia non solo di stare, ma di *fare delle cose* insieme, perché non c'è social network o trasmissione televisiva che possa sostituire l'esperienza del discutere faccia a faccia con gli amici, i conoscenti e anche gli estranei.

Oggi tutti i luoghi culturali, come quelli commerciali, sentono il bisogno di mettere insieme spazi, idee, progetti, competenze. Esiste un serio problema di calo dei pubblici, di coinvolgere nell'uso della cultura fasce di popolazione sempre più ampie che non leggono e non frequentano cinema, né teatri, né sale da concerto. Investire in cultura, in luoghi dove mettere insieme, dove far con-vivere, persone portatrici di esperienze di vita e di culture diverse, è il progetto che siamo chiamati a realizzare. Una biblioteca dove mescolare piccoli e grandi, nonni e nipoti, studenti e mamme straniere, una biblioteca dove vedere spettacoli, ascoltare musica, leggere insieme un libro, farsi aiutare a utilizzare un lettore di e-book, a cercare un'informazione in Internet o ad attivare un collegamento Skype per comunicare con la famiglia in Tunisia.

La biblioteca come luogo di scoperta, di sosta, di incontri imprevisti, non pianificati, ma anche di esperienze comuni perché una società eterogenea come la nostra ha sempre più difficoltà ad affrontare i problemi sociali, a far convivere persone che trovano difficile capirsi.

La biblioteca conterrà libri, tecnologie, altri media, documenti di storia locale e dovrà favorire l'accesso ai suoi servizi a cittadini sfavoriti culturalmente e socialmente, a studenti, ad accaniti lettori ma anche a chi non legge nulla.

Una struttura culturale

La biblioteca dovrà diventare tutto questo e di più: un luogo dove recuperare le radici del territorio, un luogo che deve dialogare con la contemporaneità, dove sarà possibile dentro e fuori collegarsi tramite wireless ad Internet, accedere alle più attuali tecnologie (iPad e-readers, ecc.), ai diversi contenuti e forme dell'informazione accessibili attraverso piattaforme di vario tipo (Medialibraryonline, ecc.)

Un luogo flessibile (arredi mobili, su ruote, spostabili) per potersi trasformare a seconda delle ore del giorno e delle differenti attività,

Un luogo molteplice che dialoga con tutto quello che gli sta accanto: un luogo dove tutti i sensi potranno essere soddisfatti: sarà possibile vedere (film, documentari...), udire (storie, musica...), odorare e gustare (i cibi dei presidi slowfood...), toccare (le tracce della storia...)

Un luogo dove prendere in prestito, un libro, un film, un'opera d'arte...

Un luogo dove imparare per tutto l'arco della vita e dove combattere le nuove forme di analfabetismo.

Un luogo di partecipazione attiva, di anticipazione e integrazione dei cambiamenti.

Un luogo dove sentirsi meno soli perché si incontreranno persone simili a noi, storie come quelle che potremmo raccontare noi.

Un luogo di scambio di saperi, di esperienze, di elaborazione di idee, di espressione di creatività.

Un luogo dove fare insieme delle cose mettendo in rete le diverse istituzioni culturali che vi saranno ospitate e che troveranno, nella reinterpretazione dello spazio, la possibilità di lavorare insieme.

Un luogo dove interagire con la pubblica amministrazione (sportello al cittadino, albo pretorio...), accedere a qualsiasi tipo di informazione.

Un luogo dove bere un caffè, un tè o un aperitivo leggendo un giornale cartaceo o online.

Un luogo dove assistere a spettacoli, mostre, conferenze.

Un luogo di avvicinamento e scoperta della storia e delle tradizioni culturali del territorio.

E ancor altro ...

Alcune condizioni

Lo spazio

Andrà concepito come una sorta di grande salotto da trasformare, secondo l'ora della giornata e il giorno della settimana, e dividere facilmente senza costi aggiuntivi, da arredare in maniera versatile, leggera, moderna.

Gli orari

Pensati per facilitare l'uso della biblioteca durante il tempo libero delle persone (fine settimana, sera, tardo pomeriggio). L'opportunità di organizzare delle attività insieme con i soggetti locali richiede la presenza di personale che consenta orari flessibili e non da "ufficio pubblico". Nulla come l'orario incide sull'immagine e sulla frequentazione della biblioteca. Andranno anche pensati orari per le scolaresche che verranno in visita alla biblioteca.

Sarà necessario creare un coordinamento e complementarietà degli orari di apertura al pubblico delle biblioteche associate affinché i cittadini possano trovare comunque sempre un sito aperto nell'ambito di un determinato territorio omogeneo.

I volontari

La presenza di volontari è importantissima e questi andranno visti come risorsa e non come sottrazione di competenze e di lavoro ai bibliotecari. Un luogo molto aperto e molto frequentato fa bene all'immagine stessa della biblioteca e sicuramente contribuisce più di qualsiasi altra azione a farla diventare parte della comunità

La comunicazione

Sarà necessario studiare un progetto di comunicazione, non tanto un progetto grafico, quanto un'insieme di iniziative che riposizionino la biblioteca nella percezione della città e siano in grado di comunicare la molteplicità dell'offerta di strumenti e servizi. Andranno studiate forme di partecipazione attiva, campagne comunicative originali che evidenzino anche la sinergia tra il pubblico e il privato. La definizione della nuova immagine naturalmente deve partire dal nome.

Le risorse specializzate e l'approccio sistemico

Ci si illude se si pensa che questi obiettivi possono essere raggiunti se non viene assicurata la presenza di figure professionali specializzate per la gestione dei servizi con competenze nel campo biblioteconomico, bibliografico, informatico, umanistico, relazionale, pedagogico, sociologico, linguistico, grafico, statistico, manageriale.

Occorre una rivisitazione dei profili professionali nella loro flessibilità contenutistica e l'attuazione di un aggiornamento costante attraverso un Piano di formazione annuale/triennale che accompagni l'evoluzione e l'innovazione del Csbno.

Dal momento che tali competenze difficilmente potrebbero essere garantite da una sola Amministrazione, per quanto grande sia, è necessario garantire una organizzazione sistemica e delle alleanze intersistemiche per lo sviluppo di competenze professionali che possano essere messe a disposizione della progettazione e della gestione dei nuovi servizi di tutte le biblioteche.

1. INNOVAZIONE TECNOLOGICA

La biblioteca deve sempre di più costituire la frontiera nella quale garantire al territorio, in tutti i suoi punti grazie alla sua capillare presenza, accesso alle innovazioni tecnologiche, vetrina del cambiamento, inclusione delle fasce escluse dal mondo dell'informazione e della tecnologia, supporto alla conoscenza. Per garantire tutto ciò la biblioteca deve innanzitutto far crescere continuamente la propria dotazione tecnologica e la competenza dei propri operatori.

I progetti principali di questo segmento possono essere, in accordo con le Biblioteche, i seguenti:

1.1. Spazio pubblico digitale. Creazione nelle biblioteche di punti di incontro e supporto per gli utenti per l'accesso al mondo dell'informazione e delle tecnologie e per il superamento del digital divide. Lo spazio pubblico digitale può diventare il luogo di distribuzione del software libero e, attraverso il rapporto con i gruppi di interesse, momento di scambio diretto tra gli utenti. Per raggiungere questo obiettivo L'Azienda Speciale attiverà il modello di formazione permanente per il personale del Csbno e di tutte le biblioteche delle "23 things" sperimentato con successo da diverse reti bibliotecarie americane

1.2. Biblioteca digitale: un progetto che preveda l'**acquisizione di un numero elevato di ereader** da affidare in uso alle biblioteche in modo che il sistema nel suo insieme cresca nella competenza di utilizzo delle tecnologie; in sostanza per 2/3 mesi gli ereader potrebbero essere utilizzati per l'apprendimento direttamente dai bibliotecari e dopo tale periodo potrebbero essere utilizzati per il prestito diretto agli utenti che non possiedono ancora lo strumento e che in tal modo lo potranno conoscere e deciderne l'acquisto in proprio.

1.3. Installazione di sistemi di autoprestito attraverso il sistema Rfid (microchip a radiofrequenza). In una situazione di difficoltà a mantenere livelli ottimali di dotazione organica del personale l'introduzione di sistemi di autoprestito può essere un'opportunità non tanto per sostituire l'impiego di personale quanto quello di razionalizzarne l'utilizzo restituendo qualità al sistema. I sistemi di autoprestito liberando le risorse umane dalle funzioni più ripetitive del prestito consentiranno un impiego del personale per funzioni pregiate quali il reference e l'assistenza degli utenti. In un sistema come il Csbno in cui vengono effettuati circa 2 milioni di

prestiti all'anno si stima che il possibile alleggerimento delle funzioni di prestito possa riguardare almeno 1 milione di movimenti..Occorre pertanto attivare un piano di installazione a breve e medio termine nelle biblioteche.

1.4. APP di accesso ai servizi: saranno sviluppati applicativi (APP) per facilitare l'accesso diretto degli utenti attraverso smartphone e tablet a tutti i servizi delle biblioteche, dall'interrogazione del catalogo alle funzioni di prestito e prenotazione fino ai sistemi di iscrizione remota agli eventi delle biblioteche.

1.5. Esplorazione e sperimentazione dei modelli di servizio che fanno riferimento alle esperienze internazionali degli hackerspaces e fablab come momento di libera circolazione della conoscenza e partecipazione degli utenti in una logica di volontariato per il reciproco aiuto. Gli hackerspaces e fablab nelle sperimentazioni internazionali sono spazi / laboratori presenti nelle biblioteche e dotati di attrezzature tecniche che consentono l'effettuazione di esperimenti e la concreta costruzione di oggetti. Si potrebbe affrontare il tema attraverso un'attivazione nelle biblioteche più grandi per verificarne la fruizione e la sostenibilità.

2. INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA

L'organizzazione interna del Csbno è il frutto dei modelli organizzativi dei servizi per le biblioteche, pertanto la logica di flessibilità e di cambiamento che caratterizza i servizi ha sempre caratterizzato anche l'organizzazione, pur in un quadro non certamente semplice di vincoli derivanti dalla vicinanza con la normativa pubblica.

L'esigenza di una rivisitazione dei modelli organizzativi è stata espressa anche dall'Assemblea Consortile in occasione della nomina del Consiglio di Amministrazione attualmente in carica.

Gli interventi che il CdA dell'Azienda propone per il cambiamento possono essere indirizzati verso i seguenti obiettivi:

2.1. Radicale cambiamento del sistema di adesione dei Comuni passando dal modello delle "quote" a quello della fatturazione per i servizi. Dal punto di vista dei costi sostenuti dai Comuni non vi sarà alcun aumento in quanto le somme versate al Csbno non cambieranno. Per garantire copertura di tutti i costi sarà necessario recuperare lo schema base del contratto di servizio stabilendo ciò che i Comuni dovranno obbligatoriamente acquistare al fine di non spostare, almeno a breve, gli equilibri economico finanziari. Cambierà, invece, radicalmente, il sistema fiscale e contabile del Consorzio in quanto verrà superata la tradizionale suddivisione tra servizi delegati con Iva indetraibile e quelli economici (o a domanda) con Iva detraibile; ciò comporterà anche la riduzione delle problematiche e complessità fiscali derivanti dal doppio regime. L'attività del Csbno sarà unitaria e orientata a fornire tutta la gamma dei servizi previsti dallo Statuto.

2.2. Riorganizzazione degli uffici e delle procedure. Il CdA e la Direzione Generale, ciascuno per le proprie competenze, stanno valutando la convenienza e l'opportunità di affidamento all'esterno dei servizi di server farm e di assistenza tecnica di basso profilo (hardware e sistemistica di base). Valutazione delle possibilità di virtualizzazione (cloud) dei servizi. Utilizzo massiccio dei servizi di

mercato (per esempio la posta elettronica acquisita dai fornitori – tipo Google – piuttosto che gestita direttamente). Reimpiego delle risorse umane su servizi economici. Si pensa anche alla **riorganizzazione dei servizi generali** e in particolare al Regolamento di contabilità in coerenza con la flessibilità operativa e il rispetto delle regole di impiego del denaro pubblico; all'effettuazione gare (libri, linee Td, logistica, ecc.) in cooperazione con altre reti; alla reintroduzione del protocollo informatico per la tracciatura dei flussi organizzativi.

2.3. Innovazione nelle relazioni sindacali e con il personale dipendente. La stabilizzazione del personale nell'ambito del contratto Federculture consente di avviare un significativo processo di cambiamento nelle relazioni innanzitutto con il personale dipendente e contestualmente con le organizzazioni sindacali. Occorre puntare alla produttività, efficienza ed efficacia dei servizi creando un clima aziendale positivo, puntando ad un miglioramento delle relazioni professionali/organizzative tra dipendenti e direzione circa gli obiettivi generali anche attraverso un sistema premiante condiviso nei contenuti e modalità di valutazione. Ciò consente di attivare processi significativi:

2.3.1. Interventi formativi e di aggiornamento

2.3.2. Interventi di motivazione del personale attraverso il coinvolgimento negli obiettivi della struttura e nei processi di innovazione

2.3.3. Impiego delle risorse per la produzione di nuovi progetti di servizi da distribuire a tutte le biblioteche per mettere in moto il processo di arricchimento e cambiamento dei servizi agli utenti

2.3.4. Costruzione del profilo delle competenze come modello da applicare in tutte le biblioteche (cosa bisogna saper fare per fare il bibliotecario) in collegamento con il modello delle "23 things" del punto 1.1 e con quanto sta adottando l'AIB (Associazione Italiana Biblioteche) in una sua prossima imminente pubblicazione.

2.3.5. Nuove relazioni sindacali basate non più sulle rivendicazioni per il consolidamento quanto sulle strategie per lo sviluppo. Per le strategie di sviluppo da condividere con le parti sindacali sarebbe opportuno che la Direzione adottasse in staff un "ufficio progetti di sviluppo" che potrebbe essere di utile supporto anche per le linee strategiche e di indirizzo che di volta in volta il Cda deve adottare.

3. INNOVAZIONE DEI SERVIZI ALLE BIBLIOTECHE

E' necessario un profondo ripensamento della modalità di fornitura dei servizi alle biblioteche. Come sottolineato in moltissimi documenti (bilanci, relazioni, convegni, ecc.) i tradizionali servizi dei sistemi bibliotecari sui quali è stato costituito il Csbno sono in buona parte superati o trasformati; nel tempo hanno assunto sempre più rilevanza servizi innovativi di fund raising, comunicazione, organizzazione culturale, supporto, ecc. ecc. Spesso tali servizi sono indicati come "a richiesta" o "economici", ma ormai fanno parte degli elementi indispensabili al funzionamento delle biblioteche stesse. Molti dei servizi di supporto sono, anni addietro, nati come risposta alla necessità immediate di mano d'opera alle biblioteche, ma nel tempo si sono trasformati sempre di più come progetti di partena-

riato e come occasione fondamentale per ripensare gli assetti organizzativi complessivi delle biblioteche e dell'Azienda Speciale.

Il CdA dell'Azienda si sente di proporre ai Comuni e alle loro Biblioteche una comune riflessione sulla situazione e sulle problematiche presenti e future dei servizi bibliotecari sul territorio, invitandoli a una più forte cooperazione e definendo nuove relazioni organizzative tra CSBNO e Comuni.

Gli interventi che sottoponiamo all'attenzione delle Biblioteche e dei Comuni possono essere così sintetizzati:

3.1 Nuovo ruolo e nuovo impulso nella gestione dei servizi centralizzati. Fino ad ora su diversi aspetti gestionali il Csbno ha espresso un atteggiamento di “cautela” nell’occupare spazi di servizio tradizionalmente effettuati dalle biblioteche (trattamento dei documenti, solleciti, ecc.), ma ciò continua a comportare un reale ostacolo all’integrazione dell’offerta e dei servizi agli utenti. In molti casi si verificano situazioni di arretratezza non più compatibili con la crisi e le difficoltà delle biblioteche alle quali è necessario offrire nuovi modelli di servizio. In particolare si tratta valutare insieme, Comuni, Biblioteche, Commissione Tecnica la possibilità di portare a livello centrale i servizi di:

- 3.1.1. Acquisti centralizzati: in seguito alla gara gli acquisti dovrebbero essere effettuati da un’unica commissione (nominata dai bibliotecari) composta da 3/4/5 persone che provveda all’acquisto per tutte le biblioteche (superando, quindi l’attuale formula di 34 responsabili degli acquisti) sulla base di una carta delle collezioni chiara e condivisa, ma soprattutto controllata nei risultati.
- 3.1.2. Trattamento dei documenti acquistati: la suddivisione delle attività di trattamento dei documenti in tutte le biblioteche produce una dispersione di risorse valutabile da 5 a 8 unità lavoro full time equivalent. Il modello può essere superato affidando al fornitore di libri (utilizzando in tal modo la riduzione di sconto della legge Levi) tali operazioni.
- 3.1.3. Gestione centralizzata dei solleciti agli utenti anche con previsione di oneri a carico degli stessi per le spedizioni di lettere cartacee (quando esauriti tutti gli altri mezzi elettronici)
- 3.1.4. Gestione centralizzata degli sms per gli utenti sia per i solleciti che per le funzioni di servizio del sistema (per esempio per avvisare che un libro sta per scadere, oppure che è pronto un documento prenotato, ecc. fino agli avvisi per le attività culturali).

L'Azienda Speciale è anche pronta a svolgere la sua parte su i seguenti temi:

3.2. Realizzazione di un’analisi organizzativa di tutte le biblioteche (sull’esempio di quella realizzata per il sistema Panizzi di Gallarate) con la quale rilevare l’attuale situazione organizzativa, l’impiego delle risorse e valutare i risultati ottenuti, ipotizzando modelli integrati di gestione per restituire al territorio maggiori servizi

senza aumentare le risorse, oppure essere in grado di assorbire, senza diminuire i servizi, la riduzione delle risorse.

- 3.3. **Attuazione di modelli di gestione diretta delle biblioteche** e non più con fornitura parziale di risorse (sull'esempio di PuntoPero, Canegrate, Busto Garolfo, Vanzago). Partendo dalla considerazione delle difficoltà delle singole biblioteche derivanti, in buona parte, dalla continua compressione della spesa e dalla conseguente impossibilità a garantire un'adeguata dotazione di personale, il Csbno, sulla base dell'esperienza maturata, propone modelli più "intensi" di gestione associata dei servizi che consenta di prevedere più significative integrazioni nel back office sia attraverso il conferimento diretto delle risorse umane che applicando modelli di lavoro cooperativo. Nuovi modelli di gestione possono essere una risposta alle crescenti difficoltà finanziarie degli enti, ma anche l'attivazione di un percorso per avere l'uniformità dei servizi erogati, la qualità della risposta ai bisogni dei cittadini e una maggiore penetrazione nel territorio anche con azioni di marketing coordinate e mirate. L'alleggerimento gestionale a favore dei singoli enti potrebbe prefigurare un percorso che nell'arco di pochi anni porti alla gestione coordinata di tutte le biblioteche del sistema, pur garantendone le specificità storiche/territoriali, ed arrivare quindi anche ad "un nuovo modello di Consorzio". In questa direzione potrebbero essere valorizzate/utilizzate anche quelle singole risorse umane, emergenti per esperienze e professionalità, oggi operanti nelle singole biblioteche. Ciò implica anche l'impegno della Direzione per la costruzione/formazione di una cultura della flessibilità di impiego professionale territoriale accompagnata dal riconoscimento di incarichi valorizzanti e premianti contrattualmente compatibili/condivisi.
- 3.4. **Punti di ristoro:** sulla base delle esperienze delle ultime realizzazioni di nuove sedi (Cesate, Paderno Dugnano, Rho, Cinisello Balsamo) emerge l'esigenza di un supporto generalizzato ai punti di ristoro nelle singole biblioteche a cui il Csbno potrebbe rispondere con lo sviluppo di appositi servizi e l'identificazione di partner specializzati.
- 3.5. **Costruzione di nuove biblioteche e riorganizzazione delle sedi attuali:** nel corso degli anni il Csbno ha accumulato una ricca esperienza nell'ambito della redazione di progetti biblioteconomici o di riordino delle sedi che può essere restituita ai Comuni come supporto alla progettazione. Il coinvolgimento del Csbno, oltre all'utilizzo del know how maturato, è anche finalizzato allo sviluppo armonico dei servizi di pubblica lettura sul territorio.

4. INNOVAZIONE NELLE RELAZIONI ESTERNE

Tutta la storia delle reti bibliotecarie degli ultimi anni ha dimostrato come si sia consolidata la consapevolezza della necessità di superare l'angusto ambito territoriale (anche per una realtà tra le più grandi in Italia come il Csbno) per mettere in comune, esperienze, conoscenze, risorse e per sviluppare insieme progetti che non avrebbero la possibilità di essere sostenuti da nessuna rete singolarmente. Su questo piano il Csbno ha certamente giocato un ruolo da protagonista avviando progetti rilevanti, come Medialibrary. In questo contesto, oltre a prendere atto dell'elevato livello di collaborazione cresciuto sul piano operativo, ma che ora richiede una significativa presa d'atto politica, è indispensabile proseguire portando avanti progetti in parte avviati e in parte abbozzati, quali :

- 4.1. **Rete delle reti.** Si tratta di mettere in atto quanto negli altri Paesi europei esiste già da moltissimo tempo, cioè un'associazione o agenzia che consenta lo scambio di servizi ed esperienze delle biblioteche e delle reti, creando un mercato unitario delle biblioteche di pubblica lettura finora frazionate in unità separate ed indipendenti, ma incapaci di garantire crescita al sistema. :
- 4.2. **Rete utilizzatori CafèLib** In questo momento vi sono le province, o loro parti, di Mantova, Brescia, Bergamo e Varese che utilizzano il prodotto sviluppato dal Csbno per la navigazione internet nelle biblioteche e per il wi-fi. Il prodotto è stato in parte finanziato da un contributo regionale e su questa base è stato messo pressoché gratuitamente a disposizione delle biblioteche lombarde (salvo il recupero di una quota di investimenti realizzata direttamente dal Csbno). Il progetto va coltivato e implementato, sia collegandolo al movimento del wi-fi dei Comuni italiani (Anci e Province) che prevedendo investimenti per il suo ampliamento e la contestuale identificazione di un partner esterno che possa garantirne funzionamento e sviluppo in considerazione della riduzione e compressione delle risorse informatiche interne.
- 4.3. **Banca dati eventi.** Si tratta di un progetto che ha ottenuto il finanziamento Cariplo ed un finanziamento regionale e che è in via di sviluppo con i sistemi di Gallarate, Valseriana, Valtrompia e Vimercatese. Il suo sviluppo è destinato a convergere nella rete delle reti, in questa fase si configura come sperimentazione iniziale di un gruppo di sistemi per un progetto che potrebbe assumere la dimensione attuale di Medialibrary (oltre 30 reti).
- 4.4. **Accordi strategici con altre reti per lo sviluppo di nuovi servizi** oppure per la gestione associata di servizi preesistenti, come ad esempio:
 - 4.4.1. Gara unica per gli acquisti
 - 4.4.2. Magazzino centralizzato
 - 4.4.3. Logistica integrata
 - 4.4.4. Cloud library
- 4.5. **Rete utenti Clavis.** Rispetto all'applicativo il Csbno, per l'esperienza e l'autorevolezza, ha giocato un ruolo protagonista sullo sviluppo del prodotto. L'applicativo presente nel 2008 solo nelle reti di Verona e Csbno, attualmente è installato o in via di installazione nelle seguenti realtà: Valle d'Aosta, Città di Torino, Provincia di Brescia, Provincia di Cremona, Provincia di Vicenza, Provincia di Padova, Sistema

di Monfalcone e Gorizia, Provincia di Pisa, Castelli Romani. La rete utenti Clavis diventa uno strumento importante sia per dare garanzia alla tutela degli interessi pubblici connessi allo sviluppo del prodotto che per sviluppare nuovi servizi.

- 4.6. **Nuovi progetti Cariplo.** Impulso alla cooperazione di rete può arrivare dai bandi Cariplo per quanto riguarda il rafforzamento della collaborazione in ambito lombardo.

5. INNOVAZIONE NELLE RELAZIONI CON ENTI DEL TERRITORIO.

Un diverso modo di porsi del Csbno verso tutti i suoi interlocutori non può ignorare altri livelli di governo del territorio; le azioni da sviluppare dovranno essere:

- 5.1. **Aprire un canale di dialogo con i dirigenti dei Comuni.** Nell'ambito dei Comuni aderenti ormai bisogna tener conto di un altro livello di responsabilità costituito dai dirigenti della cultura e dei servizi alla persona. La linea di innovazione sta nel costruire una relazione strutturata con i dirigenti, con i quali confrontare tutte le strategie di fondo del Csbno per ottenere consenso e suggerimenti di miglioramento ed affinamento dell'azione e per costruire progettualità di lungo respiro.
- 5.2. **Conferenza dei servizi / tavolo di lavoro con le aziende pubbliche del territorio.** In diverse situazioni si è iniziato a sperimentare la collaborazione con le aziende del territorio soprattutto con quelle rivolte ai servizi sociali e formativi che costituiscono il livello primo di dialogo del Csbno. In proposito si rammenta la convenzione con le Afol Nord e Nord Ovest per i progetti di educazione permanente. Va segnalata anche la collaborazione con Comuni Insieme di Bollate, Sercop di Rho, Afol Nord Ovest, nell'ambito del progetto di Sistema Culturale Integrato delle Groane e del Rhodense. Obiettivo di questa linea di innovazione dovrebbe essere quello di costruire un piano di scambio e cooperazione sul territorio per integrare azioni e realizzare economie di scala (ma anche per restituire ai Comuni la percezione che non vi sia spreco di spese).
- 5.3. **La Cultura e la Città Metropolitana.** Nell'ambito del rilancio della Beic inserita nella città metropolitana, la cui realizzazione sembra essere stata confermata, il Csbno dovrà giocare un ruolo attivo nella definizione complessiva dei servizi presentandosi come un soggetto forte e ricco di know how e strumenti per sostenere il progetto. Alla vigilia della annunciata nascita della città Metropolitana di Milano, è impensabile che i Sistemi Bibliotecari, che fanno attualmente corona (ma ben a distanza!) alla città di Milano non avviino delle riflessioni e dei progetti per la cooperazione e l'integrazione dei servizi con la città Metropolitana. La preparazione di Expo 2015 è un altro motivo forte perché i nostri Comuni cerchino una interlocuzione più attiva. Sarà necessario attivare quanto prima una linea di relazioni ai vari livelli (Assemblea, Cda, Direzione) per rendere il Csbno protagonista nell'innovazione territoriale che si prospetta. Occorrerà definire gli ambiti d'interesse del Csbno in cui sia opportuno muoversi per non essere passivi e subire iniziative altrui e soprattutto quelle milanesi. La Direzione dovrà predisporre un'analisi delle opportunità per comprendere quali possano essere le migliori azioni e proposte, che possano essere apprezzate perché innovative, da

avviare verso altri settori in campo. L'ambito dei servizi informativi/culturali è molto aperto e interessante e il Csbno ha le potenzialità per cimentarsi concretamente.

5.4. Rapporti con le istituzioni scolastiche e universarie

Occorre attivare l'analisi di un possibile piano articolato di intervento basato sul resoconto della Direzione rispetto allo stato dell'arte per quanto sino ad oggi attivato dal Csbno e su ciò che attualmente è in essere.

5.5. Rapporti con le Associazioni Culturali

L'ambito è molto ampio, ma potrebbe essere utile per favorire collaborazioni ed interventi coordinati nel territorio. Ci sono associazioni di valenza nazionale (es. Legambiente, WWF, ecc.) ma anche associazioni di valenza territoriale e comunale molto attive che si riferiscono a tematiche e target di interesse che possono diventare utile riferimento per le biblioteche. Il Csbno dovrà assumere l'iniziativa/direttiva di far rapportare correttamente le singole biblioteche con le associazioni onlus esistenti o da attivare che possono fornire un contributo attivo di supporto alle attività delle biblioteche da parte del "volontariato associativo" attraverso forme di convenzione. A tale scopo e per impedire l'utilizzo scorretto dei singoli volontari occorre la predisposizione di "linee guida" consortili". Un riferimento utile potranno essere le linee guida che l'AIB ha elaborato sul tema e che a breve saranno pubblicate.

6. INNOVAZIONE COMUNICATIVA

Una delle maggiori carenze del Csbno, accumulate nel tempo, è la scarsa propensione alla comunicazione. Non si vuole semplicemente contrapporre la cultura del "fare" a quella del "dire" nella quale si assegnano valori positivi alla prima e negativi alla seconda: la questione si pone nei termini della consapevolezza che la comunicazione è un processo integrato ed indispensabile del marketing nella produzione dei servizi. Non c'è "fare" senza il "dire". Comunicare significa prendere coscienza della propria identità, dei propri processi operativi, dei bisogni degli utenti, ecc. ecc... Perciò a fianco di momenti di riflessione interni alla struttura sulla comunicazione, dovranno essere messi in moto le seguenti attività e linee di innovazione per le quali, comunque, bisognerà sempre valutare ed evidenziare i tre diversi livelli, quello interno, rivolto alla struttura e finalizzato all'organizzazione, quello istituzionale, finalizzato alla "politica" e quello esterno rivolto agli utenti finalizzato al sostegno dei servizi:

- 6.1. Ripresa della Newsletter.** Si tratta di riattivare un sistema che consenta a diversi soggetti e a diverso titolo, di essere costantemente informati sulle attività del Csbno e sulle sue linee strategiche. In particolare: bibliotecari, dirigenti dei comuni, assessori, consiglieri comunale, stakeholder del territorio, utenti finali.
- 6.2. Incontri individuali con tutte le amministrazioni (sindaci e assessori).** Si tratta di mettere in moto un rapporto diretto e personale con le singole amministrazioni sia per coinvolgerle nel lavoro, nei servizi e nelle strategie del Csbno che per valutare insieme e direttamente (in questo caso in una logica molto commerciale) possibili nuovi servizi da sviluppare per ciascuno.
- 6.3. Installazione Nuovo Opac** – uno strumento nuovo con una grafica completamente rinnovata che si pone come principale mezzo di comunicazione con gli utenti. Sono

integrati all'interno della nuova interfaccia forum di discussione su: aiuto per l'uso e la ricerca, consigli di lettura, e ogni argomento proposto dai bibliotecari e dagli utenti. L'interazione con gli utenti e le biblioteche già presenti nella versione precedente, recensioni, valutazioni sono migliorate nella presentazione e integrate tra i vari network

7. INNOVAZIONE DEI SERVIZI AGLI UTENTI

Gli utenti continuano ad essere l'obiettivo finale di tutte le azioni del Csbno e il loro riferimento è presente in moltissime linee innovative (es. nei servizi centralizzati). In questa linea è opportuno sottolineare almeno due livelli di intervento:

- 7.1. **Nuovo impulso alla comunicazione personalizzata.** Già sottolineato nel punto 6 qui deve essere particolarmente sostenuto: si tratta di sviluppare sistemi di comunicazione diretta con gli utenti attraverso i social network, app, sms e quanto altro tecnologia e creatività metteranno a disposizione. Obiettivo non sarà solo quello di comunicare in una logica unidirezionale (anche perché ormai la comunicazione non ha più le caratteristiche di unidirezionalità), bensì quello di ipotizzare lo sviluppo di nuovi servizi da fruire via rete (es. prendo in prestito un libro della biblioteca trovato e disponibile dal panettiere attraverso un sms) .
- 7.2. **Sviluppo di servizi di natura commerciale.** Come già fatto presente in moltissime occasioni e sottolineato dalle più recenti elaborazioni biblioteconomiche, diventa sempre più importante garantire anche nelle reti pubbliche la filiera completa dei servizi che oggi non può più ignorare quelli commerciali e la vendita di prodotti e servizi. La rete pubblica delle biblioteche può diventare agli occhi degli utenti sempre più un sistema integrato con molti soggetti per la soddisfazione dei bisogni culturali e del tempo libero. (es. vendita libri, vendita visite culturali d'arte, biglietti per mostre, corsi, ecc.). Occorre dare ampio mandato alla Direzione affinché attivi e sperimenti ogni opportunità che il mercato può offrire o ad esso può interessare.